

# Trabajo Fin de Grado

Internacionalización de Marina García Joyas a un  
nuevo mercado

*Autor/es*

**Alejandro Igal Fuentes**

*Director/es*

**Natalia Dejo Oricain**

Facultad de Economía y Empresa

2019-2020

## **INFORMACIÓN Y RESUMEN:**

Título: Internacionalización de Marina García Joyas en un nuevo mercado

Title: Internationalization of Marina García Joyas in a new market

Autor: Alejandro Igal Fuentes

Directora: Natalia Dejo Oricain

Titulación: Grado en Administración y Dirección de Empresas

### **Resumen**

En este trabajo se aborda la posible entrada a un nuevo mercado de la empresa Marina García Joyas, compañía dedicada a la fabricación y comercialización de joyas.

Primeramente, se pondrá en contexto la situación actual de la economía mundial y la española, con la consiguiente profundización en el sector de la joyería, al cual pertenece la firma aragonesa. Tras introducir la empresa con una breve historia acerca de esta y la especificación de su cartera de productos, se analizará desde un punto de vista financiero para luego pasar a comentar los motivos por los que internacionalizarse y las posibles barreras comerciales que se puede encontrar al hacerlo.

Posteriormente y después de haber analizado la presencia de la empresa en Alemania y en Austria, se llevará a cabo un proceso de selección sistemática de los mercados internacionales, el cual mostrará un potencial mercado interesante para la continuación de su proceso de internacionalización.

Por último, se estudiarán los competidores a nivel local e internacional, terminando con la propuesta de implementación de una serie de prácticas en relación a la Responsabilidad Social Corporativa.

## **Abstract**

This work deals with the possible entry into a new market of the company Marina García Joyas, a company dedicated to the manufacture and marketing of jewellery.

Firstly, it will be contextualized the current situation of the world economy and the Spanish one, with the consequent deepening in the sector of the jeweler's shop, to which the company belongs. After introducing the company with a brief history about it and the specification of its product portfolio, it will be analysed from a financial point of view and then it will be explained the reasons for internationalization and the possible commercial barriers that could appear.

Subsequently, and after having analysed the company's presence in Germany and Austria, a systematic selection process will be carried out for the international markets, which will show an interesting potential market for the continuation of its internationalisation process.

Finally, the competitors will be studied at a local and international level, ending with the proposal of implementing a series of practices in relation to Corporate Social Responsibility.

## ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>6</b>
<b>1.1. ECONOMÍA MUNDIAL Y ESPAÑOLA</b> .....	<b>6</b>
<b>1.2. EL SECTOR DE LA JOYERÍA</b> .....	<b>8</b>
<b>2. HISTORIA DE LA EMPRESA Y CARTERA DE PRODUCTOS</b> .....	<b>9</b>
<b>3. ANÁLISIS FINANCIERO DE LA EMPRESA</b> .....	<b>11</b>
<b>3.1. NORMATIVA Y ANÁLISIS DE LAS DIFERENTES MASAS PATRIMONIALES DEL BALANCE</b> .....	<b>11</b>
<b>3.2. ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA OPERATIVA DE LA CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS</b> .....	<b>14</b>
<b>4. MOTIVOS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN</b> .....	<b>15</b>
<b>5. BARRERAS COMERCIALES</b> .....	<b>16</b>
<b>6. PRESENCIA EN LOS MERCADOS</b> .....	<b>17</b>
<b>7. NUEVO MERCADO</b> .....	<b>19</b>
<b>7.1. FASE 1: CRIBA PRELIMINAR</b> .....	<b>22</b>
<b>7.2. FASE 2: POTENCIAL DE VENTAS DEL SECTOR</b> .....	<b>23</b>
<b>7.3. FASE 3: IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DEL MERCADO</b> ..	<b>24</b>
<b>8. MÉTODO DE ENTRADA</b> .....	<b>25</b>
<b>9. COMPETIDORES</b> .....	<b>27</b>
<b>10. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC)</b> .....	<b>30</b>
<b>11. CONCLUSIONES</b> .....	<b>32</b>
<b>12. BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>33</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

