



Facultad de Ciencias Económicas Empresariales (ICADE)

DISEÑO DE UN PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL PARA UNA EMPRESA EN LA INDUSTRIA DEL CALZADO: EL CASO DE POMPEII

Autor: Alicia Vida Navarro

Director: Alfonso Pedro Fernández del Hoyo

MADRID | Abril 2020

ÍNDICE

ÍNDICE.....	II
ÍNDICE DE FIGURAS	IV
ÍNDICE DE TABLAS	V
LISTADO DE ACRÓNIMOS	VI
RESUMEN	VII
ABSTRACT	VIII
INTRODUCCIÓN.....	1
PARTE I: EL ESTADO DE LA CUESTIÓN.....	2
1. Introducción al sector y situación actual.....	3
1.1 Introducción a la industria del calzado	3
1.2 La industria del calzado en España.....	4
1.3 La industria del calzado a nivel internacional	6
2. Introducción a la empresa	7
2.1 Historia del modelo de zapatillas Pompeii	7
2.2 Situación actual de Pompeii	9
3. Análisis DAFO	11
4. Justificación de la oportunidad de expansión internacional	13
5. Conclusión Parte I	14
PARTE II: DESARROLLO DE PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL PARA POMPEII EN MERCADOS EXTERIORES	15
6. Evaluación de diferentes modelos de un Plan de Marketing.....	16
6.1 Plan de Marketing de Cateora	16
6.2 Plan de Marketing del ICEX	17
6.3 Plan de Marketing de Llamazares	18
6.4 Selección del modelo de Plan de Marketing	20
7. Desarrollo del Plan de Marketing Internacional propuesto para Pompeii.....	21
7.1 Selección de mercados internacionales (SMI).....	22
7.1.1 Elección estrategia concentración/diversificación.....	22
7.1.2 Fase I: Selección y agrupación interregional preliminar	23

7.1.3 Fase II: Selección regional	26
7.1.4 Matriz de selección de mercados	33
7.2 Formulación estratégica.....	35
7.2.1 Modo de entrada	35
7.2.2 Línea de productos.....	39
7.2.3 Estrategia de marketing internacional	41
7.2.4 Objetivos.....	43
7.3 Política de marketing-mix internacional.....	44
7.3.1 El producto	44
7.3.2 El precio.....	49
7.3.3 La distribución	52
7.3.4 La comunicación.....	54
7.4 Implantación	59
7.4.1 Organización y delegación	59
7.4.2 Coordinación	60
7.4.3 Control	61
CONCLUSIONES GENERALES.....	62
FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....	66
BIBLIOGRAFÍA	67
ANEXOS.....	70

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Evolución del número de empresas del sector cazado en España

Figura 2: Exportaciones e Importaciones de calzado en España

Figura 3: Proceso de Planificación de Marketing Internacional de Cateora

Figura 4: Plan de Marketing Internacional del ICEX

Figura 5: Estructura del Plan de Marketing Internacional de Llamazares

Figura 6: Modelo de Plan de Marketing Internacional propuesto para Pompeii

Figura 7: Proceso de Selección de Mercados propuesto para Pompeii

Figura 8: Diferencias culturales respecto a España

Figura 9: Modos de entrada

Figura 10: Modo de entrada gradual propuesto para Pompeii

Figura 11: Tensiones que afectan a la estrategia internacional de la empresa

Figura 12: Distancia cultural entre España y Alemania

Figura 13: Atributos del producto: intrínsecos, externos e intangibles

Figura 14: Proceso de fijación de precios internacionales

Figura 15: Tendencias en la distribución internacional en los últimos años

Figura 16: Imagen corporativa internacional propuesta para Pompeii

Figura 17: Técnicas de comunicación *offline* y *online*

Figura 16: Imagen corporativa internacional propuesta para Pompeii

Figura 18: Adaptación de la estructura organizativa

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Canales de distribución de Pompeii

Tabla 2: Variación porcentual anual de las expectativas de crecimiento del PIB real en los próximos años

Tabla 3: PNB per cápita PPP

Tabla 4: Importaciones de Calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de materia textil por país

Tabla 5: Crecimiento o decrecimiento de importaciones de calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de materia textil por país

Tabla 6: Exportaciones de calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de materia textil desde España

Tabla 7: Clasificación riesgo-país COFACE

Tabla 8: Ranking facilidad para hacer negocios

Tabla 9: Índice de percepción de corrupción de países

Tabla 10: Matriz de selección de mercados

Tabla 11: Cartera de productos Pompeii

LISTADO DE ACRÓNIMOS

DAFO: Debilidades Amenazas Fortalezas Oportunidades

EE. UU: Estados Unidos

ICEX: Instituto Español de Comercio Exterior: ICEX España Exportación e Inversiones

I+D: Investigación y Desarrollo

PIB: Producto Interior Bruto

PMI: Plan de Marketing Internacional

PNB: Producto Nacional Bruto

PPA: Paridad de Poder Adquisitivo

PYME: Pequeña y Mediana Empresa

RR. SS: Redes Sociales

SEM: Search Engine Marketing

SEO: Search Engine Optimization

SMART: Specific Measurable Attainable Realistic Timebound

TCLAN: Tratado de Libre Comercio de América del Norte

UE: Unión Europea

RESUMEN

En los últimos años, la globalización ha provocado una fuerte presión de internacionalización en la industria del calzado, obligando a pequeñas y medianas empresas a explorar diferentes líneas estratégicas para acceder a nuevos mercados, con el fin de obtener una renta superior. El desarrollo de este trabajo de investigación comienza analizando la posibilidad de expansión a mercados internacionales para la empresa española de calzado, Pompeii. Una vez justificada esta oportunidad de expansión internacional, y tras identificar Alemania como el mercado idóneo con mayor potencialidad y accesibilidad, el objetivo de esta investigación se centra en el diseño y desarrollo de un hipotético Plan de Marketing Internacional para el éxito de la empresa en el mercado objetivo y adaptado a sus características específicas. Para ello se recomienda como modo de entrada la exportación directa, y en caso de éxito a largo plazo, el establecimiento de un modelo de expansión de tiendas propias-franquicias. Así mismo, se proponen algunas adecuaciones respecto al marketing-mix del producto, para una mayor adecuación al nuevo mercado.

Palabras clave: Sector calzado, Pompeii, Plan de Marketing Internacional, Estrategia de Internacionalización, Alemania.

ABSTRACT

In recent years, globalization has led to strong pressure for internationalization in the footwear industry, forcing small and medium-sized companies to explore different strategic lines to access new markets, in order to obtain higher income. The development of this research work begins by analyzing the possibility of expansion to international markets for the Spanish footwear company, Pompeii. Once this opportunity for international expansion has been justified, and after identifying Germany as the ideal market with the greatest potential and accessibility, the objective of this research is focused on the design and development of a hypothetical International Marketing Plan for the company's success in the target market and adapted to its specific characteristics. To this end, direct export is recommended as an entry point, and in the case of long-term success, the establishment of a model for the expansion of own-franchise stores. Likewise, some adaptations are proposed regarding the marketing-mix of the product, for a better adaptation to the new market.

Keywords: *Footwear sector, Pompeii, International Marketing Plan, Internationalization Strategy, Germa*

INTRODUCCIÓN

El trabajo de investigación que presentamos se centra en analizar la posibilidad de expansión a mercados internacionales para la empresa española de calzado, Pompeii. En concreto, se estudiará a través de un proceso estratégico de selección de mercados aquel país que ofrece mayor accesibilidad y potencialidad. Para un mayor éxito, se procederá al diseño y desarrollo de un hipotético Plan de Marketing Internacional para la empresa, adaptado a sus características específicas, y siguiendo el proceso de planificación de un PMI propuesto por Llamazares García-Lomas.

Para conseguir este objetivo, se han utilizado tanto fuentes de información primarias como secundarias. Para la investigación y selección de mercados exteriores se ha recurrido a datos oficiales de bases de datos de prestigio, entre ellas, el Fondo Monetario Internacional, la Cámara de Comercio Exterior y United Nations Comtrade.

Pompeii es una empresa que ha conseguido asentarse en el mercado español con un crecimiento sano y controlado, y crear una marca de zapatillas perfectamente reconocible. Tras pasar de un modelo de negocio donde vendían en tiendas físicas tipo *pop-ups*¹ por toda España, a disponer de tiendas físicas en cuatro grandes provincias de España, la internacionalización supone el siguiente avance lógico en la estrategia de la compañía.

El trabajo se estructura en dos partes, en la primera se realiza un análisis del sector del calzado internacional y un análisis interno de la situación actual de Pompeii, tras los cuales se concluye que Pompeii está en posición de internacionalizarse. En la segunda parte, se procede al desarrollo de un PMI para la posible expansión de Pompeii en el mercado con mayor potencialidad, siendo este Alemania. El PMI desarrollado incluye la estrategia a llevar a cabo, las adecuaciones del marketing-mix y un sistema de organización, coordinación y control para la implantación del mismo.

¹ *Pop up* es un tipo de concepto de tienda “temporal” que muestra sus productos de una manera inusual para atraer la atención de los consumidores. Suele abrirse por un tiempo coincidente con algún tipo de promoción, evento (lanzamiento de un producto) o momento (vacaciones, temporada de ventas, etc.) (Haas, S., & Schmidt, L., 2016).

PARTE I: EL ESTADO DE LA CUESTIÓN

En esta Parte I sobre el “Estado de la cuestión” se va a presentar el sector de la moda y el calzado de lo general a lo más particular, comenzando por una introducción a la industria, siguiendo por un análisis del sector del calzado internacional y nacional, y terminando con la descripción de la empresa objeto del análisis, Pompeii. Todo ello, con el objetivo de justificar o no la oportunidad y decisión de internacionalización.

1. INTRODUCCIÓN AL SECTOR Y SITUACIÓN ACTUAL

1.1 INTRODUCCIÓN A LA INDUSTRIA DEL CALZADO

En los últimos años el sector del calzado se ha visto transformado en gran medida por el fenómeno de la globalización. Este proceso de globalización, que ha supuesto la apertura de mercados exteriores, la reducción en las trabas comerciales y un impulso de la integración económica internacional, ha provocado una fuerte presión competitiva que ha llevado como consecuencia a una reestructuración del sector (Ybarra y Beneyto, 2005; pp. 9-13).

Este incremento en la competencia entre empresas y marcas internacionales obliga a éstas a explorar diferentes líneas estratégicas, entre las que se destacan la deslocalización de parte o toda la producción a países con menores costes o mayor valor añadido y calidad del producto. Esto último se puede conseguir a través de diferentes acciones competitivas como inversiones en capital humano y tecnológico, inversiones en diseño y promoción del producto, mejora de la distribución, etc. Todo ello con el objetivo de aprovechar las ventajas en costes o potenciar la diferenciación del producto para alcanzar una posición competitiva a nivel internacional (Ybarra y Beneyto, 2005; pp. 21-23).

Para mantener esta posición competitiva, tanto a nivel nacional como internacional, es necesario además saber adaptarse y responder con rapidez y flexibilidad a las demandas del mercado. Esto también es cierto para sectores económicos con más visibilidad como la banca o las telecomunicaciones, pero es algo imprescindible en un sector tan dinámico, cambiante, creciente y complejo como el de la moda. El sector del calzado a menudo se enmarca dentro del gran escaparate de la moda, que incluye también la industria textil y la confección. Así algunos autores como Arribas *et al*, (2016; p. 10) lo definen como “un sector con una pluralidad de categorías de productos (textil, calzado, accesorios...) y de servicios, así como una cadena de valor compleja con empresas especializadas en una o varias fases de la misma y una gran diversidad de canales de distribución”.

Es evidente, por tanto, que la globalización ha supuesto una fuerte presión competitiva en el sector del calzado, con una fuerte amenaza de entrada nuevos competidores procedentes de mercados exteriores. Sin embargo, la posibilidad también de obtener

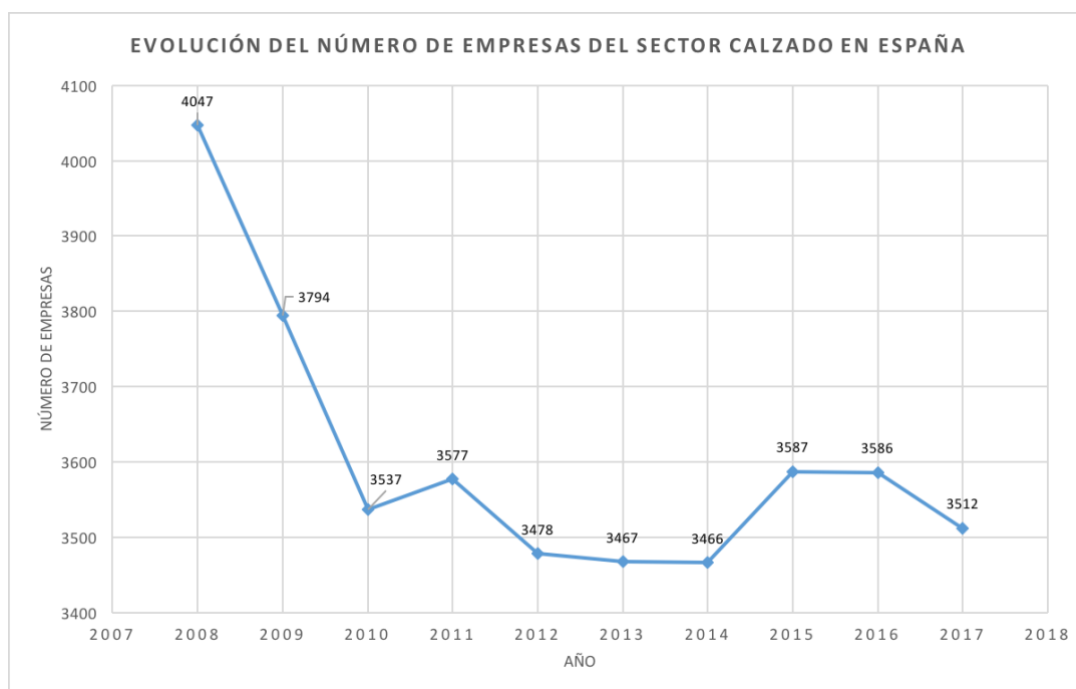
rentas superiores derivada del acceso a nuevos mercados geográficos supone una oportunidad para el sector. Es necesario que las empresas y marcas se planteen la internacionalización como una cuestión de gran importancia para su futuro.

1.2 LA INDUSTRIA DEL CALZADO EN ESPAÑA

La globalización del sector del calzado ha afectado, al igual que a otros países, a la industria española. Al no ser un país con ventajas en costes de producción, las empresas españolas han tenido que buscar otras maneras de obtener una ventaja competitiva, entre las que se encuentran la deslocalización de parte o de la totalidad de la producción a países con menores costes o el incremento del valor añadido y la calidad del producto. Debido a este nuevo reto de apertura de mercados exteriores, la producción del calzado en España se ha reducido en los últimos años. Sin embargo, esto no ha sido debido a una disminución de la demanda, si no a un aumento de las importaciones de productos procedentes de otros mercados. El consumo español de calzado no ha disminuido, al contrario, ha continuado creciendo a lo largo de los últimos años (García *et al*, 2009).

Por otro lado, el sector del calzado en España está muy fragmentado, es decir, está formado por un gran número de empresas pequeñas. Éstas han ido disminuyendo significativamente en los últimos años debido a que no han sabido adaptarse a los nuevos retos en la industria, como la globalización, según se presenta en la Figura 1 sobre la “Evolución del número de empresas del sector calzado en España”. Como se puede observar, el número de empresas en el sector se ha ido reduciendo de forma constante de forma constante a lo largo de los años. Destaca la gran disminución de empresas durante el periodo 2008-2010, coincidiendo con el periodo de crisis económica en España. Los únicos años dónde se observa un incremento del número de empresas son en 2011 y en 2015.

Figura 1: Evolución del número de empresas del sector calzado en España

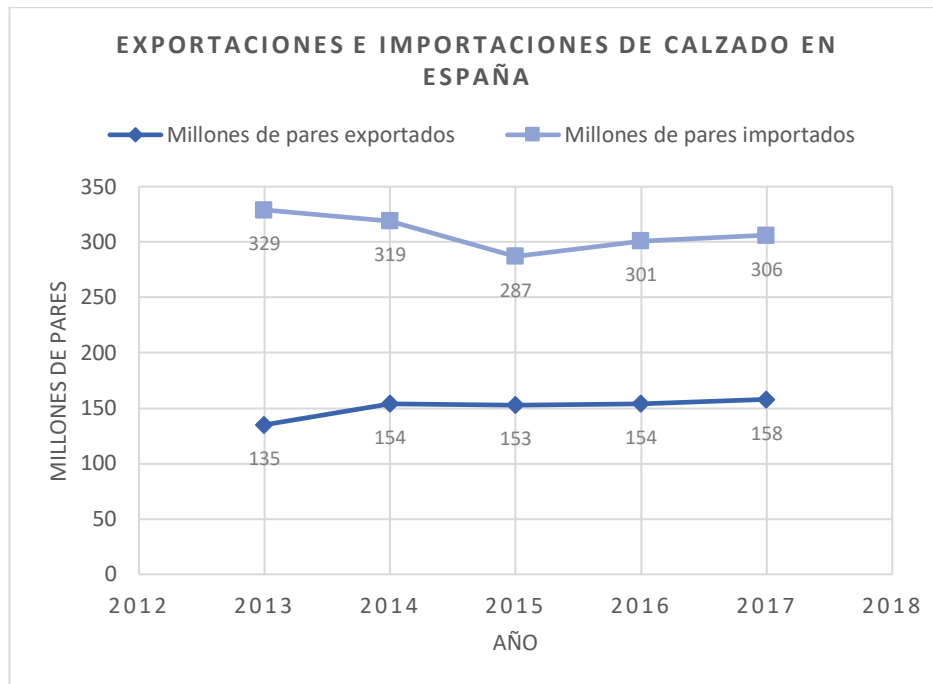


Fuente: Hernandez y Ros (2019)

Sin embargo, a pesar de esta fragmentación por empresas, el sector está muy concentrado en determinadas localidades. Destaca la zona de la Comunidad Valenciana, y en especial los municipios de Elche, Elda-Petrer y Villena. Se observa también una evidente especialización según el tipo de calzado. Así, en Elche destaca la producción de calzado informal. (Ybarra y Beneyto, 2005; pp.14). Esto es especialmente relevante, ya que cómo veremos más adelante en el análisis, Pompeii pertenece al grupo de calzado informal y sus principales fábricas de producción se encuentran en Elche.

Por lo que respecta la industria del calzado español en un contexto internacional, las importaciones correspondientes al sector del calzado son mayores que las exportaciones, lo que supone un saldo comercial negativo, como se muestra en la Figura 2 de “Exportaciones e importaciones de calzado en España”. Este saldo negativo se explica con la entrada de nuevos competidores procedentes de países asiáticos con ventajas en costes como China, Vietnam, Bangladesh e Indonesia. Y, si bien el saldo comercial es negativo, las exportaciones han ido aumentando en los últimos años, como consecuencia de la competitividad del sector nacional con la posibilidad de acceder a nuevos mercados y obtener rentas superiores. En 2017, estas se han incrementado un 2.6% en volumen respecto al año anterior (Hernández y Ros, 2019).

Figura 2: Exportaciones e Importaciones de calzado en España



Fuente: adaptado de Hernández y Ros (2019)

Según Fuster *et al* (2009; p. 7) “España es, detrás de Italia, el segundo fabricante de calzado de la Unión Europea con aproximadamente el 25% de la producción y el 16% de las exportaciones. Así mismo, dentro de los mercados geográficos de exportación, “Francia lidera el ranking de compradores de calzado español con un 17.6% de cuota, seguido de Italia (11.7%), Alemania (10.2%), Estados Unidos (8.33%), Portugal (7.67%) y Reino Unido (7.1%).” (Hernández y Ros, 2018; p. 6)

1.3 LA INDUSTRIA DEL CALZADO A NIVEL INTERNACIONAL

Según Ybarra y Beneyto (2005), en el marco de la globalización, la producción mundial de calzado ha ido desplazándose hacia los países asiáticos con ventajas en costes, mientras que la participación de Europa y América en la producción de calzado global ha ido disminuyendo. Entre los mayores productores y exportadores de calzado a nivel mundial se encuentran: En la zona asiática, China, Indonesia, Tailandia, India y Vietnam; En América, Brasil y México; y en la Unión Europea, Italia, España, Portugal, Francia, Alemania y Reino Unido.

2. INTRODUCCIÓN A LA EMPRESA

Una vez analizado el contexto del calzado a nivel nacional e internacional se va a pasar en el siguiente epígrafe a la descripción de la empresa objeto del análisis de este trabajo: Pompeii.

2.1 HISTORIA DEL MODELO DE ZAPATILLAS POMPEII

En 2014 nace el concepto de zapatillas Pompeii cuando cuatro amigos universitarios, Cosme Bergareche, Jaime Garrastazu, Jorge Vidri, Nacho Vidri e Iñaki Sánchez, identifican un pequeño nicho de mercado en la industria del calzado para un público joven. Con una inversión inicial de tan sólo 3.000 euros por cabeza de los cuatro fundadores, es decir, un total de 18.000 euros, nace la *startup* española de calzado Pompeii. Una marca que, a día de hoy, ha conseguido crear un modelo de zapatilla perfectamente reconocible (Ballesteros, 2020).

En Pompeii han llevado a cabo una estrategia de diferenciación, gracias a la exclusividad y escasez del producto. Los fundadores se dieron cuenta de qué no todas las cosas exclusivas tenían que ser caras. Por tanto, diseñaron un calzado urbano para un público objetivo muy bien definido, ligando la exclusividad al producto, y no al precio. El diseño de estas zapatillas se caracteriza por las suelas de colores (algunas con tonos más pastel y otras con tonos más oscuros) y los cordones de cuero. Estos elementos mezclan lo clásico y lo moderno, lo arreglado y lo informal, reinventando así modelos de zapatillas tradicionales como los náuticos o las zapatillas de tenis clásicas. El precio oscila entre los 50 y 70 euros, dependiendo del modelo. En el mundo del calzado, estos precios no son considerados caros (Bargueño, 2017).

La historia de Pompeii comenzó realmente cuando en 2014 Brothers Factory, una fábrica en Elche (Alicante) aceptó el proyecto. Con la inversión inicial de los socios, se fabricaron 349 zapatillas que se vendieron en tiendas *pop-ups* físicas por toda España. El concepto de *pop-ups* les funcionó bastante bien, de hecho, uno de sus problemas era que siempre se quedaban sin stock. Sin embargo, usaron esta sobredemanda como arma, incitando así a los consumidores a realizar compras impulsivas. En mayo de 2015 estrenaron su propia *web*, pero de una manera muy particular ya que la *web* solo estaría disponible 3 días al

mes. Crearon así una especie de *pop-up online*, siguiendo un modelo de negocio que, por el momento, les funcionaba bien (ABC, 2018).

Desde entonces, Pompeii ha ido creciendo de manera sana y controlada, gracias a su estrategia en la que el mayor activo no es el precio sino el producto, y basada en tres factores clave: exclusividad, *virilidad*² y redes sociales. Con un marketing boca a boca y con mucho foco en redes sociales, sobre todo en Instagram, han conseguido abrirse paso en el mundo de la moda como una marca de zapatillas joven muy cercana a la gente. El paso al *retail* fue natural, y a finales de 2018 Pompeii abrió su primera tienda física en la calle Fuencarral, incluyendo modelos exclusivos solo disponibles en la tienda (Ballesteros, 2020).

Actualmente, Pompeii dispone de tiendas físicas en cuatro grandes provincias de España: Madrid, Valencia, Sevilla y Bilbao. También está disponible en determinados centros comerciales de estas mismas ciudades, además de centros comerciales en Marbella y Portugal. La tienda *online* de Pompeii está disponible permanentemente (Pompeii, 2020). Así, la gerencia de la empresa comenta: “Gracias a la expansión en *retail*, las ventas de la *startup* han crecido un 70% y la estimación para cierre de este ejercicio se sitúa entre 4,5 millones de euros y cinco millones de euros, frente a los cerca de cuatro millones con los que cerró 2018” (Gestal, 2019).

Otro de los factores que ha contribuido al crecimiento de Pompeii ha sido la diversificación del producto en los últimos años mediante el co-branding con diferentes empresas en el mundo de la moda: Con Scalpers sacaron una línea de camisetas y sudaderas; Con DCK Boardshorts una línea de trajes de baño; Con Amlul una colección urbana y diferente de zapatos para mujeres con el sello de la influencer Gala González; etc. Además de esto, Pompeii acaba de sacar Pompeii Kids, abriéndose a un público más amplio, el público infantil.

² “Virilidad” y “viralizar” son anglicismos ya aceptados por la RAE como “hacer viral un mensaje o contenido”.

2.2 SITUACIÓN ACTUAL DE POMPEII

Con la finalidad de conocer si Pompeii está en posición de internacionalizarse, además de un análisis de la situación del sector a nivel nacional e internacional, también es necesario un análisis interno de los factores clave de Pompeii, con el objetivo de conocer su situación competitiva frente al mercado exterior.

En primer lugar, un factor clave para la posible internacionalización de una empresa es su **capacidad de producción**. Pompeii confecciona los diseños de sus zapatillas en tres fábricas, con una técnica muy peculiar denominada vulcanizado, que consiste en fabricar los zapatos en un horno a 115° para darles elasticidad y flexibilidad y posteriormente, coserlos a mano (Pompeii, 2020).

- Brothers Factory: Esta fábrica se fundó en 1960 y está ubicada en Elche (España). Fue la primera fábrica de Pompeii, y es dónde se fabrican la mayoría de los modelos, desde el clásico modelo Higby, hasta las Origami. Actualmente, disponen de 35 empleados y de una capacidad de producción de más de 60.000 pares de zapatillas para Pompeii. Realizan el proceso de producción completo, desde el corte, hasta el vulcanizado, e incluso el *packaging* (Pompeii, 2020).
- Wei Factory: Esta fábrica se fundó en 2014 y está ubicada en Jinjang (China). Disponen de 60 empleados y de una capacidad de producción de 45.000 pares de zapatillas al año. Pompeii conoció al dueño de esta fábrica en una feria de fabricación de zapatillas, y tras visitarla les convenció por la calidad y cuidado que ponían en el proceso de fabricación. Desde entonces, en esta fábrica se encargan de todo el proceso de fabricación del modelo de zapatillas Dart de Pompeii (Pompeii, 2020).
- Adventurer Factory: Esta fábrica nació en 1981 y está situada en Elche (España). Actualmente, disponen de 45 empleados y de una capacidad de producción de 300 pares de zapatillas diarios. Realizan el proceso de producción completo, desde el corte, hasta el vulcanizado, y se encargan de la fabricación de modelos Pompeii cómo las Egret y las Merlin (Pompeii, 2020).

En segundo lugar, otro factor importante es obtener una visión global de la estrategia de distribución actual de la empresa. Para ello, se realizará una descripción más detallada de los **canales de distribución** de Pompeii, tal y como se muestra en la Tabla 1 sobre “Canales de distribución de Pompeii”.

Tabla 1: Canales de distribución de Pompeii

Canal	País	Ciudades	Puntos de venta
Online	España, Alemania, Austria, Bélgica, Francia, Italia, Luxemburgo, Países Bajos, Portugal y Reino Unido	Todo el territorio	➤ Venta a través de la página web
Offline	España	Madrid	➤ 1 tienda propia ➤ Venta en 6 establecimientos del Corte Inglés
		Valencia	➤ 1 tienda propia ➤ Venta en 2 establecimientos del Corte Inglés
		Sevilla	➤ 1 tienda propia ➤ Venta en 2 establecimientos del Corte Inglés
		Bilbao	➤ 1 tienda propia
		Barcelona	➤ Venta en 2 establecimientos del Corte Inglés
		Marbella	➤ Venta en 1 establecimiento del Corte Inglés
	Portugal	Lisboa	➤ Venta en 2 tiendas de DCK Boardshots ➤ Venta en 1 tienda de Gardenia y en 1 tienda Jame (tiendas multimarca)

Fuente: Elaboración propia a partir de Pompeii (2020)

En primer lugar, podemos observar como el canal *online* es el más importante para Pompeii, y su página *web* se encuentra en tres idiomas: español, portugués e inglés. A través de este canal distribuye a toda la península, alcanzando también diez países europeos. Sin embargo, no se ha realizado por parte de la empresa con anterioridad ningún tipo de planificación estratégica para el desarrollo de esta actividad, si no que opera de forma reactiva. Es decir, Pompeii realiza envíos internacionales de forma ocasional y episódica respondiendo a la demanda en estos países, pero con sus costes de envío correspondientes y sin una adecuación de la marca y del producto. En este sentido apunta un miembro de la dirección que “[l]a empresa no ejerce ningún control sobre las

variedades de marketing en el país hacia el cual se dirige la venta en estas condiciones, simplemente se limita a aceptar el precio de la transacción” (García, 2010).

En segundo lugar, podemos observar como Pompeii dispone de puntos de venta propios en España, en concreto, cuatro tiendas físicas en: Madrid, Valencia, Sevilla y Bilbao. Además de esto, su marca también se encuentra en uno de los mayores grupos de distribución mundial, El Corté inglés, en las cuatro ciudades mencionadas anteriormente y, adicionalmente, en Marbella y Barcelona.

Por último, podemos ver cómo Pompeii comienza a dar sus primeros pasos *offline* en Portugal. La marca se encuentra en dos tiendas DCK Boardshorts. Como hemos mencionado anteriormente, DCK Boardshorts es una marca portuguesa con la que Pompeii realizó una colaboración. Así mismo, la marca se encuentra también en dos tiendas multimarca portuguesas: Gardenia y Jame. Esto se explica por la proximidad geográfica y cultural entre España y Portugal.

Finalmente, en cuanto a los **recursos humanos y financieros** de la empresa, Pompeii cuenta con una plantilla de aproximadamente 35 empleados y “sus ventas han ido aumentándose progresivamente desde su nacimiento en 2014: concretamente en 2016 registraron los 2 millones de euros, en 2017 alcanzaron los 3 millones de euros, y se cerró 2018 con aproximadamente 4 millones de facturación” (MarketingNews, 2018).

3. ANÁLISIS DAFO

Una vez analizado el contexto nacional e internacional del sector calzado, y los recursos y capacidades de la empresa objeto del análisis, vamos a realizar un análisis DAFO para dar a conocer las ventajas competitivas que Pompeii debe potenciar en su estrategia de internacionalización. Según Olivera y Hernández (2011) el análisis DAFO (o SWOT³) es una herramienta de gestión que facilita el proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implementación de acciones y medidas

³ DAFO es el acrónimo de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades proveniente del mismo en idioma inglés SWOT: *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*.

correctivas. El nombre DAFO, responde a los cuatro elementos que se evalúan en el desarrollo de su análisis: las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, y que se aplica a continuación:

- **Debilidades:** Pompeii fue fundada en el año 2014, es decir, es una empresa con pocos años de experiencia. Además de esto, es una empresa PYME con menos de 50 trabajadores y con recursos financieros limitados. Su público objetivo es un nicho de mercado muy específico, que puede no encontrarse en otros países con diferentes culturas. Pompeii no dispone de ventajas en costes, ya que la mayoría de sus modelos se producen en fábricas españolas mediante el proceso denominado vulcanizado, mencionado anteriormente.
- **Amenazas:** Debido a la globalización hay una fuerte presión competitiva en el sector del calzado, y una amenaza de entrada de nuevos competidores procedentes de países asiáticos con ventajas en costes. Así mismo, existe competencia de empresas multinacionales con mayor cuota de mercado.
- **Fortalezas:** Pompeii dispone de un modelo de zapatilla perfectamente reconocible en España y ha conseguido crear una marca de calzado urbano joven cercana a la gente. Gracias al diseño y a la calidad del producto, Pompeii ha conseguido diferenciarse del resto de competidores, y posee una fuerte imagen e identidad de marca, aportando valor añadido a los consumidores. Además de esto, su precio es asequible y su estrategia de comunicación en redes sociales es muy fuerte. La empresa dispone de cierto grado de internacionalización en Portugal y exporta a diez países europeos a través de su página *web*, respondiendo de forma reactiva a la demanda del producto.
- **Oportunidades:** La apertura de mercados y la reducción de trabas comerciales supone una oportunidad de internacionalización para todas las empresas. Las exportaciones de calzado en España han aumentado en los últimos años. Para combatir la fuerte presión competitiva debido a nuevos competidores, las inversiones en el diseño y la promoción de producto son dos de los factores más importantes.

4. JUSTIFICACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE EXPANSIÓN INTERNACIONAL

La industria del calzado es una industria madura, que ha sufrido una fuerte reestructuración a lo largo de los últimos años, y que actualmente se encuentra en etapa de expansión. También es una industria muy cambiante, ya que pertenece al mundo de la moda, y con una fuerte presión competitiva. Por todo ello, la internacionalización supone una oportunidad para pequeñas y medianas empresas, siempre y cuando sean capaces de ofrecer un producto con un valor añadido para el consumidor, con el fin de obtener una ventaja competitiva y diferenciarse en el sector.

La industria de la moda española tiene una gran reputación mundial, gracias a fenómenos como el de Inditex. Si una marca funciona bien en España significa que ha pasado un listón muy alto dada la competitividad e innovación de este mercado que le confieren la calidad de *lead market*⁴. Por lo tanto, si triunfa en España significa que tiene posibilidades de triunfar en mercados exteriores, siempre y cuando se haga un estudio riguroso de los mercados a los que se va a dirigir, y se sepa adaptar a un entorno global y altamente competitivo. El panorama de la moda en España es optimista y prometedor, y las empresas de moda española llevan apostando por la internacionalización desde hace tiempo. Arribas *et al* (2016) afirman que “[h]oy en día, la moda española es más fuerte gracias a la mejora de su competitividad, basada en aspectos como la innovación tanto en materiales como en procesos, el diseño, la calidad o el servicio”.

Pompeii es una empresa que ha conseguido diferenciar su producto tanto desde una perspectiva tangible como intangible. En la dimensión tangible, gracias a su diseño de zapatilla urbana que mezcla el estilo formal con el informal; y a sus elementos destacables como las suelas de colores y los cordones de cuero. En la dimensión intangible, gracias a la marca perfectamente reconocible que ha creado, con la que ha conseguido fidelizar a un gran número de clientes. En los últimos años, ha mostrado un crecimiento continuado y sano en España, abriendo tiendas físicas en varias ciudades importantes de la península, y diversificando su línea de productos. Tras haber alcanzado una posición suficientemente

⁴ Mercado en el que primariamente se desarrolla la venta y difusión de los productos. Mercado que se caracteriza por una alta competencia y una demanda exigente de calidad. (Fdez. del Hoyo, 2009)

sólida y consolidada en el mercado nacional, la conquista de mercados internacionales supone el siguiente paso lógico a considerar para Pompeii.

5. CONCLUSIÓN PARTE I

Fruto del anterior análisis, se concluye la existencia y las notables oportunidades de expansión que Pompeii dispone en el sector del calzado a nivel mundial, traspasando fronteras y ampliando mercados. Actualmente, Pompeii es una marca fuertemente consolidada en España y está en posición de internacionalizarse. A continuación, en la Parte II del análisis de este trabajo, se estudiará, evaluará y desarrollará la posibilidad de expandir Pompeii al exterior y su proceso de internacionalización.

PARTE II: DESARROLLO DE PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL PARA POMPEII EN MERCADOS EXTERIORES

En la Parte II de este trabajo, se estudiará y desarrollará un hipotético Plan de Marketing Internacional para la empresa de zapatillas Pompeii. Hay diferentes modelos de planificación de un Plan de Marketing Internacional, entre los cuales destacan el Plan de Marketing Internacional de Cateora, el plan del ICEX y el plan de Llamazares. A continuación, se procederá a presentar de forma breve y teórica los tres planes con el objetivo de determinar cuál es el más adecuado a seguir para la internacionalización de Pompeii a mercados exteriores.

6. EVALUACIÓN DE DIFERENTES MODELOS DE UN PLAN DE MARKETING

6.1 PLAN DE MARKETING DE CATEORA

Según Graham y Cateora (2009), el proceso de planificación del marketing internacional consta de cuatro fases, como se muestra en la Figura 3 sobre “Proceso de planificación de Marketing Internacional de Cateora”.