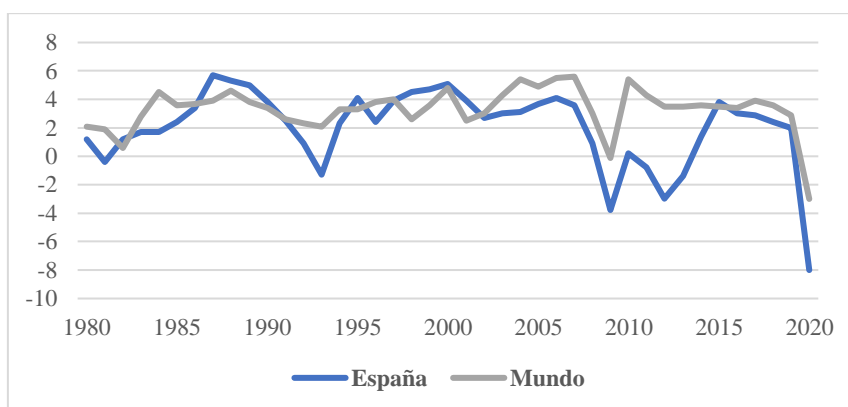
Gráfico 1. Crecimiento del PIB (%). España vs. Mundo .....	6
Ilustración 2. Comparativa del crecimiento del PIB 2019 vs. 2020 .....	7
Tabla 3. Volumen de negocio del comercio electrónico del sector de la joyería, relojería y platería dentro de España de 2014 a 2017. ....	8
Gráfico 4. Crecimiento del PIB (%). Alemania vs. Mundo .....	17
Gráfico 5. Crecimiento del PIB (%). Austria vs. Mundo .....	18
Tabla 6. Importaciones en los mercados donde MGJ está presente. (2019) .....	18
Tabla 7. Exportaciones en los mercados donde MGJ está presente. (2019) .....	19
Tabla 8. Ranking de países importadores a nivel mundial .....	20
Tabla 9. Países potenciales .....	21
Tabla 10. Criba Preliminar .....	22
Tabla 11. Potencial de ventas del sector. (datos estadísticos) .....	23
Tabla 12. Matriz de selección de mercados/países objetivos (datos). ....	24
Tabla 13. Matriz de selección de mercados/países objetivos (valoración).....	25
Tabla 14. Ranking de países exportadores a nivel mundial. ....	27
Gráfico 15. Número de empresas dedicadas a la fabricación de artículos de joyería, bisutería y similares en España.....	28
Tabla 16. Ranking de las 10 mayores empresas dedicadas a la fabricación de joyería y similares (2018). ....	29
Tabla 17. Empresas dedicadas a la fabricación de joyería y similares en la provincia de Zaragoza (2018).....	29
Tabla 18. Criterios de valoración crecimiento económico del país. (PIB).....	35
Tabla 19. Criterios de valoración poder adquisitivo. (PIB per cápita) .....	35
Tabla 20. Criterios de valoración distancia geográfica. ....	35
Tabla 21. Criterios de valoración desempleo .....	35

## 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1. ECONOMÍA MUNDIAL Y ESPAÑOLA

Desde finales del siglo XIX la economía mundial lleva un camino de globalización creciente, aunque en sus comienzos fueran las empresas multinacionales las que tuvieron gran importancia en este proceso de integración de mercados, hoy en día, no es necesario ser una gran empresa y contar con grandes recursos para iniciar una estrategia internacional, ya que el desarrollo tecnológico y de las TIC ha supuesto un gran impulso de dicha globalización, sea cual sea el tamaño de la empresa, y no solo de una globalización a nivel empresarial, sino también a nivel de conocimiento y cultura. (Billón y Barea, 2002)

*Gráfico 1. Crecimiento del PIB (%). España vs. Mundo*



Fuente: Elaboración propia a partir de International Monetary Found.