Figura 3: Proceso de Planificación de Marketing Internacional de Cateora



Fuente: Adaptado de Cateora et al. (2009)

- Fase 1: Análisis preliminar y proyecciones

Esta fase consiste en la evaluación de los posibles mercados potenciales, siendo imprescindible que las características de la empresa se ajusten a los mencionados mercados. Para ello, se realiza un análisis interno de la empresa y un análisis del entorno, con el fin de establecer criterios de selección con los que se pueda evaluar su idoneidad para la empresa.

- Fase 2: Adaptación del Marketing-mix

Una vez seleccionados los mercados, la siguiente fase consiste en la adaptación de los elementos del marketing mix, en la medida necesaria a las limitaciones impuestas por los elementos incontrolables del entorno.

- Fase 3: Desarrollo del Plan de Marketing Internacional

En esta etapa se desarrolla un PMI para el mercado objetivo, que incluye un análisis de

la situación, los objetivos y metas que se quieren conseguir, la estrategia que se llevará a cabo, la selección del modo de entrada, el presupuesto disponible y los programas de acción.

- Fase 4: Implementación y control

Esta fase se realiza la implementación, evaluación y control de los planes desarrollados en las fases anteriores. Se trata de asegurarse de que los objetivos se están cumpliendo, de asignar responsabilidades, de medir el rendimiento y, sobre todo, de corregir desviaciones e imprevistos.

6.2 PLAN DE MARKETING DEL ICEX

Según Cerviño et al (2020), la planificación de la estrategia de expansión exterior conlleva cuatro etapas, según se muestra en la Figura 4 sobre el “Plan de Marketing Internacional del ICEX”.

Figura 4: Plan de Marketing Internacional del ICEX



Fuente: Cerviño et al. (2020)

- Fase 1: Análisis situación

En esta fase se realiza una selección de los posibles mercados exteriores a los que expandirse, un diagnóstico externo de los mercados seleccionados, y un análisis interno

de los recursos y capacidades de la propia empresa. Todo ello con el fin de obtener una matriz DAFO, que anticipe las oportunidades y amenazas de los países destino, así como las fortalezas y debilidades de la propia empresa para afrontarlas.

- Fase 2: Formulación estratégica

En esta fase se debe seleccionar a qué mercado entrar y con qué líneas de productos. Para cada mercado hay que tomar una serie de decisiones entre las que se encuentran el tipo de estrategia, el modo de entrada, el público objetivo, el posicionamiento, y los objetivos estratégicos y financieros de mercado.

- Fase 3: Marketing-mix Internacional

Esta fase consiste en la adaptación o estandarización de los elementos del marketing mix, producto, precio, promoción y distribución, a las características del mercado seleccionado.

- Fase 4: Implementación (+Plan Financiero)

En esta fase se llevan a cabo las cuatro funciones principales de la gestión empresarial: la organización, la delegación, la coordinación y el control. Es necesario asignar adecuadamente los recursos y aplicar correctamente las actividades de gestión.

6.3 PLAN DE MARKETING DE LLAMAZARES

Según Llamazares García-Lomas (2016), el Plan de Marketing se divide en una serie de etapas, según se muestra en la Figura 5 “Estructura del Plan de Marketing Internacional de Llamazares”.

Figura 5: Estructura del Plan de Marketing Internacional de Llamazares



Fuente: Llamazares García-Lomas (2016)

- Etapa 1: Análisis de la situación

En esta fase se realiza un análisis de las variables controlables e incontrolables que afectan al entorno en un plan de marketing internacional, es decir, se realiza un análisis interno de la empresa, un análisis externo y un análisis de la competencia internacional a la que se enfrenta la empresa.

- Etapa 2: Selección de mercados objetivos

En esta fase es necesario determinar el número de mercados exteriores a los que se va a acudir y cuáles van a ser, seleccionando aquellos países que ofrezcan mayor accesibilidad y potencial.

- Etapa 3: Forma de entrada

En esta fase es necesario decidir y justificar el modo de entrada en mercados exteriores, entre los que se encuentran la exportación directa, la exportación indirecta, acuerdos de cooperación y la implantación.

- Etapa 4: Política de marketing-mix internacional

En esta etapa es necesario decidir si se aplicará un enfoque global estandarizando las políticas de marketing o si se llevará a cabo una adaptación del marketing-mix a cada mercado.

- Etapa 5: Cuenta de explotación internacional

En esta última etapa, se realizan las previsiones económicas de acuerdo a las acciones y estrategias propuestas en etapas anteriores. Es necesario que los datos sean realistas, ya que de ellos dependerá la aprobación del PMI por parte de la dirección general de la empresa.

6.4 SELECCIÓN DEL MODELO DE PLAN DE MARKETING

Como podemos ver, existen diferentes propuestas sobre el proceso de planificación de un plan de marketing internacional. A pesar de ello, los tres modelos responden a las preguntas de: ¿Dónde estamos?, ¿a dónde queremos ir?, ¿cómo vamos a llegar? y ¿qué vamos a ofrecer?

El modelo de Cateora es el menos detallado. Así mismo, y a diferencia del resto, propone la fase de adaptación del marketing-mix antes del desarrollo del plan de marketing internacional. Por todo ello, considero el modelo de Cateora el menos adecuado para la empresa Pompeii.

El modelo de Llamazares y el modelo del ICEX son los más específicos, están diseñados por profesionales locales y son guías referentes a la hora de facilitar la internacionalización de empresas españolas. A pesar de ello, considero que el modelo del ICEX es demasiado complejo y detallado y, por lo tanto, el modelo fijado para la internacionalización de Pompeii en mercados exteriores se basará fundamentalmente en el modelo de Llamazares, como se muestra en la Figura 6 sobre el “Modelo de Plan de Marketing Internacional propuesto para Pompeii”.

Figura 6: Modelo de Plan de Marketing Internacional propuesto para Pompeii



Fuente: Elaboración propia a partir de Llamazares (2016) e ICEX (2020)

Con el fin de poner énfasis en los aspectos relacionados con las actividades estratégicas y de marketing de la empresa y por motivos de simplificación, no se presentará el Plan Financiero con detalle en la fase 4 del hipotético Plan de Marketing propuesto, si no que se realizará la Implementación, en términos de organización, delegación, coordinación y control, y la cuestión financiera se ciñe a un control de la misma en función de los objetivos de mercado que se establecieron en la fase 2. Así mismo, la fase de análisis de la situación, tanto interna como externa, no está incluida ya que se ha realizado en la Parte I del El Estado de la Cuestión del Sector del Calzado y Decisión de Internacionalización de este trabajo.

7. DESARROLLO DEL PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL PROPUESTO PARA POMPEII

Una vez descritos seleccionado el PMI más adecuado a seguir, se va a pasar en el siguiente epígrafe a desarrollar de forma práctica un Plan de Marketing Internacional para la posible expansión internacional de Pompeii.

7.1 SELECCIÓN DE MERCADOS INTERNACIONALES (SMI)

Existen diferentes métodos y herramientas para la selección de mercados exteriores. Cerviño *et al* (2020), en el manual de internacionalización del ICEX, presentan un *proceso para la selección estratégica secuencial e iterativa de mercados en cuatro fases*. Con este método se reducen progresivamente los posibles mercados, hasta llegar a uno, o unos pocos, de interés para la empresa, donde se implementa un progresivo descarte y reducción en la base de ciertas variables y herramientas de selección. Sin embargo, debido a la complejidad y extensión de este método, me basaré en el modelo de selección de mercados exteriores propuesto por Llamazares García-Lomas (2016). Este método es una versión reducida del método del ICEX, según se muestra en la Figura 7 sobre “Proceso de Selección de Mercados propuesto para Pompeii”.

Figura 7: Proceso de Selección de Mercados propuesto para Pompeii



Fuente: Adaptado de Cerviño et al, (2020) y Llamazares García-Lomas, (2016)

7.1.1 Elección estrategia concentración/diversificación

Una de las decisiones más importantes en el desarrollo de un PMI es la selección de mercados exteriores a los que se va a acudir. Es necesario un análisis detallado sobre los posibles mercados potenciales, con el fin de identificar aquellos que ofrecen mayor

⁵ Una versión detallada del proceso de selección de mercados del ICEX puede encontrarse en el Anexo 1.

potencialidad y accesibilidad. Pompeii, siendo una *PYME*⁶, debe maximizar los recursos que destina a la internacionalización. Debido a su experiencia y sus recursos y capacidades limitados, se propone una estrategia de concentración como la más apropiada a seguir, dónde se elegirá una única zona geográfica favorable, y de ésta se procederá a elegir un único país para expandirse.

7.1.2 Fase I: Selección y agrupación interregional preliminar

Para comenzar, realizaremos una agrupación interregional y una selección preliminar de las zonas geográficas más favorables según los tres criterios definidos: necesidad básica, distancia geográfica y distancia cultural. Así las más comunes según Hollensen, son seis grandes regiones mundiales que podríamos seleccionar como mercados “preliminares” o genéricos. Estas son: África y Oriente Medio, Europa Occidental (UE), Europa del Este y Rusia, América del Norte (TLCAN⁷), América del Sur y Asia-Pacífico (Hollensen, 2001, citado por Cerviño *et al*, 2020; p.35).

- **Necesidad básica:** A priori, el calzado es una necesidad básica de protección y comodidad al andar. En muchos países menos desarrollados, esto sigue siendo así. Sin embargo, en el mundo occidental el diseño y la calidad del calzado se han convertido en un elemento importante dentro de la moda que satisface otras necesidades, en concreto, necesidades psicológicas. Las zapatillas diseñadas por Pompeii, tanto por su precio y diseño, como por su modelo de negocio, están enfocadas en satisfacer las necesidades del segundo grupo consumidores. Por tanto, descartaríamos aquellas zonas geográficas menos desarrolladas, como la zona de África y Oriente Medio, y escogeríamos aquellas zonas más desarrolladas y con mayor renta per cápita.
- **Distancia geográfica:** Por lo común, es más fácil la internacionalización a zonas que se encuentran más cerca del país en el que se ubica la empresa, debido a menores costes logísticos, barreras de comercio, etc. Por lo tanto, las zonas menos preferibles

⁶ En los países de la UE se considera *PYME* a las empresas con menos de 250 empleados y con una facturación anual que no excede los 50 millones de euros. (Martín, 2008; p. 14)

⁷ *Tratado de Libre Comercio de América del Norte*. Acuerdo de libre comercio entre Canadá, Estados Unidos y México.

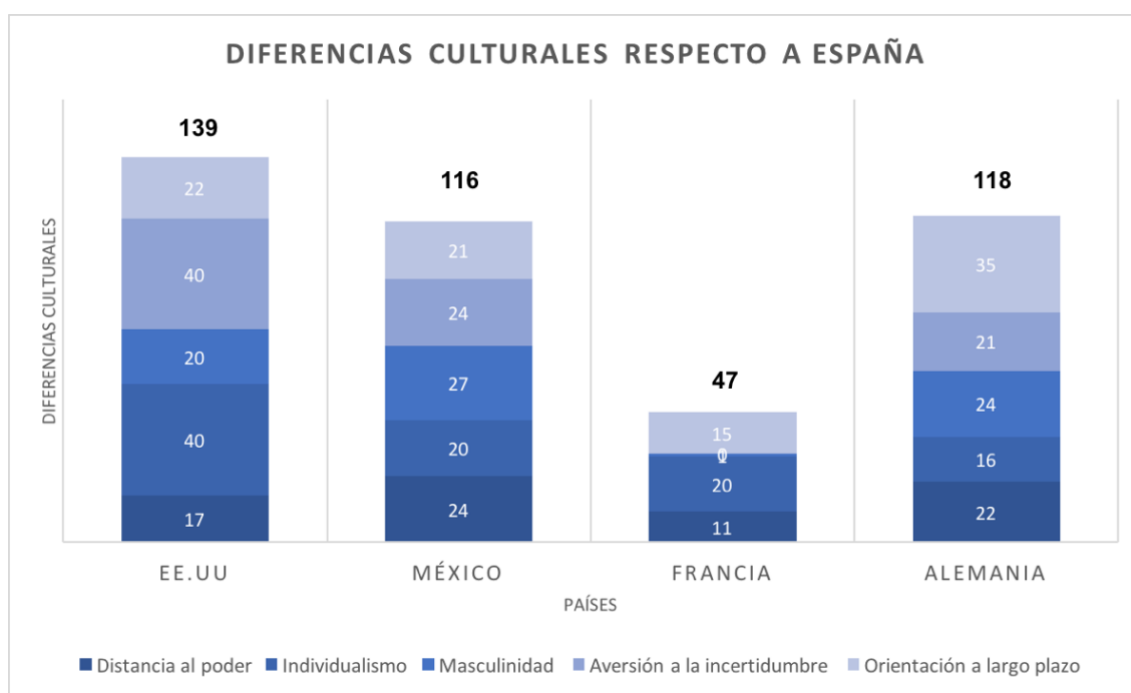
geográficamente para la expansión de Pompeii serían América del Norte, América del Sur, Asia-Pacífico y Europa del Este y Rusia.

- **Distancia cultural:** Según Duarte y Suárez (2010) las aproximaciones conceptuales y medidas de distancia cultural más frecuentemente utilizadas en la literatura son los modelos desarrollados por Hofstede (1980, 2010), Schwartz (1994) y House *et al* (2004). Para medir la distancia cultural entre zonas geográficas me basaré en el más tradicional, el *Modelo de Hofstede* basado en las 5 dimensiones: la distancia al poder, la aversión a la incertidumbre, individualismo, masculinidad y orientación a largo plazo. Según estos factores, las zonas geográficas que serían descartadas en base a su mayor distancia cultural serían África y Oriente Medio, Europa del Este y Rusia y Asia-Pacífico.

Por lo tanto, como zonas más favorables en base a los criterios de necesidad básica, distancia geográfica y distancia cultural quedarían Europa Occidental, América del Sur y América del Norte. Para identificar aquellas zonas geográficas culturalmente más cercanas a España, he elegido cuatro países pertenecientes a los grandes mercados de éstas zonas. Estados Unidos representando la zona de América del Norte, México representando América del Sur, y Francia y Alemania representando Europa Occidental. Para comparar la distancia cultural, se ha calculado la diferencia de valores entre los países correspondientes y España, gracias a la cual se obtiene un total que nos permite distinguir y cuantificar los países de mayor a menor distancia cultural. Según se muestra en la Figura 8 sobre “Diferencias culturales respecto a España” podemos comprobar cómo el país con menos distancia cultural respecto a España es Francia, seguido de México, Alemania, y, por último, EE.UU.

⁸ Una versión detallada de las dimensiones del modelo de Hofstede puede encontrarse en el Anexo 2.

Figura 8: Diferencias culturales respecto a España



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Hofstede Insights

Por último, es necesario hacer hincapié en la estrategia de concentración previamente escogida. Teniendo en cuenta los tres criterios básicos en la selección preliminar de mercados, es evidente que la única zona favorable que cumpliría con los tres requisitos simultáneamente es Europa Occidental. América del Norte y América del Sur serían descartadas por distancia geográfica. A pesar de ello, se ha realizado la Figura 6 sobre las diferencias culturales respecto a España por dos motivos. En primer lugar, para confirmar la proximidad cultural entre España y los países de Europa Occidental y, en segundo lugar, para poner énfasis en proximidad cultural con otras zonas geográficas como América del Sur. Como podemos comprobar, hay más proximidad cultural entre México y España, que entre Alemania y España. Además, también hay que tener en cuenta otros factores culturales, no pertenecientes a las dimensiones de Hofstede, como la lengua hablada, el riesgo político, el desarrollo económico y la libertad política.

En conclusión, la zona más favorable para la expansión de Pompeii en mercados exteriores es Europa Occidental. Sin embargo, para un futuro, se debe considerar que la zona de América Latina es una zona geográfica con potencial, y que países como México o Brasil podrían encajar para una expansión futura.

7.1.3 Fase II: Selección regional

Para continuar, vamos a seguir con la selección regional de los países, pertenecientes a Europa Occidental, que ofrecen mejores condiciones. En la Parte I de este trabajo, se menciona que los mayores compradores de calzado español de la Unión Europea según Hernández y Ros (2018) son Francia (17.6% cuota), Italia (11.7%), Alemania (10.2%), Portugal (7.67%) y Reino Unido (7.1%). Por lo tanto, estos son los cinco países seleccionados que serán analizados a continuación según los diez criterios para valorar el potencial de mercado expuestos por Llamazares García-Lomas (2016).

- **Crecimiento económico del país**

El dato que nos muestra el crecimiento económico es la expectativa de crecimiento de PIB de cada país en los próximos años, según se muestra en la Tabla 2 sobre “Variación porcentual anual de las expectativas de crecimiento del PIB real en los próximos años”.

Tabla 2: Variación porcentual anual de las expectativas de crecimiento del PIB real en los próximos años

	2020	2021	2022	2023	Media
Portugal	1.6%	1.5%	1.5%	1.5%	1.525%
Reino Unido	1.4%	1.5%	1.5%	1.5%	1.475%
Francia	1.3%	1.3%	1.4%	1.4%	1.35%
Alemania	1.2%	1.4%	1.3%	1.2%	1.275%
Italia	0.5%	0.8%	0.7%	0.6%	0.65%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de International Monetary Fund Real GDP Growth Annual Percent Rate (2019)

Como podemos observar, la última columna muestra la media de las expectativas de crecimiento del PIB durante el periodo 2020-2023. Esto nos permite contrastar los datos mejor, y podemos observar cómo el mayor crecimiento de PIB se espera en Portugal

(1.525%), seguido de Reino Unido (1.475%), Francia (1.53%), Alemania (1.257%), y, por último, Italia (0.65%).

- **Poder adquisitivo per cápita**

Con este criterio es necesario medir la capacidad de compra de los habitantes de un país, y el mejor indicador para hacerlo es la Paridad de Poder Adquisitivo (*PPA o PPP en inglés*)⁹ per cápita, un indicador que se expresa en dólares americanos y que incluye tanto la riqueza de un país, como el nivel de precios y la evolución del tipo de cambio. En la Tabla 3 sobre “PNB per cápita PPP”, aparece este dato para cada país en 2018. Además de esto, aparece el incremento de PNB per cápita en términos de PPP respecto al año anterior, otro dato importante a tener en cuenta.

Tabla 3: PNB per cápita PPP

	Anterior	2018	Incremento
Alemania	\$ 45.462	\$ 45.959	1.09%
Reino Unido	\$ 39.862	\$ 40.158	0.74%
Francia	\$ 38.956	\$ 39.556	1.54%
Italia	\$ 35.373	\$ 35.739	1.03%
Portugal	\$ 28.035	\$ 28.688	2.33%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Trading Economics (2020)

Con estos datos podemos comprobar que el país con mayor nivel de renta es Alemania (\$ 45.959), seguido de Reino Unido (\$ 40.158), Francia (\$ 39.556), Italia (\$ 35.739) y, por último, Portugal (\$ 28.6888). Sin embargo, también podemos ver los países que más han aumentado su riqueza respecto al año anterior, entre ellos, Portugal y Francia.

- **Volumen de importaciones**

⁹ PPA es el acrónimo de Paridad del Poder Adquisitivo que en el idioma inglés es PPP (Purchasing Power Parity)

El volumen de importaciones que realizan los países de los productos que vende la empresa es un dato esencial, y refleja en cierta medida el tamaño del mercado. En este caso, el producto se identifica con el código arancelario 64.04, correspondiente a *calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de materia textil*¹⁰ (Taric, 2020). En la Tabla 4 sobre “Importaciones de calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de materia textil” se puede ver el valor de importaciones por país.

Tabla 4: Importaciones de Calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de materia textil por país

	2016	2017	2018
Portugal	\$ 88,223,729	\$ 85,649,646	\$97,780,701
Alemania	\$ 16,235,894	\$ 32,334,387	\$ 64,288,853
Italia	\$ 58,162,417	\$ 50,683,141	\$ 57,669,374
Francia	\$ 54,396,403	\$ 59,504,134	\$54,844,067
Reino Unido	\$ 32,510,291	\$ 35,986,968	\$ 37,186,504

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de UN Comtrade (2020)

Como podemos observar, el país con mayor volumen de importaciones en el último año, es Portugal, seguido de Alemania, Italia, Francia, y, por último, Reino Unido. Sin embargo, el valor de las importaciones se mantiene más o menos constante en todos los países, excepto en Alemania. A continuación, veremos como el crecimiento de las importaciones en Alemania es muy notorio. Con un valor de \$ 16,235,894 en 2016, sus importaciones han alcanzado un valor de \$64,288,835 en 2018.

○ **Crecimiento de importaciones**

En la Tabla 5 sobre el “Crecimiento o decrecimiento de importaciones de calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de materia textil por

¹⁰ Se ha elegido este código arancelario ya que las zapatillas Pompeii están fabricadas a partir de los siguientes materiales: parte superior con diferentes materiales textiles (canvas, pana o serraje), y la parte inferior con goma y caucho (Pompeii, 2020).

país”, podemos ver el aumento o disminución en el valor de las importaciones por país durante dos periodos: el aumento o disminución del año 2016 al 2017, y el aumento o disminución del año 2017 al 2018. Para facilitar la comparación, en la última columna se muestra la media de estos periodos.

Tabla 5: Crecimiento o decrecimiento de importaciones de calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de materia textil por país

	2016-2017	2017-2018	Media
Alemania	99,15%	98,83%	98,99%
Reino Unido	10,69%	3,33%	7,01%
Portugal	-2,92%	14,16%	5,62%
Francia	9,39%	-7,83%	0,78%
Italia	-12,86%	13,78%	0,46%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de UN Comtrade, 2020

Podemos observar, como, aunque países como Portugal o Francia tengan periodos decrecientes en el valor de sus importaciones de un año a otro, la media de todos los países es positiva. Sin embargo, lo más significativo de esta tabla es el crecimiento de las importaciones en Alemania. Estas han aumentado casi al 100% su valor en los dos periodos. Un incremento que, además, destaca por ser muy superior del resto de países.

- **Exportaciones desde el país de la empresa**

En este criterio se miden las exportaciones, tanto en peso como en valor, del producto desde España a los países seleccionados para el análisis, en este caso, “Exportaciones de calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de materia textil”, tal y como se muestra en la Tabla 6.

Tabla 6: Exportaciones de calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de materia textil desde España

	2017		2018		2019	
	Miles de kg.	Miles de euros	Miles de kg.	Miles de euros	Miles de kg.	Miles de euros
Francia	6.941,79	108.283,57	6.662,50	104.210,02	5.975,81	97.193,68
Portugal	3.710,95	72.590,00	3.423,52	69.083,00	6.276,82	80.505,10
Italia	3.194,80	75.217,15	3.456,79	75.465,54	3.467,80	80.232,12
Alemania	2.712,81	43.327,29	1.805,46	35.777,29	1.862,29	38.166,09
Reino Unido	1.552,34	38.544,83	1.795,87	35.429,52	1.801,16	35.347,37

Fuente: CCE - Base de datos de Comercio Exterior (2020)

El país con mayor número de exportaciones, tanto en miles de kilogramos como en miles de euros, es Francia, seguido de Portugal e Italia. En Alemania y Reino Unido las exportaciones son inferiores a 50.000 miles de euros y a 3.000 miles de kilos.

Sin embargo, si nos fijamos también en el incremento de las exportaciones en los últimos años, Francia, siendo el país con mayor número de exportaciones, es el país con mayor tasa de decrecimiento de las exportaciones en los últimos años. El incremento de exportaciones en estos últimos años se ha producido principalmente en tres países, Italia, Portugal y Alemania.

○ **Barreras arancelarias**

Los aranceles incrementan el precio de exportación de un producto, y, por tanto, reducen su competitividad. España es un país perteneciente a la Unión Europea. Podemos afirmar que Francia, Italia, Alemania y Portugal son también países miembros de la Unión Europea, y, por tanto, no están sujetos a barreras arancelarias, por lo que este criterio no se aplicará. Por el contrario, el Reino Unido dejó de formar parte de la Unión Europea el 1 de febrero de 2020, aunque durante el período transitorio, que finaliza el 31 de diciembre de 2020, el Derecho de la Unión sigue siendo aplicable, salvo contadas excepciones (Trade Helpdesk, 2020).

○ **Barreras no arancelarias**

Según Llamazares García-Lomas (2016), este tipo de barreras son aquellas diferentes a la tarifa arancelaria que establecen, por ejemplo: un límite a la cantidad de producto que un país puede importar, u otras barreras técnicas relacionadas con procesos de certificación y homologación. El número de barreras no arancelarias entre países pertenecientes a la Unión Europea es muy reducido (teóricamente cero). Así mismo, el calzado no se trata de un producto cuyo uso afecta a la salud o seguridad de los ciudadanos, como podría ser por ejemplo un producto farmacéutico. Por estas razones, este criterio no se aplicará en el análisis.

- **Riesgos comerciales**

Entre los riesgos comerciales que afectan a las operaciones de comercio e inversión en el exterior se encuentran los riesgos en las transacciones (retrasos de pagos, riesgo de impago, tipo de cambio, etc.) y los riesgos en las inversiones (riesgos de nacionalización, confiscación, normativa sobre repatriación de beneficios, convenios de protección de inversiones, etc.). La clasificación de riesgo-país del grupo mundial COFACE es una fuente de referencia para valorar estos riesgos, según se muestra en la Tabla 7 sobre “Clasificación riesgo-país COFACE”, donde se tienen en cuenta datos económicos, financieros y políticos (Llamazares García-Lomas, 2016; p. 66).

Tabla 7: Clasificación riesgo-país COFACE

	Evaluación riesgo del país		Clima de negocios				
Francia	A2		A1				
Alemania	A2		A1				
Portugal	A2		A2				
Reino Unido	A3		A1				
Italia	A4		A2				

A1	A2	A3	A4	B	C	D	E
Muy bajo	Bajo	Satisfactorio	Razonable	Bastante alto	Alto	Muy alto	Extremo

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Coface WorldMap (2020)

Según esta clasificación, los países con mayor riesgo comercial son Italia y Reino Unido,

mientras que Francia, Alemania y Portugal tienen in riesgo comercial bajo. Por otro lado, los países con mejor clima de negocios son Francia, Alemania y Reino Unido.

- **Facilidad para hacer negocios**

La facilidad para hacer negocios se refiere a las normas que afectan a las empresas desde su implantación y el desarrollo de actividades, hasta el cierre de sus operaciones. En este apartado se valoran las condiciones favorables de normativas como: apertura de un negocio, manejo de permisos de construcción, obtención de electricidad, registro de propiedades, obtención de crédito, protección de los inversionistas minoritarios, pago de impuestos, comercio transfronterizo, cumplimiento de contratos y resolución de la insolvencia. Se clasifican las economías, entre el puesto 1 y 190. Cuánto más próximas al puesto 1, más favorables son las regulaciones en el ámbito de los negocios, y más facilidad para la apertura e implantación de empresas locales (Doing Business, 2019).

Tabla 8: Ranking facilidad para hacer negocios

	Facilidad para hacer negocios
Reino Unido	8 / 190
Alemania	22 / 190
Francia	32 / 190
Portugal	39 / 190
Italia	58 / 190

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Doing Business (2019)

En la Tabla 8 sobre “Ranking facilidad para hacer negocios” aparecen representadas las puntuaciones en el ranking otorgadas por el Banco Mundial a los países seleccionados para el análisis. Como podemos comprobar, las regulaciones para hacer negocios son más favorables en Reino Unido, seguido de Alemania, Francia, Portugal, y, por último, Italia. Hay que tener en cuenta que las economías son clasificadas entre el puesto 1 y 190, por lo tanto, todos los países se encuentran por encima de la media (el puesto 95). Esto significa que en general, ninguno de los países tiene normativas desfavorables para hacer negocios.

- **Transparencia y corrupción**

Este criterio se mide según el índice de percepción de corrupción de países, establecido por la organización Transparency International, que evalúa anualmente la corrupción y establece un ranking de menor a mayor corrupción (Llamazares García-Lomas, 2016; p.67).

En la Tabla 9 sobre el “Índice de percepción de corrupción de países” se muestra, en la primera columna el ranking de los países objeto del análisis, y en la segunda columna la puntuación de cada país. Como podemos observar, Alemania es el país con menos percepción de corrupción, seguido de Reino Unido, Francia y Portugal. Por último, Italia sería el país con menor transparencia.

Tabla 9: Índice de percepción de corrupción de países

	Rank	Puntuación
Alemania	9 / 180	80 / 100
Reino Unido	12 / 180	77 / 100
Francia	23 / 180	69 / 100
Portugal	30 / 180	62 / 100
Italia	51 / 180	53 / 100

Fuente: Elaboración propia a través de Transparency International (2019)

7.1.4 Matriz de selección de mercados

Finalmente, para evaluar los diez criterios de selección de mercados exteriores de forma objetiva, se utilizará una matriz de selección de mercados. Esta herramienta, mediante coeficientes de ponderación, y un sistema de puntuación, permite clasificar los países analizados. Siempre teniendo en cuenta que los coeficientes y las puntuaciones deben ajustarse, en la medida de lo posible, a cada situación concreta. En el modelo de la matriz se presentan cuatro coeficientes y se utilizará una escala del 1 al 5, siendo 1 las condiciones más desfavorables y 5 las más favorables. En primer lugar, se multiplica el

coeficiente de ponderación de cada criterio con su respectiva puntuación. A continuación, se suma la puntuación obtenida en cada país, permitiendo así compararlos. El país con mayor puntuación, será el más adecuado para la internacionalización de Pompeii (Llamazares García-Lomas, 2016; pp. 69-71).

Los coeficientes de ponderación han sido elegidos en base al análisis realizado anteriormente. De esta forma, el coeficiente 0 (criterio que no se aplica) ha sido asignado a las barreras arancelarias; el coeficiente 1 (criterio menos importante) ha sido asignado a las barreras arancelarias, a los riesgos comerciales y a la transparencia y corrupción; el coeficiente 2 (criterio importante) al crecimiento económico del país, el poder adquisitivo per cápita, el crecimiento de las importaciones y la facilidad para hacer negocios; y por último el coeficiente 3 (criterio muy importante) ha sido asignado únicamente al volumen de importaciones. Así mismo, las puntuaciones para cada criterio han sido dadas en función del análisis previo, como se puede ver a continuación en la Tabla 10 sobre “Matriz de selección de mercados”.

Tabla 10: Matriz de selección de mercados

Coef.	Criterios	Francia	Italia	Alemania	Portugal	Reino Unido
2	Crecimiento económico del país	2 - 4	1 - 2	2 - 4	3 - 6	3 - 6
2	Poder adquisitivo per cápita	3 - 6	3 - 6	5 - 10	2 - 4	4 - 8
3	Volumen de importaciones	3 - 9	3 - 9	4 - 12	5 - 15	2 - 6
2	Crecimiento de importaciones	1 - 2	1 - 2	5 - 10	3 - 6	3 - 6
2	Exportaciones desde el país de la empresa	5 - 10	4 - 8	3 - 6	4 - 8	2 - 4
1	Barreras arancelarias	5 - 5	5 - 5	5 - 5	5 - 5	2 - 2
0	Barreras no arancelarias	-	-	-	-	-
1	Riesgos comerciales	4 - 4	2 - 2	4 - 4	4 - 4	3 - 3
2	Facilidad para hacer negocios	4 - 8	3 - 6	5 - 10	4 - 8	5 - 10
1	Transparencia y corrupción	4 - 4	3 - 3	5 - 5	4 - 4	5 - 5
		52	43	66	60	50

Fuente: Elaboración propia en base a Llamazares (2016) y Cerviño et al. (2020)

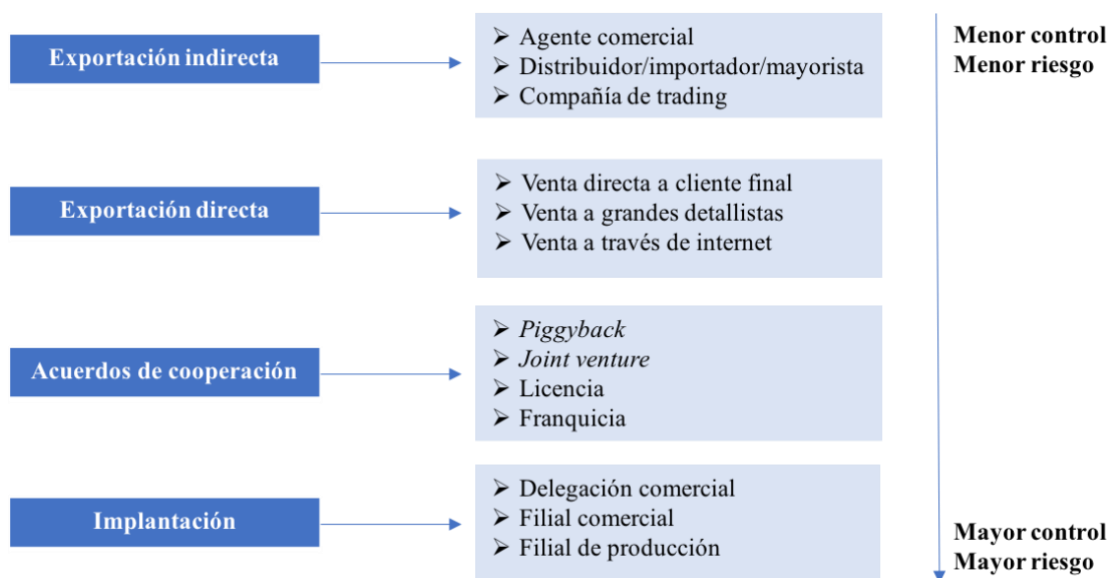
Según la matriz de selección de mercados basada en los diez criterios propuestos por Llamazares García-Lomas (2016), podemos afirmar que, dentro de la zona geográfica de Europa Occidental, Alemania es el país que ofrece mayor potencial y accesibilidad. Y, por lo tanto, es el mercado objetivo seleccionado.

7.2 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

7.2.1 Modo de entrada

El siguiente paso en la estrategia de internacionalización es la decisión sobre la forma de entrada. La elección de forma o modo de entrada en nuevos mercados es de gran importancia, y se han de considerar una serie de variables, tanto internas (recursos disponibles, objetivos, tipo de productos, experiencia internacional), como externas (riesgo, características del mercado, competencia, barreras e incentivos). Las alternativas para entrar en un mercado exterior se pueden englobar en cuatro grupos, de menor a mayor control y riesgo, según se muestra en la Figura 9 sobre “Modos de entrada” (Llamazares García-Lomas, 2016).

Figura 9: Modos de entrada



Fuente: Adaptado de Llamazares García-Lomas (2016) y Cerviño et al. (2020)

Pompeii ya dispone de cierto grado de internacionalización en Alemania. Como

mencionamos en la Parte I de este trabajo, a través del canal online, es decir, de su página *web*, Pompeii realiza envíos a Alemania. Estos envíos los ejecuta a través de *DPDgroup*¹¹, la segunda red de entrega de paquetes más grande de Europa. Es decir, su modo de entrada actual en Alemania es la exportación directa, venta a través de internet.

Según Llamazares García-Lomas (2016; pp. 81-82), esta estrategia es útil en las primeras etapas de la internacionalización, donde la empresa vende directamente desde su mercado de origen a clientes en el mercado destino, y permite que el pedido y el pago se realicen a través de internet. Varios factores que favorecen la venta por internet en mercados exteriores son: un público objetivo perteneciente a la *generación Y*¹² o a la *generación X*¹³, un mercado objetivo desarrollado con pocas limitaciones a la hora de comprar por internet en *webs* extranjeras, un importe de venta que no sea elevado (considerando elevado más de 200 euros), un producto que no tenga una logística compleja ni esté sometido a barreras arancelarias, una página *web* atractiva y por último, una buena posición en las búsquedas de Google.

Pompeii tiene todos los factores que favorecen este tipo de venta. Con este modo de entrada se puede dirigir a todo el país, sin tener que centrarse en un mercado más pequeño como podría ser Berlín. Sin embargo, “el concepto de internacionalización es más amplio que el de exportación” (García, 2010). Por esta razón, aunque la venta por internet se considere como una forma de entrada adecuada en una primera etapa del proceso de internacionalización, se explorarán, en adición, otras alternativas.