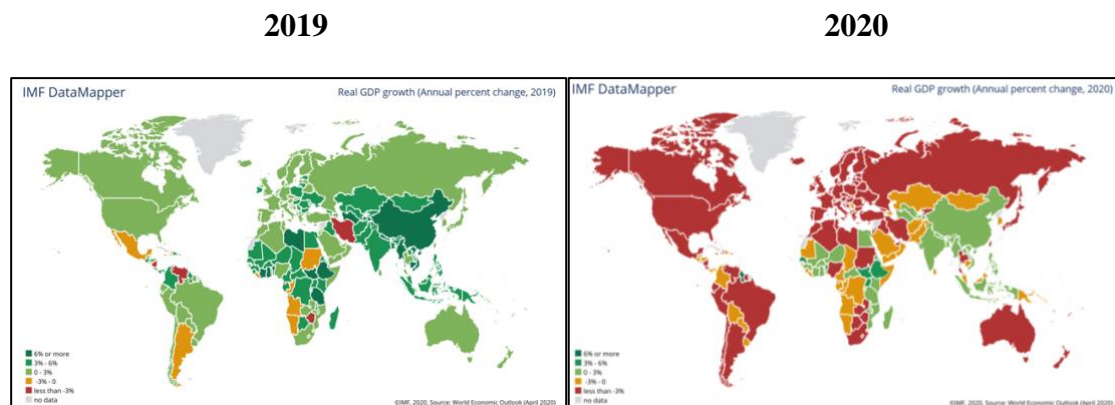
En España, el gran crecimiento en su renta per cápita se produjo en la segunda mitad del siglo XX, tras aprovechar la onda expansiva de la economía mundial, acercándose a los niveles de vida de los países más avanzados. Respecto al siglo actual, cabe destacar la gran recesión sufrida a partir de 2008, la cual comenzó a dejar atrás en 2014 y dándola por finalizada en 2017, año en el que se recuperó el nivel del PIB del año de partida.

Analizando el crecimiento económico español, sus principales rasgos son: la alta tasa media anual alcanzada, superando el ritmo de avance de las naciones europeas más maduras; la semejanza del perfil temporal seguido por la renta per cápita española al de los países comunitarios; la gran profundidad de las crisis que se han producido durante el

periodo examinado; y finalmente, las fluctuaciones registradas en cada una de las tres grandes etapas que se han distinguido en la evolución de la Unión Europea poseen un carácter más marcado en España. Los determinantes que sostienen el crecimiento a largo plazo son la productividad, el capital y el progreso tecnológico. (García Delgado y Myro, 2017)

En la actualidad, todo esto ha cambiado, las tendencias y los crecimientos esperados en los próximos años se han visto modificados drásticamente, la propagación del virus Covid-19 a nivel global, convirtiéndose en una pandemia, ha paralizado gran parte de la actividad económica de todo el mundo. Esto conlleva grandes impactos negativos en la economía mundial, afectando gravemente al PIB de muchos países y destruyendo un gran porcentaje del empleo. En España, diferentes estudios señalan a retrocesos del PIB español en 2020 sin precedentes en la historia reciente, ya que, aunque una vez se haya superado la crisis sanitaria la actividad económica se reactivará progresivamente, y por lo tanto no se recuperará el tejido productivo a corto plazo. Las previsiones de cara a 2021 muestran una recuperación significativa, pero lejos del flujo de actividad y empleo que había antes de la pandemia. (Banco de España, 2020)

*Ilustración 2. Comparativa del crecimiento del PIB 2019 vs. 2020*



Fuente: International Monetary Found.

## 1.2. EL SECTOR DE LA JOYERÍA

El sector de la joyería, como muchos de los sectores pertenecientes a los mercados de lujo, este refleja la compleja situación económica, enfrentándose diariamente a numerosas dificultades que hacen que avanzar en dicho sector sea cada vez más complicado. En la última década, desde que se iniciara una leve recuperación de la crisis económica del 2007, los ingresos del sector de la joyería han ido aumentando. Aunque se esperaba un crecimiento moderado en los próximos años, todo esto ha cambiado, ya que según muchos expertos económicos nos adentramos en la mayor crisis económica de la economía reciente.