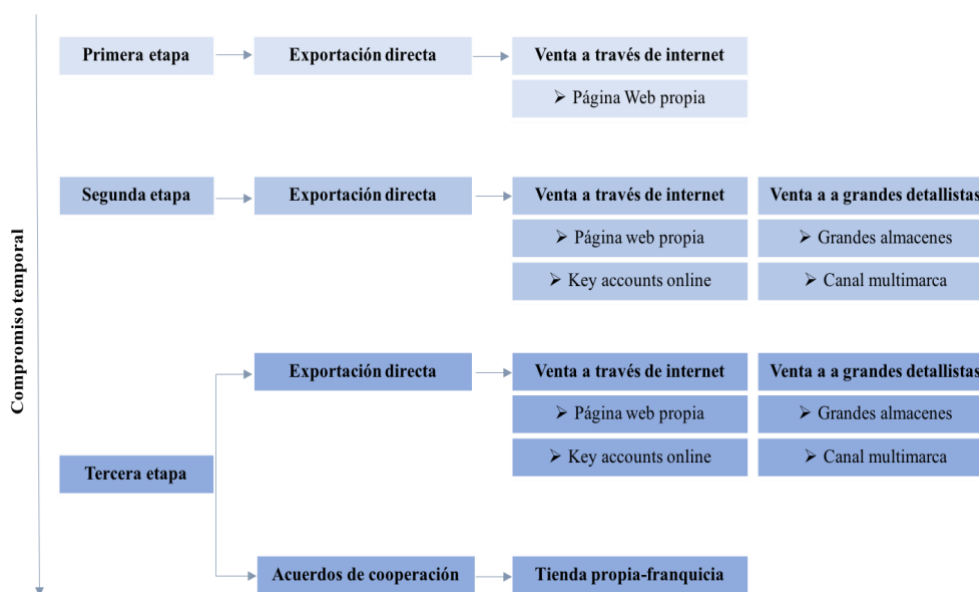
Considerando el caso de Pompeii, se recomienda un modelo de expansión gradual en el tiempo, a través de diferentes modelos de distribución y en función del canal, según se muestra en la Figura 10 sobre el “Modo de entrada gradual propuesto para Pompeii”.

¹¹ Véase *infra* en Anexo 3: Conversación WhatsApp con Pompeii Oficial.

¹² La *Generación X* hace referencia a los nacidos entre el año 1980 y 2004. (Díaz-Sarmiento *et al*, 2017)

¹³ La *Generación Y* hace referencia a los nacidos entre el año 1960 y 1980. (Díaz-Sarmiento *et al*, 2017)

Figura 10: Modo de entrada gradual propuesto para Pompeii



Fuente: Elaboración propia

Actualmente, y como hemos mencionado anteriormente, Pompeii se encuentra en la primera etapa. En la segunda etapa, se recomienda de igual manera la exportación directa al mercado alemán, a través de los siguientes canales de distribución:

- Venta a través de internet (página *web*): Actualmente, la página *web* oficial de Pompeii se encuentra en tres idiomas, español, portugués e inglés (Pompeii, 2020). Para una mayor adecuación al mercado alemán, se recomienda que la página *web* se encuentre también traducida a la lengua oficial del país objetivo, el alemán.
- Venta a través de internet (*key accounts online* o *market places*): Se recomienda que el producto Pompeii se encuentre también en tiendas online, en concreto, en Amazon y Zalando. Para ello, se propone una estrategia de *dropshipping*¹⁴. Según Vellvé y Burgos (2018) no se necesita una gran inversión inicial para llevar a cabo esta estrategia de negocio, y tampoco es necesario un gran equipo personal de

¹⁴El *dropshipping* es un método en el que el minorista no guarda mercancías, sino que transfiere las órdenes que recibe del cliente y los detalles del envío del producto adquirido al fabricante, a otro minorista o a un mayorista que envía entonces directamente las mercancías al cliente. (Vellvé y Burgos, 2018; p. 316). Una versión del modelo *dropshipping* se puede encontrar en el Anexo 3.

ventas ni acuerdos contractuales complejos. Además, entre las ventajas de este modelo de negocio se encuentran el alcance a una mayor audiencia, el control de la demanda del mercado en tiempo real, y la promoción del producto por internet de manera cómoda y sencilla.

- Venta a grandes detallistas (grandes almacenes): En los últimos años ha surgido una nueva oportunidad para acceder a mercados, tanto nacionales como internacionales, a través de grandes grupos de distribución como Printemps (Francia), Marks & Spencer (Reino Unido) o Palacio del Hierro (México). Estos grupos adquieren productos de consumo directamente de marcas reconocidas, bien porque cuentan con un volumen de producción importante o porque venden un producto diferenciado (Llamazares-García Lomas, 2016; p.80). Como mencionamos en la Parte I de este trabajo, uno de los canales de distribución en España más importante para Pompeii es El Corte Inglés (Pompeii, 2020). Por lo tanto, se propone en el mercado objetivo la misma estrategia de distribución, a través de las principales cadenas de grandes almacenes de Alemania, Karstadt y Kaufhof.
- Venta a grandes detallistas (canal multimarca): Se propone la venta del producto Pompeii en zapaterías, tiendas de ropa y otros locales multimarca. Como también hemos mencionado anteriormente, Pompeii ya dispone de cierto grado de internacionalización en Portugal, dónde dispone de puntos de venta en dos las tiendas multimarca portuguesas Gardenia y Jame. Para el mercado alemán, se propone también esta estrategia.

Culminada con éxito la segunda etapa se propone en la tercera etapa la apertura de una expansión por medio de un modelo de *tienda propia-franquicia*¹⁵ en un lugar clave, cerca del público objetivo. En un principio, se entiende que esta tienda-franquicia se situaría en la ciudad de Berlín y actuaría de Master Franquicia. Esta Master Franquicia podría ser una alianza socio-local con el que tuviese confianza, joint-venture o subsidiaria en su

¹⁵El modelo de expansión de tienda propia y franquicia también conocido en inglés por *Hub and Spoke Expansion Model* consiste en combinar la apertura de tiendas propias primeramente en zonas clave para posteriormente completarlas con franquicias a modo de satélites de éstas. (Cerviño *et al.* 2020)

máximo compromiso. Pero no se aconseja este último estadio por los mayores recursos que conllevaría. Cerviño *et al* (2020; pp. 73-74) proponen este modelo de distribución para empresas con recursos financieros limitados, cuya prioridad sea un crecimiento rápido. Todo ello sin renunciar al control de la franquicia, ya que esta estará obligada a cumplir estrictamente las directrices de la empresa matriz. Es decir, se comenzará con una tienda propia cuya misión será adecuar el modelo de negocio a las características del mercado, y actuar como modelo a seguir para futuras franquicias. Únicamente cuando cumpla estos requisitos podrá comenzar a franquiciar en espacios cercanos. La característica fundamental de este modelo que combina la tienda propia y la franquicia es que una vez asentada la expansión en un entorno maduro, la empresa puede adquirir estas franquicias, transformando al franquiciado en un gestor local.

En conclusión, se propone el paso de la exportación directa en combinación con el modelo de tienda-propia franquicia, en función del éxito que tenga Pompeii en el nuevo mercado. Se trata de una forma combinada de canales de entrada que, de progresar, convendría en un futuro gestionar bajo una forma societaria de Filial Comercial con ya presencia física y operaciones en el país. Estos modos de entrada no requieren una gran inversión ni riesgo en principio, y permiten un control adecuado de las operaciones. Por lo tanto, son los más adecuados para la empresa objeto del análisis.

7.2.2 Línea de productos

Con la finalidad de seleccionar la línea, o líneas de productos más adecuadas para la internacionalización, realizaremos una descripción de la cartera de productos de Pompeii, que está formada por tres líneas de productos: calzado, ropa y accesorios.

Tabla 11: Cartera de productos Pompeii

Calzado	Ropa	Accesorios
<ul style="list-style-type: none">➤ Higby➤ Manta➤ Egret➤ Delta➤ Merlín➤ Petra➤ Slike➤ Dart	<ul style="list-style-type: none">➤ Camisetas➤ Sudaderas	<ul style="list-style-type: none">➤ Calcetines➤ Cordones➤ Limpiador de zapatos➤ Spray repelente agua➤ Pegatina

Fuente: Elaboración propia a partir de Pompeii (2020)

De todas ellas, la línea de productos de calzado de Pompeii es la más amplia. Esto no es de sorprender, ya que como mencionamos en la Parte I de este trabajo, la historia de Pompeii comenzó con la fabricación de 349 zapatillas del modelo Higby, con las suelas de colores como elemento diferenciador, que se vendieron en tiendas *pop-ups* físicas. La idea principal de la empresa siempre fue vender zapatillas, y sólo recientemente han comenzado a diversificar la oferta de su producto, colaborando con marcas en el sector de la moda como Scalpers (línea de camisetas y sudaderas), DCK Boardshorts (línea de trajes de baño de hombre) o Latitud (línea de trajes de baño de mujer). En adición, Pompeii sacó recientemente una colección de sus emblemáticas zapatillas Higby para un nuevo público objetivo, el infantil (Pompeii, 2020).

La selección de línea de productos debe de estar compuesta por aquellos que ofrecen el mayor beneficio posible con relación al mercado objetivo escogido. Considerando el caso de Pompeii, y exceptuando la propia página *web* propia dónde se comercializará toda la cartera de productos, se recomienda enfocarse únicamente en la línea de calzado. Una de las ventajas competitivas de Pompeii es la diferenciación que consigue frente a otros competidores gracias al diseño de sus zapatillas. Pompeii tiene que ser capaz de transmitir esta ventaja competitiva en el nuevo mercado objetivo, y por este motivo, la línea de productos seleccionada es la línea de calzado. En adición, no se recomienda la comercialización de la línea de zapatillas “Pompeii Kids”, ya que está dirigida a un público objetivo diferente, el infantil.

Considerando también los diferentes canales de distribución propuestos para Pompeii en la estrategia de modo de entrada en mercados exteriores, se recomienda para la venta a

grandes detallistas, enfocarse al inicio en el “producto clave” de Pompeii: el modelo de zapatillas Higby. Este modelo es el producto original de Pompeii, caracterizado por sus suelas de colores y sus cordones de cuero. Actualmente, el diseño de este modelo se encuentra en una amplia variedad de colores exclusivos y materiales (canvas, serraje, *tejidos hidrófugos*¹⁶ etc.). De esta forma, se minimizarán los riesgos de la internacionalización y se podrán focalizar todos los recursos y esfuerzos en un producto, transmitiendo así el diseño diferencial de zapatillas Pompeii al mercado alemán.

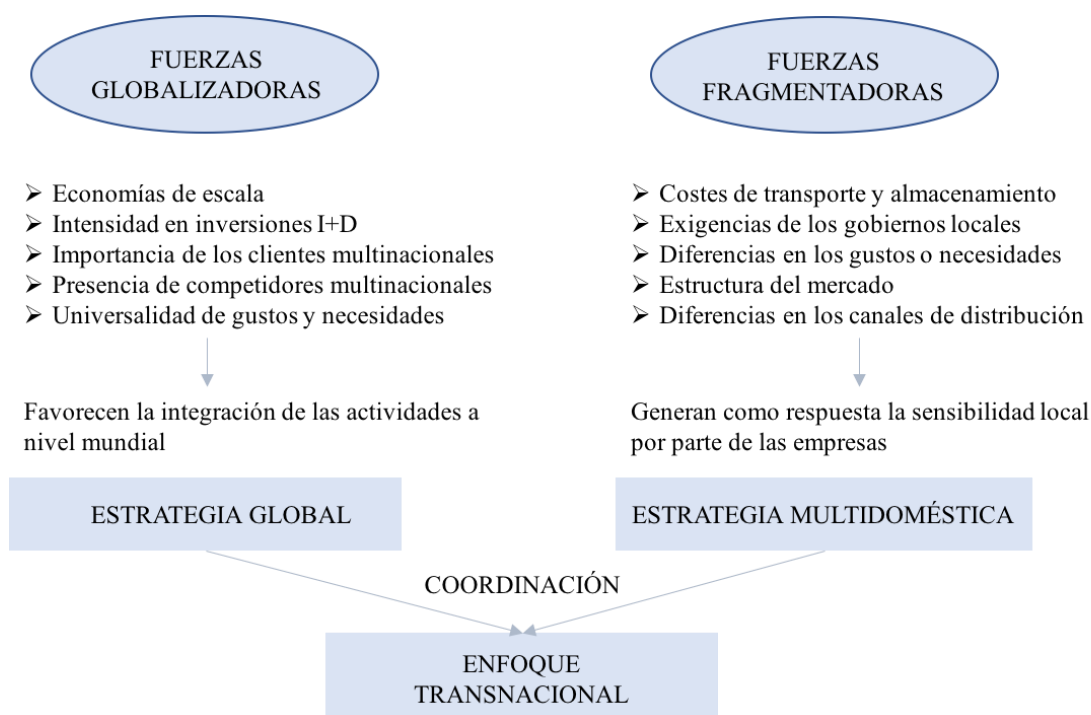
7.2.3 Estrategia de marketing internacional

En este apartado se seleccionará la estrategia (global o mult-doméstica) de marketing internacional más adecuada para Pompeii. Por un lado, si se considera al mundo como un solo mercado homogéneo, se llevará a cabo una estrategia global donde se estandarizan las políticas de marketing en el nuevo mercado. Por otro lado, si se considera cada mercado como particular, se llevará una estrategia mult-doméstica, donde se adecuan las políticas de marketing a las características del nuevo mercado (Llamazares García-Lomas, 2016).

La elección de la estrategia dependerá de una serie de variables externas, según se muestra en la Figura 11 sobre “Tensiones que afectan a la estrategia internacional de la empresa”.

¹⁶ El tejido hidrófugo repele el agua, la humedad y las filtraciones.

Figura 11: Tensiones que afectan a la estrategia internacional de la empresa



Fuente: Adaptado de Barber y Darder (2004)

Según Barger y Darder (2004), las fuerzas o “tensiones” que lleven a una empresa a llevar a cabo un enfoque estratégico global son las reducciones de costes provenientes de las economías de escala derivadas de la concentración de la producción, la amortización de fuertes inversiones en I+D al comercializar en mercados globales, la dependencia de compras de clientes multinacionales, un nivel de globalización de competidores alto y la homogeneidad de gustos y necesidades respecto a una misma categoría de producto. En contraste, las fuerzas que llevan a una empresa a adoptar una estrategia multinacional son unos altos costes de transporte que neutralicen los esfuerzos de concentración, exigencias de los gobiernos locales que dificulten o amenacen el comercio, las diferencias en gustos y necesidades de consumidores en distintos países para una misma categoría de productos, la estructura de mercado y el porcentaje de competidores locales frente a multinacionales, y las diferencias en los canales de distribución. Sin embargo, los autores Barger y Darder (2004, p. 9) sugieren que “cuando es necesario ser sensibles a las diferencias entre los distintos mercados sin perder las ventajas que se deriven de la integración global, surge como respuesta la coordinación global de las actividades”.

Este es el caso de Pompeii, donde la empresa debe beneficiarse de factores como las economías de escala, para reducir costes y ofrecer la mayor calidad, pero a su vez, debe adaptar sus decisiones de marketing-mix a las características del mercado objetivo. Por lo tanto, la estrategia de marketing internacional propuesta para Pompeii es una estrategia transnacional, también conocida como “glocal” de combinación de ambas global y local (multidoméstica).

7.2.4 Objetivos

Los objetivos de mercado de un plan internacional de marketing pueden ser diferentes para cada empresa ya que dependen, en gran medida, de sus propias características internas y de su situación específica. Actualmente, Pompeii es una marca que no goza de prestigio internacional, que opera en un nicho de mercado, y con la mayoría de sus puntos de venta concentrados en España, a excepción de Portugal dónde si posee presencia internacional debido a la proximidad geográfica y cultural.

Para definir estos objetivos estratégicos y tácticos se va a seguir, en la medida de lo posible, el método de planteamiento de objetivos *SMART*¹⁷, con objetivos expresados en términos numéricos y en enmarcados en un horizonte temporal alcanzable y motivador.

- Introducir la empresa en el mercado alemán e incrementar el conocimiento y visibilidad de marca a lo largo de 18 meses.
- Teniendo en cuenta el crecimiento de las ventas de la empresa en los últimos años, se prevé para el 2019 unas ventas de 5,5 millones de euros (MarketingNews, 2018). El objetivo propuesto es seguir incrementando el porcentaje de ventas, por lo menos, con un incremento del 10% anual. Del este porcentaje de ventas de la empresa global, obtener una cifra del 15% en el mercado alemán en los primeros años, y aumentar este porcentaje un 5% cada año.

¹⁷ SMART: Specific, Measurable, Attainable, Realistic y Timebound.

- Alcanzar 8 puntos de venta en Alemania, a través de acuerdos con grandes grupos de distribución y con tiendas multimarca, a lo largo de los 2 primeros años.
- Una vez haya una visibilidad de la marca Pompeii en Alemania razonable, realizar una colaboración con una marca de moda alemana, y así obtener más exposición e impacto de marca.
- Aumentar el número de seguidores, tráfico e interacciones con el público objetivo del nuevo mercado en RRSS (Instagram) un 15% en 18 meses.

Es importante tener en cuenta que la decisión de internacionalización de Pompeii, se debe a la identificación de una oportunidad de expansión internacional, siendo Alemania el mercado objetivo con más potencial. El objetivo principal de Pompeii es estratégico, y consiste en transmitir la ventaja competitiva que le aporta diferenciación como marca en España, al mercado alemán. Sin embargo, este objetivo implica construir a largo plazo.

7.3 POLÍTICA DE MARKETING-MIX INTERNACIONAL

La estrategia de marketing internacional seleccionada para Pompeii es una estrategia transnacional. Por lo tanto, se adopta una posición intermedia en la que “el dilema no está en la estandarización frente a la adaptación total sino en qué medida es necesario adaptar” (Llamazares García-Lomas, 2016; p.106). A continuación, se elaborará un plan de marketing mix para el mercado alemán, adecuando, cuando se considere necesario, el producto, precio, promoción y distribución a las características específicas del mercado.

7.3.1 El producto

Como hemos mencionado anteriormente, la cartera de productos de Pompeii está formada por tres líneas de productos: calzado, ropa y accesorios. A excepción del canal online donde se comercializará toda la cartera de productos, la línea de productos seleccionada para el nuevo mercado es la línea de calzado, ya que ofrece el mayor beneficio posible con relación al mercado objetivo elegido.

Según Llamazares García-Lomas (2016; pp.108-111), las adaptaciones en cuanto al producto se pueden clasificar en dos tipos. Por un lado, las adaptaciones obligatorias, que hacen referencia a normativas legislativas de obligado cumplimiento a la hora de acceder a un país. Estas restricciones se realizan normalmente por motivos de salud (afectan a productos de alimentación, médicos o farmacéuticos, etc.), por motivos de seguridad (sistemas de calefacción, refrigeración, electrodomésticos, etc.), por motivos de medioambiente (envases, embalajes, etc.), y con menos frecuencia, por motivos religiosos. Por otro lado, las adaptaciones voluntarias, que hacen referencia a adaptaciones del producto por diferencias económicas (renta per cápita), culturales (diseño, uso de colores, etc.), lingüísticas (idioma local), y de hábitos de consumo en los distintos mercados.

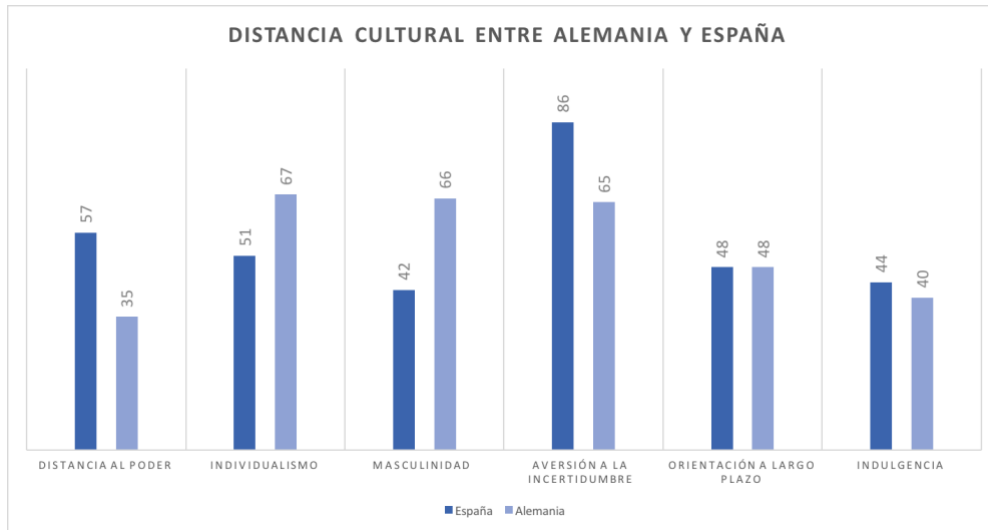
En cuanto a las adaptaciones obligatorias, el calzado no es un producto que afecte a la salud o seguridad del consumidor. Las medidas restrictivas por motivos de medioambiente y religiosos suelen afectar principalmente a productos en el sector de la alimentación. Según la base de datos TARIC EU (2020), no existe una normativa comunitaria aplicable a la importación de un producto con el código arancelario 64.04 *calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de materia textil*. Por lo tanto, no será necesaria ninguna adaptación obligatoria del producto para el nuevo mercado.

En cuanto a adaptaciones voluntarias, los factores que se tendrán en cuenta a la hora de estandarizar o adecuar el producto Pompeii al mercado alemán son los siguientes (Llamazares García-Lomas, 2016; p. 111):

- Diferencias económicas: Uno de los indicadores para medir la capacidad de compra de los habitantes de un país es la *Paridad de Poder Adquisitivo (PPA) per cápita*. El PNB per cápita PPA, en Alemania es de 45.462 dólares, mientras que en España es de 34.269 dólares (Tranding Economics, 2020). Es decir, la capacidad de compra de los consumidores en Alemania es mayor que en España, y, por lo tanto, es posible que los consumidores alemanes estén dispuestos a pagar un precio mayor por el producto.

- Diferencias culturales: Para medir la distancia cultural entre España y Alemania se utilizará el modelo desarrollado por Hofstede (1980, 2010), tal y como se muestra en la Figura 12 sobre “Distancia cultural entre España y Alemania.

Figura 12: Distancia cultural entre España y Alemania



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Hofstede Insights

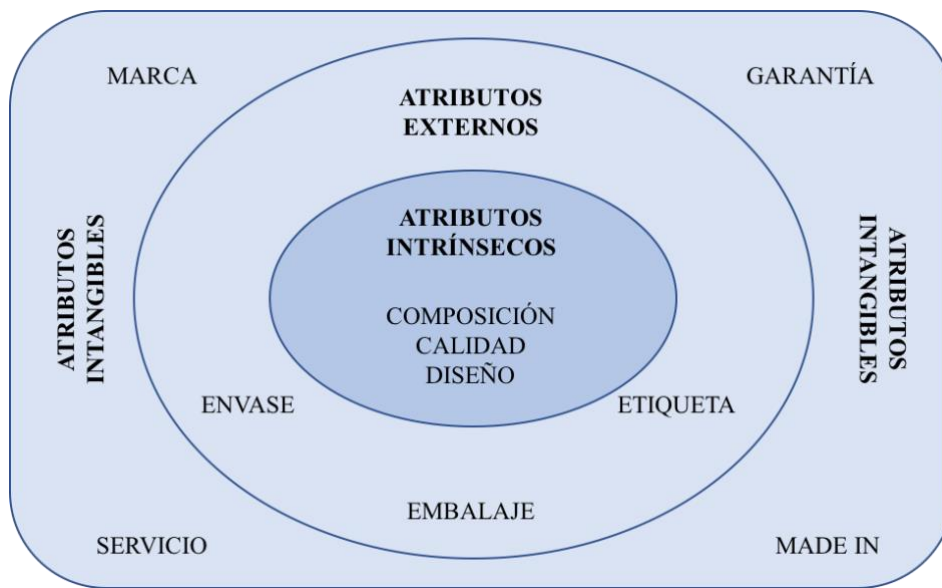
Como podemos observar, no hay una distancia cultural demasiado notoria entre Alemania y España, sin embargo, sí que se pueden dar ciertas diferencias culturales que afecten al diseño del producto.

- Diferencias lingüísticas: El idioma oficial en España es el castellano, mientras que el idioma oficial en Alemania es el alemán. Debido a esta diferencia lingüística, puede ser necesario adecuar determinados atributos del producto para el mercado alemán.
- Diferencias de hábitos de consumo: Según Llamazares García-Lomas (2016) estas diferencias hacen referencia a aspectos como la composición, el envase o el servicio post-venta. Son muy significativas en sectores como el de la alimentación, sin embargo, no tanto en sectores como el de la moda o calzado. Como mencionamos en la Parte I de este trabajo, Alemania es uno de los principales compradores de calzado español (Hernandez y Ros, 2018; p. 6). En adición, el crecimiento de importaciones de calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de materia textil en Alemania es muy significativo (UN Comtrade, 2020). Todo esto, supone una oportunidad en la que Pompeii puede posicionarse en el mercado alemán

como una marca con un diseño diferencial de zapatillas, de alta calidad, pero con un precio asequible, trasladando la ventaja competitiva gracias a la cual ha obtenido éxito en el mercado español, al nuevo mercado.

A continuación, se realizará una descripción de los atributos del producto, con el fin de analizar cuáles de ellos se adaptarán en el mercado exterior, según se muestra en la Figura 13 sobre “Atributos del producto: intrínsecos, externos e intangibles”.

Figura 13: Atributos del producto: intrínsecos, externos e intangibles



Fuente: Llamazares García-Lomas, 2016, p.112

En cuanto a los atributos intrínsecos, la composición, calidad y el diseño de Pompeii se consideran elementos diferenciadores que aportan a la empresa una ventaja competitiva frente al resto de competidores. El diseño zapatillas se caracteriza por las suelas de colores y los cordones de cuero, mezcla lo clásico y lo moderno, lo arreglado y lo informal, y reinventando modelos de zapatillas tradicionales. Además del modelo clásico de zapatillas de Pompeii, su línea de calzado también cuenta con modelos más formales, como el modelo Merlín, y otros más informales, como el modelo Delta. La técnica utilizada en el proceso productivo, se denomina vulcanizado y es popularmente conocida en el sector del calzado por su gran calidad y alta resistencia. Posteriormente, las zapatillas se cosen a mano. La composición del diseño de zapatillas es: parte superior de materia textil (lona, serraje, pana, *tejidos hidrófugos*, etc.), y parte inferior de goma y

caucho. Por estos motivos, se considera innecesaria una adecuación de los atributos intrínsecos del producto Pompeii al mercado alemán.

En cuanto a los atributos externos, el envase, la etiqueta y el embalaje, el calzado no es un producto que requiera de grandes adaptaciones a la hora de introducirse en otros mercados. En la etiqueta no es necesario suministrar información exhaustiva ni obligatoria por ley, como podría ser el caso de un medicamento. El envase y embalaje de los zapatos es, casi universalmente, una caja de cartón. “Una posibilidad, si la información no es muy amplia, es utilizar varios idiomas que cubran grupos de países. En cualquier caso, el coste de etiquetas en diferentes idiomas no sería excesivamente alto.” (Llamazares García-Lomas, 2016; p.115). Por lo tanto, la única adecuación necesaria sería que “el etiquetado” se realizase en el idioma oficial del nuevo mercado, el alemán.

“Los intangibles se refieren a aspectos como: la marca, la identidad, la cultura o la reputación y actualmente se consideran un factor de competitividad y diferenciación” (Villagra *et al*, 2015; pp.795-796). En relación a la marca se propone una estrategia de marca global, es decir, utilizar la misma marca en el nuevo mercado. Según Llamazares García-Lomas (2016), entre las ventajas que ofrece esta estrategia se encuentran el aprovechamiento de las economías de escala, menores costes, una imagen de marca homogénea y un mayor reconocimiento de la marca por parte de consumidores a nivel mundial.

En adición, el atributo intangible *made in/by Spain* puede jugar un papel importante en la proyección internacional de una marca de moda o de calzado española. Ejemplo de ello son marcas como Zara, Camper, Mango, Adolfo Domínguez, Panama Jack o Callaghan. En concreto, en la industria del calzado el atributo *made in/by Spain* tiene asociaciones positivas. Uno de los motivos de estas asociaciones positivas es porque existe una industria real detrás, que justifica productos con un mayor valor añadido. En adición, el calzado *made in Spain* se asocia con diseño, buenos materiales, artesanía y con una buena relación calidad-precio (Cedolín y Ángeles, 2015). Además, el atributo *Made in Spain* tiene que añadir valor a las marcas españolas y mejorar su posicionamiento tanto en el mercado doméstico como en el mercado internacional. (Cedolín y Ángeles, 2015; p. 125).

Pompeii comercializa un producto de calidad, y cuenta con un buen posicionamiento, valor de marca y diferenciación en el mercado español. Sin embargo, no dispone de notoriedad internacional, y al ser una empresa pequeña, el paraguas *made in/by Spain* supone un plus que reforzaría su imagen de marca, al asociarse a calidad, *handcraft* y autenticidad. Sumándose a esto, Llamazares García-Lomas (2016) afirma que el concepto *made in Spain* en Alemania tiene connotaciones positivas.

Finalmente, en cuanto al atributo intangible de la garantía del producto, Pompeii ofrece 365 días para cambiar o devolver el producto de forma gratuita, a excepción de épocas de promociones en las que la garantía puede variar (Pompeii, 2020). Por lo tanto, no se considera necesaria una adecuación de la garantía del producto al mercado alemán, ya que el periodo de tiempo de garantía proporcionado es muy amplio, y supone una herramienta para acomodarse a las necesidades del nuevo mercado.

7.3.2 El precio

Las empresas pueden llevar a cabo dos estrategias para conseguir una ventaja competitiva en el mercado. Por un lado, una estrategia de diferenciación donde se ofrecen productos exclusivos gracias a atributos como la marca, el diseño o la calidad. Por otro lado, se puede llevar a cabo una estrategia de costes, que permite ofrecer productos y servicios más baratos gracias a menores costes en los procesos productivos (Llamazares García-Lomas, 2016; p.131).

Pompeii lleva a cabo una estrategia híbrida, en la que ofrece productos diferenciados a un precio asequible. Por lo tanto, ¿debe adaptar la política de precios a las características del mercado alemán, o debe estandarizar los precios en todos los mercados? Para una fijación de precios internacionales adecuada, se recomienda que la empresa siga un proceso sistemático, según se muestra en la Figura 14 sobre “Proceso de fijación de precios internacionales”.

Figura 14: Proceso de fijación de precios internacionales



Fuente: Llamazares García-Lomas (2016)

- **Cálculo de costes de exportación:** Se recomienda un análisis de los costes de Pompeii que incluya, los impuestos, los márgenes de intermediación (en este caso, de los grandes detallistas), los costes logísticos y aduaneros (de transporte), y los costes de producción (Llamazares García-Lomas, 2016).
- **Información de precios de competidores:** Es importante que Pompeii realice un análisis de los precios de la competencia para obtener una referencia clara de los precios en el mercado, ya que son un factor importante para la fijación de precios (Llamazares García-Lomas, 2016).
- **Criterios para la determinación de precios:** La empresa debe valorar aquellos criterios que son más importantes en función de su situación específica. Entre ellos se encuentran criterios de costes (fabricación, adaptación, logísticos, aduaneros y de establecimiento) y criterios de demanda (poder adquisitivo, tipo de cambio, posicionamiento, efecto *made in* y ciclo de vida del producto) (Llamazares García-Lomas, 2016).

- Adaptación a cada mercado: Pompeii debe seleccionar el grado de estandarización o adaptación en la política de fijación de precios que llevará a cabo en el nuevo mercado (Llamazares García-Lomas, 2016).
- Márgenes: En este apartado Pompeii deberá tomar una decisión sobre los márgenes que va a aplicar a sus ventas para sus productos en el mercado alemán (Llamazares García-Lomas, 2016).

En este contexto, debido a la falta de información respecto a costes internos de la empresa, márgenes de intermediación, costes de transporte, costes de adaptación del producto, y márgenes que Pompeii aplica a sus ventas, no se ha podido realizar un precio especulativo para los productos Pompeii en el mercado alemán. Sin embargo, se recomienda que Pompeii considere en la fijación de precios los siguientes aspectos importantes:

- El poder adquisitivo puede ser un criterio muy importante a la hora de fijar la política de precios, ya que como mencionamos anteriormente, el PNB per cápita *PPA* en Alemania es de 45.462 dólares, mientras que en España es de 34.269 dólares (Tranding Economics, 2020). La capacidad de compra de los consumidores en Alemania es significativamente mayor que en España, y, por lo tanto, es posible que los consumidores alemanes estén dispuestos a pagar un precio mayor por el producto.
- Los costes logísticos y aduaneros son criterios importantes a considerar para Pompeii. Alemania y España son países miembros de la Unión Europea, y, por tanto, no están sujetos a barreras arancelarias (Trade Helpdesk, 2020). Sin embargo, los costes de transporte serán un factor importante a considerar, ya que la mayoría de productos Pompeii se producen en fábricas en España. Así mismo, los costes de intermediación para colocar los productos Pompeii en grandes almacenes y tiendas multimarca alemanas serán criterios de suma importancia.

En conclusión, se recomienda que Pompeii elabore su estrategia de fijación de precios en el mercado alemán siguiendo el proceso de cinco etapas en la fijación de precios

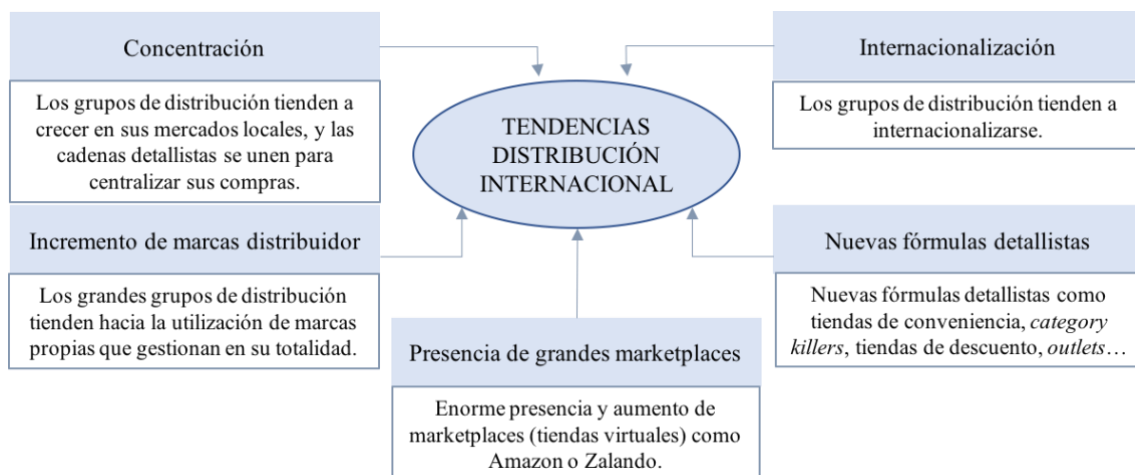
internacionales, y teniendo en cuenta los aspectos importantes a considerar anteriormente mencionados.

7.3.3 La distribución

“En el marketing mix-internacional, la variable distribución viene condicionada por la elección de forma de entrada.” (Llamazares García-Lomas, 2016; p.157). En el epígrafe de selección del modo de entrada se recomienda para la empresa objeto del análisis un modelo de expansión gradual en el tiempo, a través de diferentes modelos de distribución y en función del canal. En la primera y segunda etapa, se sugiere la exportación directa como modo de entrada más adecuado. Más adelante en el tiempo, si la empresa es exitosa en el nuevo mercado, se recomienda el establecimiento de un canal de tienda-propia franquicia bajo el control de una filial comercial en el país.