El sector de la joyería, en particular las joyas, están expuestas a los cambios de las tendencias y los gustos de los consumidores. La joyería familiar tradicional ha dejado de ser la opción principal para los consumidores, ya que hoy en día muchas personas acuden a grandes marcas y centros comerciales que ofertan dichos productos, ya sea de manera física u online. Muchas empresas españolas han conseguido adaptarse a los cambios del mercado adoptando nuevos enfoques para mantener su posición competitiva, pero siempre escogiendo una estrategia definida, ya sea enfocándose hacia la alta joyería o, por el contrario, hacia la joyería de fantasía.

Los gustos y preferencias de los consumidores de este sector varían mucho dependiendo de la edad de los mismos, por lo que es importante tener en cuenta la presencia de nuevos compradores, una nueva generación constituida por los *millennials*, personas nacidas entre 1980 y 1995, la cual presenta una gran oportunidad potencial, por lo que es fundamental actualizar las estrategias y enfocarlas hacia una mayor presencia en Internet, ya sea mediante una página web o a través de las redes sociales, ya que el futuro va unido a las nuevas tecnologías.

*Tabla 3. Volumen de negocio del comercio electrónico del sector de la joyería, relojería y platería dentro de España de 2014 a 2017.*

AÑO	2014	2015	2016	2017
FACTURACIÓN (miles de euros)	4.760,42	7.995,82	12.584,41	19.548,48
VARIACIÓN (%)	-	67,96%	57,39%	55,34%

Fuente: Elaboración propia a partir de Statista 2020.

Aunque muchas de las decisiones estratégicas para hacer crecer los negocios requieren de grandes desembolsos iniciales de capital, en el caso del sector de la joyería se debe sumar varios riesgos más, desde robos en los establecimientos a una devaluación de los metales que conforman las diferentes piezas, además, el valor de los inventarios es muy alto y los márgenes de beneficio son ajustados.

En conclusión, las empresas de joyería deben realizar una muy buena gestión de riesgos, minimizándolos lo máximo posible, a la vez que abriéndose y analizando nuevas tendencias para poder captar nuevos segmentos de clientes. (Revert, C., 2017)

## 2. HISTORIA DE LA EMPRESA Y CARTERA DE PRODUCTOS

La firma aragonesa Marina García Joyas fue creada en el interior de una empresa con más de 50 años de tradición joyera. Marina García, persona que da nombre a la empresa, es la diseñadora de la firma, dando forma a todas las piezas, joyas a las que impregna su esencia y su particular visión de las cosas.



Todas las colecciones que lleva a cabo la firma de joyas son elaboradas por un equipo de expertos artesanos que realizan su trabajo de forma minuciosa en el taller que posee la empresa en Zaragoza. Desde su creación, Marina García Joyas ha ido creciendo hasta los 14 trabajadores actuales.

En definitiva, la empresa aragonesa busca crear joyas que hagan sentir a los consumidores y sean capaces de transmitir estilo y feminidad, centrándose en la creación de joyas Pret-a-Porter<sup>1</sup> con las que poder disfrutar todo el día conectando la personalidad y el sentir de la mujer actual. Para ello, la diseñadora asiste a ferias internacionales de joyería que le ayudan e inspiran a la hora de diseñar nuevas piezas, a la vez que se adapta a las nuevas tendencias.