Hay una serie de factores a tener en cuenta a la hora de adecuar esta variable del marketing-mix, según se muestra en la Figura 15 sobre “Tendencias en la distribución internacional en los últimos años”.

Figura 15: Tendencias en la distribución internacional en los últimos años



Fuente: Adaptado de Llamazares García-Lomas (2016)

En cuanto a Pompeii, se considera necesario enfatizar en los siguientes puntos:

- Pompeii, en España y Portugal, vende en numerosos establecimientos de El Corte Inglés (Pompeii, 2020). Sin embargo, aunque El Corté Inglés se encuentre en el

5º puesto de grandes grupos de distribución mundiales, no está internacionalizado. Su internacionalización en Alemania sería una ventaja de la cual Pompeii se podría aprovechar en su proceso de internacionalización. Sin embargo, esta opción no es posible, y por ello para la exportación de Pompeii se proponen el grupo Karstadt y Kaufhof, que son dos grandes cadenas de almacenes muy importantes en Alemania. Aunque, autores como Llamazares García-Lomas (2016, p.158) afirman que las empresas exportadoras “tendrán que ser muy competitivas y disponer de una amplia capacidad de producción y de servicio si quieren acceder a los principales grupos de distribución mundiales”.

- Pompeii debería considerar también en su estrategia de distribución las nuevas fórmulas detallistas, en concreto, *category killers*¹⁸ en el sector del calzado o *outlets*¹⁹. De hecho, en la página *web* oficial de Pompeii disponen de una sección de *outlet* donde venden modelos de zapatillas de temporadas pasadas con altos descuentos.
- La presencia de grandes *marketplaces* como Amazon también es un factor importante, y como se ha mencionado en la estrategia de modo de entrada de Pompeii, se recomienda la venta por internet a través de este canal.

Según Llamazares García-Lomas (2016) existen tres alternativas en cuanto a la longitud de la distribución según el número de intermediarios, la distribución directa, la distribución corta y la distribución larga. En el caso de Pompeii la estrategia propuesta es una distribución directa, en dónde la empresa venda directamente a los establecimientos detallistas, ya que supone un mayor control y menores costes.

En cuanto al tipo de distribución detallista, se recomienda una estrategia de distribución selectiva, ya que es la que más se adecua a los objetivos establecidos para Pompeii en su proceso de internacionalización, entre los que se encuentran el incremento del conocimiento y la visibilidad de marca a lo largo de 18 meses, el alcance de 8 puntos de

¹⁸ Grandes cadenas de distribución que se han especializado en un determinado tipo de productos.” (Llamazares García-Lomas, 2016; p.161)

¹⁹Tiendas especializadas en la venta de stocks o productos de la temporada anterior de primeras firmas nacionales e internacionales, generalmente del sector moda.” (Llamazares García-Lomas, 2016; p.161)

ventas en los dos primeros años, y una cifra del 15% del porcentaje de ventas global en el mercado alemán. Según autores como Vicuña este tipo de distribución “supone la elección de un número limitado de minoristas para vender el producto, sin ser tan restrictivo como en el caso de la distribución exclusiva. Implica una serie de requisitos por parte del distribuidor en aspectos como publicidad o promoción (...) Los criterios de selección de los distribuidores por el fabricante pueden ser: el tamaño del vendedor (medido por su cifra de ventas), la calidad del servicio ofrecido, la competencia técnica y el equipamiento del intermediario comercial” (Lambin, 1995 citado por de Vicuña, 1996; p. 95).

Para la selección de distribuidores internacionales, aunque a priori se hayan propuesto los grupos Karstadt y Kaufhof, se recomienda seguir un proceso sistemático de varias fases. En primer lugar, la identificación de posibles distribuidores, que se recomienda hacer a través de los servicios personalizados del ICEX, en adición a una investigación de empresas de productos similares, donde puede aparecer información sobre datos de sus distribuidores en el mercado objetivo. En segundo lugar, visitar físicamente a aquellos distribuidores que ofrezcan un mayor potencial, y realizar un análisis de su solvencia y volumen de ventas. Una vez recogida la información anterior, establecer criterios de selección con el fin de elegir el distribuidor que más se adapte a los objetivos de la empresa objeto del análisis, con el fin último de negociar los términos del acuerdo y firmar el contrato (Llamazares García-Lomas, 2016).

7.3.4 La comunicación

En relación a la comunicación internacional de una empresa es importante plantearse, como en el resto de variables de marketing-mix, si adoptar una política de estandarización o de adaptación en el nuevo mercado. En esta elección influyen un gran número de variables, entre ellas, destacan como las más significativas el idioma, los aspectos culturales y legales, el desarrollo económico y el país de origen (Llamazares García-Lomas, 2016).

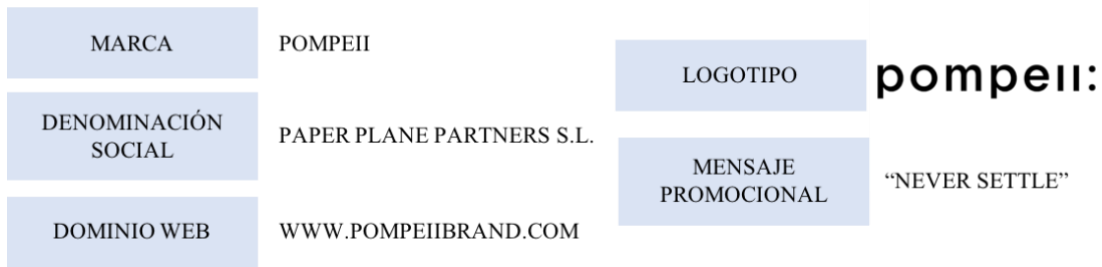
Con respecto al nuevo mercado, Alemania es un país desarrollado y perteneciente a la Unión Europea. Por ello, no existen grandes diferencias en aspectos legales, culturales y de desarrollo económico del país, que pudiesen afectar de manera significativa a la

comunicación de Pompeii en el nuevo mercado. Sin embargo, el idioma y el país de origen son variables importantes a tener en cuenta en la elección de la estrategia de comunicación internacional para Pompeii. En primer lugar, la traducción de la página *web* al idioma alemán tiene que ser perfecta y rigurosa. En segundo lugar, como hemos mencionado anteriormente, el concepto *made in/by Spain* tiene connotaciones positivas en el mundo del calzado, y en concreto en Alemania, donde se asocia con calidad, *handcraft* y autenticidad. Por lo tanto, la imagen de país de origen será un elemento a destacar de forma directa en la estrategia de comunicación internacional.

En cuestión de identidad corporativa, que incluye elementos como el logotipo, la tipografía, los colores de la marca y el mensaje promocional, no se recomienda una adecuación al mercado alemán, ni a ningún otro mercado internacional. Esto se debe, en gran medida, a la aparición de internet, que facilita la localización de imágenes representativas de una empresa de manera fácil y rápida. La imagen corporativa debe ser única, transmitir los valores de la empresa, y facilitar el reconocimiento de la marca. Por ello, no se adecuará al nuevo mercado. Tampoco será necesario una adecuación del nombre de la marca, ya que Pompeii es un término fácil de pronunciar en varios idiomas y no tiene significado (Llamazares García-Lomas, 2016). Según la Oficina de Propiedad Intelectual de la Unión Europea (2020), de las *marcas registradas con el término Pompeii en su denominación*²⁰, ninguna genera confusión al no estar clasificadas en la misma categoría de productos y servicios. Por lo tanto, se considera innecesaria una adecuación de la imagen corporativa de Pompeii en el mercado alemán, según se muestra en la Figura 16 sobre “Imagen corporativa internacional propuesta para Pompeii”.

²⁰ Ver Anexo 4 para un listado de las marcas registradas con el término Pompeii en su denominación.

Figura 16: Imagen corporativa internacional propuesta para Pompeii



Fuente: Elaboración propia

En relación a las técnicas de comunicación internacional, tanto offline como online, se pueden llevar a cabo varias alternativas, según se muestra en la Figura 17 sobre “Técnicas de comunicación offline y online”.

Figura 17: Técnicas de comunicación offline y online



Fuente: Llamazares García-Lomas (2016)

En el caso de Pompeii, la comunicación en el nuevo mercado se realizará principalmente a través del canal online por varios motivos, entre los que se encuentran:

- El tamaño de la empresa y sus recursos disponibles: Llamazares García-Lomas (2016; p.197) afirma que “[p]or lo general, las pymes no tienen recursos para hacer campañas de publicidad en medios masivos (televisión, prensa, radio)”.
- El nuevo paradigma de la comunicación: Internet está cambiando el modo en el que los consumidores hablan y se relacionan con las marcas, y por ello, actualmente tiene un papel muy importante en la estrategia de comunicación de las empresas. La comunicación de marca hoy en día es abierta, transparente y accesible, y esto supone una oportunidad para que las empresas conversen e interactúen con su público objetivo (Cavaller *et al*, 2014).
- La aparición de las redes sociales: En el nuevo paradigma de la comunicación, es importante integrar las redes sociales en las estrategias de comunicación de las empresas. Las redes sociales tienen una serie de características intrínsecas entre las que se encuentran la honestidad, la conversación, la participación, la comunidad y la conexión (Cavaller *et al*, 2014).
- Por último, la estrategia de comunicación de Pompeii en el mercado español es muy fuerte, y se realiza principalmente mediante el canal online, en concreto a través de las redes sociales. Su estrategia de comunicación es uno de los factores principales del éxito de Pompeii, al haber sabido conectar con una generación que exigía nuevas formas de comunicación por parte de las marcas. Pompeii ha llevado a cabo una estrategia de *branding* inspiracional. Esto lo ha conseguido, entre otras cosas, gracias al trabajo de los intangibles y valores abstractos como la inspiración, el humor, la co-creación y la transparencia, que se reflejan, por ejemplo, en su concesión de *Becas Pum*²¹, al empoderamiento de la gente con estrategias de real-time marketing, y a un lenguaje con expresiones minimalistas y anglosajonas para conectar con el público juvenil (Campos, 2016).

²¹ Becas concedidas por Pompeii University of Mundology para que viajes durante 1, 2 o 3 meses con los gastos pagados pateándote el planeta (Pompeii, 2020).

Todo ello nos lleva a seleccionar la comunicación online como la estrategia más adecuada para introducirse en el mercado alemán. Sin embargo, también se proponen determinadas acciones de promoción offline para el nuevo mercado. La gestión de la comunicación se realizará a través de la propia empresa, y en ningún caso a través de una agencia de marketing o de publicidad, ya que supone un mayor control. A continuación, se realizará una breve descripción de todas las técnicas de comunicación propuestas.

- *Página web e-commerce*: En la *web* de Pompeii tanto el pedido como el pago se realiza por internet. La logística del producto es sencilla, la *web* transmite confianza, está dirigida a un público objetivo muy específico y, por último, pero no menos importante, es atractiva visualmente (Llamazares García-Lomas, 2016; p.207). La empresa objeto del análisis no debe realizar ninguna adecuación de su *web* para el mercado alemán, salvo traducirla al idioma oficial del país objetivo.
- *Posicionamiento SEO y SEM*: Actualmente, Pompeii se encuentra en el Top 1 en las búsquedas de Google, tanto en el mercado español como en el alemán. El objetivo debe ser mantenerse en esta posición.
- *Gestión de contenidos*: Se recomienda la utilización del canal de comunicación *video marketing*²², ya que se ajusta más a la cultura de la empresa objeto del análisis que otros canales de gestión de contenidos, como podría ser un blog. En Pompeii dan mucha importancia a la identidad visual de la marca y el diseño. Por ello, se recomienda la creación de contenidos audiovisuales para, por ejemplo, la presentación de productos, testimonios o video entrevistas.
- *Campañas de e-mail marketing*: Se recomienda esta herramienta de comunicación con el objetivo de fidelizar a los consumidores actuales y potenciales. Según Ramos (2016) entre los beneficios de las campañas de marketing se encuentran, entre otras, la atracción de tráfico a la página *web* propia, el bajo coste, el establecimiento de relaciones comerciales duraderas, y el conocimiento profundo de los intereses de los consumidores. Para ello, Llamazares-García-Lomas (2016;

²² Publicación de videos en redes como Youtube, Vimeo o Insagram con el fin de promocionar productos o servicios (Selman, 2017).

p.212) afirma que importantes tres aspectos, construir una base de datos de forma continuada, la gestión de los contenidos y usar una aplicación que permita cuantificar los datos de las campañas para gestionar los envíos.

- Redes sociales: Pompeii ya está presente en numerosas plataformas (Instagram, Facebook, LinkedIn, Youtube, Twitter e incluso Whatsapp) siguiendo una estrategia de comunicación muy fuerte. Se recomienda seguir con la estrategia actual en el mercado alemán.
- Ferias y exposiciones: Las ferias pueden ser muy útiles para pequeñas pymes que quieren introducirse en un nuevo mercado, o buscar agentes y distribuidores. También sirven para conocer el mercado, ya que permiten hablar con la gente que se acerque al stand de la empresa expositora (Llamazares-García-Lomas,2016; p. 200). Se propone la asistencia a ferias de calzado y moda en las principales ciudades de Alemania.
- Seminarios y conferencias: Se recomienda que los directivos de la empresa estén presentes como ponentes en foros, conferencias y seminarios de carácter internacional que traten sobre temas de moda, calzado e incluso de emprendimiento.

7.4 IMPLANTACIÓN

7.4.1 Organización y delegación

El tipo de estrategia seleccionada para entrar en el mercado alemán es una estrategia transnacional, ya que existen fuertes tensiones para la capacidad de respuesta local, pero a su vez, también existen fuertes tensiones para la coordinación global de la empresa. Para abordar esta estrategia de internacionalización de forma eficiente, es necesaria la creación de una estructura organizativa adecuada.

En las primeras etapas de la internacionalización, dónde el modo de entrada seleccionado es la exportación directa, no es necesario que Pompeii realice grandes modificaciones en

su estructura organizativa. Simplemente se recomienda la creación de un departamento internacional que dependa directamente de la dirección del departamento comercial de la empresa. Como requisito fundamental para los miembros de este departamento se exige el dominio del inglés, y se recomienda también como segunda lengua el alemán. La incorporación de una persona con un alto nivel de alemán sería un factor clave muy favorable.

Figura 18: Adaptación de la estructura organizativa



Fuente: Elaboración propia

Si Pompeii tiene éxito en el mercado alemán, además de la exportación directa se propone la creación de una tienda-propia franquicia. En este caso, respecto a la estructura interna organizacional, se recomienda la creación de un nuevo ente que controle y gestione todas las acciones en el país objetivo en forma de filial comercial con entidad propia.

7.4.2 Coordinación

Para la correcta organización, integración, dirección, y control de las distintas áreas de la empresa, un elemento que juega un papel importante es la comunicación. Al tratarse de una *PYME* con un número de empleados reducido, la coordinación y comunicación entre distintos departamentos no supone mucha dificultad.

El departamento internacional será el encargado de la expansión al nuevo mercado, sin embargo, debe de estar en constante comunicación con los socios fundadores y las distintas áreas de la empresa (producción, ventas, marketing, *e-commerce*, etc.) para lograr los mejores resultados posibles y conseguir los objetivos propuestos. La comunicación debe ser multidireccional, es decir, tanto de arriba abajo, como de abajo a arriba, como transversal. No obstante, serán los socios fundadores los encargados de establecer objetivos claros y de la toma de decisiones.

Se recomiendan la planificación de reuniones semanales entre los socios fundadores, y el departamento internacional para establecer objetivos, definir tareas y funciones, acciones a ejecutar, y comunicar resultados. También se recomiendan reuniones, menos regulares, con otras áreas de la empresa para alinear objetivos.

7.4.3 Control

Es importante tener en cuenta que, aunque el modelo de proceso de planificación de un plan de marketing se presente como un proceso lineal, lo cierto es que en la práctica es un proceso dinámico, y se requiere control durante todo el periodo de aplicación. El control supone la comparación periódica entre los objetivos planteados con los resultados obtenidos, con el fin de corregir desajustes y errores y evaluar el rendimiento (Graham y Cateora, 2009).

Para el control de la implantación del marketing internacional, se determinarán acciones a ejecutar, se medirán los resultados de estas acciones y se realizará un seguimiento periódico mensual, para detectar y corregir posibles desviaciones sobre los objetivos establecidos. Para ello se propone la realización mensual de un informe en el que se incluya el establecimiento de objetivos, la medición de los mismos, un diagnóstico, y, en el caso de ser necesario, las acciones a corregir.

CONCLUSIONES GENERALES

A continuación, se realizará una descripción de las conclusiones, tanto generales como las particulares derivadas de las mismas, que recogen y resumen las principales implicaciones del análisis realizado.

Conclusión general primera

Tras un análisis del entorno internacional del sector calzado, que se ha visto transformado en los últimos años por el fenómeno de la globalización, y un análisis de la situación actual de Pompeii, caracterizada por un crecimiento sólido y consolidado en el mercado nacional, se ha observado la oportunidad de internacionalización para Pompeii en mercados exteriores.

Conclusión general segunda

Se ha identificado el país de Alemania como el más adecuado como próximo paso para evaluar y desarrollar el hipotético Plan de Marketing Internacional, diseñado en particular para la empresa.

Conclusión general tercera

Para un mayor éxito se ha diseñado un PMI para la empresa adaptado a sus características y se ha aplicado a continuación en tres fases. En primer lugar, la “formulación estratégica” del plan; en segundo lugar, la “política de marketing-mix internacional” y, por último, la “implementación” del plan propuesto en las fases anteriores para asegurar el éxito y el cumplimiento de los objetivos.

En cuanto a las conclusiones particulares, siendo éstas conclusiones más detalladas de las generales, se mencionan a continuación:

1º Conclusión particular

La globalización ha supuesto una fuerte reestructuración en el sector del calzado, dónde la posibilidad de obtener una renta superior derivada del acceso a nuevos mercados supone una oportunidad para empresas españolas, habiendo aumentado

éstas el número de exportaciones de calzado en los últimos años, y siendo España el segundo país fabricante de calzado de la Unión Europea.

2º Conclusión particular

Tras haber alcanzado una posición sólida y consolidada en el mercado español, un público objetivo bien definido y un diseño de zapatillas diferencial, de buena calidad y con un precio asequible, se concluye que Pompeii está en posición de internacionalizarse.

3º Conclusión particular

En el proceso de selección de mercados exteriores se ha escogido a Europa Occidental como zona geográfica más favorable. Los nueve criterios se han aplicado a 5 países de Europa Occidental, elegidos por ser los mayores compradores de calzado español, que revelan que el mercado con mayor accesibilidad y potencialidad es Alemania, seguido de Portugal, Francia, Reino Unido e Italia.

4º Conclusión particular

Como modo de entrada al mercado alemán, se recomienda un modelo de expansión gradual en el tiempo a través de diferentes modelos de distribución y en función del canal. Pompeii ya dispone de exportación directa a través su página *web* en Alemania. Se propone, además, la venta a grandes detallistas, ya que supone un menor riesgo. Culminada con éxito esta etapa, se propone el establecimiento de una tienda propia-franquicia controlada bajo la filial comercial.

5º Conclusión particular

Se recomienda únicamente la comercialización de la línea de calzado en el nuevo mercado, a excepción de la página *web* propia donde se comercializarán todos los productos. Además, para la expansión de Pompeii se propone una estrategia transnacional, ya que es necesario ser sensibles a las diferencias entre los distintos mercados, pero sin perder las ventajas que derivan de la integración global, como las economías de escala o la mayor calidad.

6º Conclusión particular

Para definir los objetivos más particulares en el nuevo mercado se ha seguido el método de planteamiento de objetivos SMART, con objetivos expresados en términos numéricos y en un horizonte temporal alcanzable, siendo el objetivo principal transmitir la ventaja competitiva que le aporta diferenciación en el mercado español al mercado alemán en el largo plazo.

7º Conclusión particular

No es necesaria ninguna adaptación del producto por normativas legislativas de obligado cumplimiento. Respecto a las adaptaciones voluntarias, se recomienda únicamente la adecuación de etiquetado del producto al idioma alemán y la decisión de comunicar el atributo de *made in/ by Spain*, ya que tiene connotaciones positivas en el sector calzado.

8º Conclusión particular

Para la fijación del precio en el mercado alemán se recomienda una adecuación siguiendo el proceso sistemático de fijación de precios internacionales propuesto por Llamazares García-Lomas y teniendo en cuenta aspectos importantes como las diferencias económicas, los costes aduaneros y de transporte, y los costes de intermediación impuestos por los grandes detallistas.

9º Conclusión particular

Se recomienda una estrategia de distribución selectiva, seleccionando un número limitado de minoristas para vender el producto. A priori, se proponen los grandes almacenes alemanes Karstadt y Kaufhof, aunque se recomienda para la adecuada selección de distribuidores, seguir un proceso sistemático propuesto por Llamazares García-Lomas.

10º Conclusión

Se propone que la comunicación en el mercado alemán se realice principalmente a través del canal online, en concreto, a través de la página *web*, del posicionamiento SEO y SEM, la gestión de contenidos, el video marketing, campañas de e-mail marketing, y las redes sociales. También se proponen técnicas de comunicación offline como la asistencia a ferias y exposiciones o seminarios y conferencias.

11° Conclusión

Para la correcta implementación del plan, se recomienda una adaptación de la estructura organizativa, creando dentro del departamento comercial un departamento internacional que controle y gestione las acciones del país objetivo, la planificación de reuniones para una correcta coordinación, y un sistema de control mensual durante el periodo de aplicación que permita corregir desajustes y medir el rendimiento.

FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

En cuanto a las futuras líneas de investigación y acciones a realizar, que se han identificado a lo largo de la realización de este trabajo, se pueden destacar las siguientes:

1ª Línea de investigación

La realización de un PMI más detallado que incluya en la cuarta fase un Plan Financiero, donde se realice un análisis de la previsión de beneficios, y los gastos que supondrá la puesta en marcha del mismo. Así mismo, el PMI más detallado deberá incluir la realización de un precio especulativo del producto Pompeii para el mercado alemán teniendo en cuenta los costes internos de la empresa, los márgenes de intermediación y el margen comercial deseado.

2ª Línea de investigación

En el proceso de selección de mercados exteriores, debido a los recursos y capacidades de la empresa, se ha seleccionado una estrategia de concentración, donde se selecciona una única zona geográfica favorable, siendo esta Europa Occidental. Sin embargo, hemos podido comprobar como hay una proximidad cultural notoria entre países como México, pertenecientes a América del Sur, y España. Para una nueva expansión futura, se debe considerar la zona de América del Sur como una zona geográfica con potencial, y que países como México o Brasil podrían encajar en una expansión futura.

3ª Línea de investigación

Finalmente, en un futuro la empresa debería plantearse la introducción de nuevas líneas de producto relacionadas con los zapatos y que conlleven su concepto de marca como manera de expansión de mercado.

BIBLIOGRAFÍA

- ABC. (2018). *Una «startup» que madura: Pompeii, una historia de éxito, abre su primera tienda.* [online] Disponible en: https://www.abc.es/economia/abci-startup-madura-pompeii-historia-exito-abre-primera-tienda-201812190255_noticia.htmlhttps://www.abc.es/economia/abci-startup-madura-pompeii-historia-exito-abre-primera-tienda-201812190255_noticia.htm[Acceso 8 marzo 2020].
- Aduanas.camaras.org (2020) *CCE - Base De Datos De Comercio Exterior.* [online] Disponible en: <http://aduanas.camaras.org/> [Acceso 11 marzo 2020].
- Arribas, V., Josa, E., Bravo, S., García, I., & San Miguel, P. (2016). *El Sector de la Moda en España: Retos y desafíos.*
- Ballesteros, M. (2020). *Pompeii: Viaje al éxito a golpe de zapatilla.* [online]. El País. Disponible en: https://elpais.com/elpais/2018/12/20/estilo/1545328865_300484.html [Acceso 10 Feb. 2020].
- Barber, J. P., & Darder, F. L. (2004). *La dinámica de la competencia internacional hacia la empresa transnacional.* *Universia Business Review*, (3), 84-101.
- Bargueño, M., 2017. *El Último Milagro De La Moda Española: Las Zapatillas De 50 Euros Que Arrasan Entre Los Jóvenes.* [online] EL PAÍS. Disponible en: https://elpais.com/elpais/2017/07/05/icon/1499256782_740357.html[Acceso 17 abril 2020].
- Bernal, A. H., & Gálvez, A. R. (2019). *Oportunidades y amenazas de la industria de fabricación de calzado en España.*
- Campos, T., 2016. *De Los Intangibles Al Real-Time Marketing: Caso De Éxito Pompeii.* [online] CONCEPTO 05. Disponible en: <https://www.concepto05.com/2016/06/pompeii-brand/> [Acceso 31 marzo 2020].
- Cavaller, V., Pedraza, R., Codina, L., & Sánchez-Añón, S. (2014). *Estrategias y gestión de la comunicación online y offline.* Editorial UOC.
- Cedolín, L., & Ángeles, S. (2015). *El branding made in Spain: la marca España en la internacionalización de las marcas de calzado y moda* (Doctoral dissertation, Universitat Ramon Llull).
- Cerviño, Arteaga y Fdez. del Hoyo (2020), *Essentials of International Marketing*, ICEX Internacionalización e Inversiones, Madrid, España.
- Coface.com (2020). *Coface Worldmap.* [online] Disponible en: <https://www.coface.com/cofaweb/map> [Acceso 14 March 2020].

- Comtrade.un.org. (2020). *United Nations Statistics Division - Commodity Trade Statistics Database (COMTRADE)*. [online] Disponible en: <https://comtrade.un.org/db/> [Acceso 17 marzo 2020].
- Díaz-Sarmiento, C., López-Lambrano, M., & Roncallo-Lafont, L. (2017). *Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los baby boomers, X y millennials*. Clío América, 11(22).
- Doing Business. (2019). *Banco Mundial*. [online]. Disponible en: <https://espanol.doingbusiness.org/es/rankings> [Acceso 14 marzo 2020].
- Duarte, C. L., & Suárez, M. M. V. (2010). *La influencia de la distancia cultural en el proceso de crecimiento internacional: ¿una cuestión de paradigma?* ICE, Revista de Economía, (856).
- Euipo.europa.eu. 2020. [online] Disponible en: <https://euipo.europa.eu/eSearch/> [Acceso 30 marzo 2020].
- Fdez. del Hoyo, A.P. (2009), *Innovación y Gestión de Nuevos Productos: Una aproximación estratégica y práctica*, Ed. Pirámide, Madrid.
- García, J. L. J. R. Á. (2010). *Marketing internacional para la expansión de la empresa*. Esic.
- García, B. F., Mora, C. M., & Alés, G. P. (2009). *Las estrategias de competitividad de la industria del calzado ante la globalización*. Revista de estudios regionales, (86), 71-96.
- Graham, J. and Cateora, P. (2009). *International Marketing*. 14th ed. Boston: McGraw-Hill: Irwin, 2009.
- Haas, S., & Schmidt, L. (2016). *What drives the success of pop-up stores?*
- Hofstede Insights. (s.f). *Hofstede Insights* [online]. Disponible en: <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/> [Acceso 10 Mar. 2020]
- Imf.org. (2019). *International Monetary Fund Real GDP Growth Annual Percent Rate*. [online] Disponible en: <https://www.imf.org/external/datamapper/>[Acceso 11 marzo 2020].
- Llamazares García-Lomas, O. (2016). *Marketing Internacional*. Madrid: Global Marketing Strategies.
- MarketingNews. (2018). *La Exitosa Historia De La Marca De Zapatillas Pompeii, Que Abre Tienda Física Tras Cuatro Años De Vida Online*. [online] Disponible en: <https://www.marketingnews.es/marcas/noticia/1119240054305/exitosa-historia-de-marca-de-zapatillas-pompeii-abre-tienda-fisica-cuatro-anos-de-vida-online.1.html> [Acceso 16 marzo 2020].

- Martín, M. I. M. (2008). *Factores de competitividad de la Pyme española 2008*. EOI Esc. Organiz. Industrial.
- Olivera, D., & Hernández, M. (2011). *El análisis DAFO y los objetivos estratégicos*. Contribuciones a la Economía, marzo.
- P. Gestal, I. (2019). *Pompeii acelera tras su salto al retail: cinco millones en 2019, cápsulas de ropa y seis aperturas en 2020*. [online] Modaes.es. Disponible en: <https://www.modaes.es/empresa/pompeii-acelera-tras-su-salto-al-retail-cinco-millones-en-2019-capsulas-de-ropa-y-seis-aperturas-en-2020.html> [Acceso 26 Feb. 2020].
- Pompeii (2020). *Página oficial de Pompeii* [online]. Disponible en: <https://www.pompeibrand.com/>[Acceso 26 Feb. 2020].
- Ramos, J. (2016). *Email marketing*. Xinxii.
- Selman, H. (2017). *Marketing digital*. Ibukku.
- Taric. 2020. *Taric.Es*. [online] Disponible en: <https://www.taric.es/> [Acceso 24 marzo 2020].
- Trade Helpdesk (2020). *Trade Helpdesk*. [online] Disponible en: <https://trade.ec.europa.eu/tradehelp/es> [Acceso 14 March 2020].
- Tradingeconomics.com. (2020) *GDP Per Capita PPP - Countries - List | Europe*. [online] Disponible en: <https://tradingeconomics.com/country-list/gdp-per-capita-ppp> [Acceso 11 marzo 2020].
- Transparency International (2020). *Corruption Perceptions Index 2019*. [online] www.transparency.org. Disponible en: <https://www.transparency.org/cpi2019> [Acceso 14 marzo 2020].
- Vellvé, F. J. S., & Burgos, S. L. M. (2018). *Dropshipping en el comercio electrónico: el caso español*. Esic market, (160), 285-337.
- de Vicuña Ancín, J. M. S. (1996). *La distribución comercial: opciones estratégicas*. ESIC editorial.
- Villagra, N., López, B., & Monfort, A. (2015). *La gestión de intangibles y la marca corporativa: ¿ha cambiado algo en la relación entre las empresas y la sociedad?* Revista Latina de Comunicación Social, (70), 793-812.
- Ybarra Pérez, J. A., & Santa María Beneyto, M. J. (2005). *El sector del calzado en España: retos ante un contexto de globalización*.

ANEXOS

Anexo 1: Proceso de selección estratégica de mercados del ICEX

Anexo 2: La aproximación tradicional a la distancia cultural de Hofstede

Anexo 3: Conversación WhatsApp con Pompeii Oficial

Anexo 4: Modelo *dropshipping*

Anexo 5: Marcas registradas con el término Pompeii en su denominación

Anexo 1: Proceso de selección estratégica de mercados del ICEX



Fuente: Cerviño *et al.* (2020)

Anexo 2: La aproximación tradicional a la distancia cultural de Hofstede

HOFSTEDE	Distancia al poder	Grado en el cual una sociedad acepta la distribución desigual del poder en instituciones (familia, comunidad...) y organizaciones o lugares de trabajo.
	Aversión a la incertidumbre	Grado en el que las personas que integran la sociedad prefieren controlar y conocer las situaciones a las que se enfrentan e intentan evitar situaciones no estructuradas — nuevas, desconocidas, sorprendentes o inusuales.
	Individualismo	Grado en el que los individuos prefieren actuar y sentirse reconocidos a título individual, frente a formar parte de un grupo o colectivo.
	Masculinidad	Grado en el que en la sociedad prevalecen valores tradicionalmente asociados al rol masculino — competencia, éxito, riqueza, ambición, orientación al desempeño— sobre valores tradicionalmente ligados al rol femenino — relaciones personales, solidaridad, calidad de vida, orientación a las personas.
	Orientación a largo plazo	Grado en el que la sociedad valora los compromisos a largo plazo y acepta la realización de un esfuerzo actual a cambio de una recompensa o gratificación futura, frente a la consecución de objetivos y recompensas de forma inmediata.

Fuente: Duarte y Suárez (2010)

Anexo 3: Conversación WhatsApp con Pompeii oficial

19/3/20 16:47 - Los mensajes y llamadas en este chat ahora están protegidos con cifrado de extremo a extremo. Toca para más información.

19/3/20 16:47 - Este chat es con una cuenta de empresa. Toca para más información.

19/3/20 16:49 - Ali Vida: Hola! Una preg, para envíos internacionales, a través de que compañía mandáis el paquete?

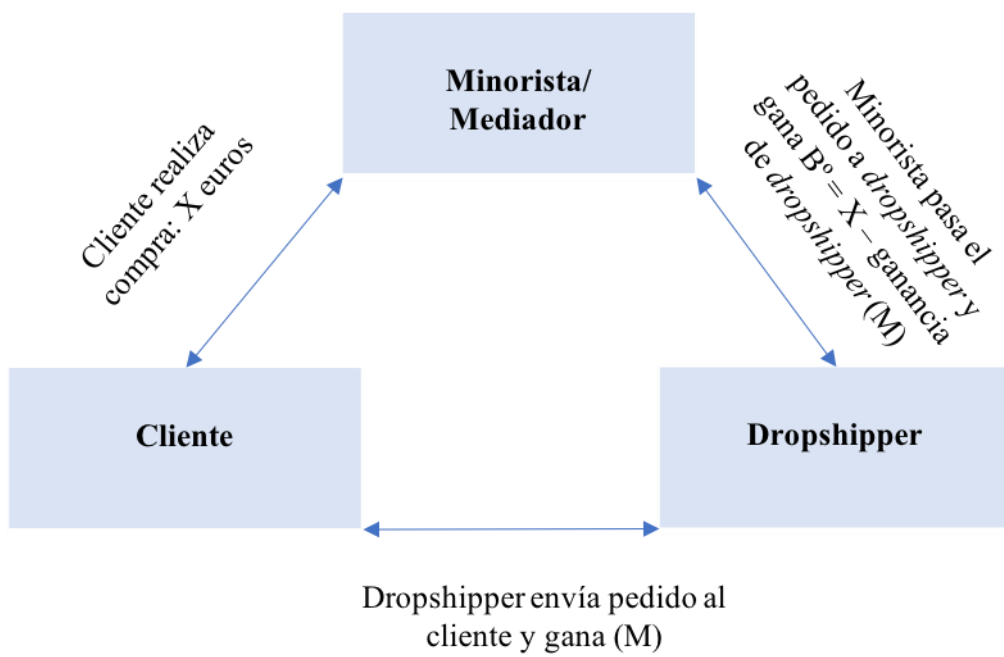
19/3/20 17:17 - Pompeii: Hola

19/3/20 17:17 - Pompeii: sería DPD

19/3/20 19:52 - Ali Vida: Gracias!

Fuente: Elaboración propia a partir de WhatsApp Chat

Anexo 4: “Modelo *dropshipping*”



Fuente: Vellvé y Burgos, (2018)

Anexo 5: “Marcas registradas con el término Pompeii en su denominación”

Marca registrada	País	Productos y servicios
COLOURS OF POMPEII	DE - Alemania	Materiales de construcción
POMPEII	AU - Australia	Software, hardware, y componentes electrónicos
FLASHBACK JOURNEY TO POMPEII	IT - Italia	Servicios de agencia para organizar viajes
POMPEII PARCO ARCHEOLOGICO DI POMPEI	IT - Italia	Actividades culturales y de turismo
CAFFE POMPEII	IT - Italia	Productos de café: cápsulas, grano, etc.
LEGEND OF POMPEII	GB – Reino Unido	Programas informáticos y de juego.
POMPEII PIZZA REAL & RUSTIC SINCE 2009	IE - Irlanda	Pizza
BOURBON POMPEII	US - Estados Unidos	Bebida alcohólica
GINO POMPEII	US - Estados Unidos	Marketplace de artículos hechos a mano y vintage
POMPEII	US - Estados Unidos	Mezclas de cócteles, bebidas no alcohólicas
POMPEII QUARTZ	US - Estados Unidos	Material de superficie natural hecho de cuarzo puro y natural
POMPEII SURGICAL	US - Estados Unidos	Centro quirúrgico de pérdida de peso de atención privada
POMPEII	MX – México	Tabaco
POMPEII	TR – Turquía	Gafas
POMPEII	IN - India	Empresa tecnológica
POMPEII FRESH FRESHNESS MATTERS	IN - India	Publicidad y gestión Empresarial

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Oficina de Propiedad Intelectual de la Unión Europea (2020)