Marina García ofrece una amplia cartera de productos, con diferentes acabados y siempre siguiendo las tendencias actuales. Al clasificar los productos de joyería es importante distinguir entre dos tipos: alta joyería y bisutería. Al igual que en muchos sectores, existen variaciones de dichos tipos y nuevas tendencias que unen características de ambos, es el

---

<sup>1</sup> Pret-a-Porter: moda no exclusiva, fabricada en serie y disponible en tiendas en distintos tallajes.

caso de BridgeJewelry (“joyería de puente”), dicho tipo se encuentra a la mitad. La firma ofrece anillos, colgantes, gargantillas, pendientes y pulseras a través de tres colecciones:

- Colección Oro: Una colección formada por todos los productos mencionados anteriormente realizados en oro de 18 quilates.
- Colección Plata: Es la línea más amplia de productos y combina una gran variedad de acabados, dicha colección podría encontrarse en el tipo de joyería BridgeJewelry ya que se trata de piezas con cuidados acabados, pero en un metal más económico que el oro y con la posibilidad de ofrecer terminaciones en plata rosa y dorada.
- Colección Novias: La empresa otorga un significativo valor a su gama de productos para novias, argumentando el valor de una joya adecuada en un día tan especial. Además, anima a ver las tendencias de novia a través de su blog.

**DAFO DE LA EMPRESA:**

<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos limitados en comparación con una gran empresa. (Logística, financiación, ...)</li> <li>- Escasa planificación empresarial a largo plazo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Situación económica actual (gran recesión).</li> <li>- Aumento de la competencia.</li> <li>- Mayores barreras comerciales.</li> </ul>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabajadores comprometidos y motivados.</li> <li>- Calidad en los productos.</li> <li>- Buen clima de trabajo.</li> <li>- Búsqueda de la innovación y gran creatividad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mayor importancia del negocio online.</li> <li>- Avanzado grado de globalización en el sector.</li> <li>- Nuevos clientes (<i>millennials</i>).</li> </ul>

### 3. ANÁLISIS FINANCIERO DE LA EMPRESA

#### 3.1. NORMATIVA Y ANÁLISIS DE LAS DIFERENTES MASAS PATRIMONIALES DEL BALANCE

Analizando la empresa desde la perspectiva financiera, debemos comprobar primeramente si cumple con las obligaciones legales para la presentación de las Cuentas Anuales en formato abreviado o normal, el informe de auditoría y el informe de gestión.

Para ello compararemos la cifra total de balance, la cifra de negocios y el número de empleados de la empresa con las cifras establecidas para saber que formato de presentación es el correcto:

	2018	2017
<b>Cifra de balance</b>	420.910	396.412
<b>Cifra de negocios</b>	772.536	743.190
<b>Número de empleados</b>	14	14

Una vez obtenidos los anteriores datos financieros presentados por la empresa, los compararemos con los límites de las CCAA establecidos por el Plan General de Contabilidad, para acogerse a dichos límites deberá cumplir al menos dos de los tres requisitos determinados por cada una de las variedades en cada caso, dejándose de ser aplicable cuando se incumplan dos de los tres requisitos dos años seguidos.

	<u>MICROEMPRESA</u>	<u>PGC PYMES</u>
Balance	1.000.000	4.000.000
Cifra de negocios	2.000.000	8.000.000
Numero de empleados	10	50

La empresa presenta las CCAA abreviadas conformes a una microempresa, ya que únicamente supera el límite del número de empleados para la presentación de esta modalidad. A su vez, está exenta de la presentación de los informes de Estados de cambio en el Patrimonio Neto, Estado de Flujos de Efectivo, de Gestión y de Auditoría.

A continuación, se realiza un análisis de su estructura económico-financiera a través de la obtención de las diferentes masas patrimoniales del balance.

MASAS PATRIMONIALES			ESTRUCTURA		EVOLUCIÓN
	2018	2017	2018	2017	2018
ACTIVO NO CORRIENTE	26.702	24.882	6,34%	6,28%	7,31%
ACTIVO CORRIENTE	394.208	371.530	93,66%	93,72%	6,10%
Existencias	128.225	123.115	30,46%	31,06%	4,15%
Realizable	205.600	186.769	48,85%	47,11%	10,08%
Disponible	60.384	61.646	14,35%	15,55%	-2,05%
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>420.911</b>	<b>396.412</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>6,18%</b>
PATRIMONIO NETO	208.973	206.890	49,65%	52,19%	1,01%
PASIVO NO CORRIENTE	18.204	18.204	4,32%	4,59%	0%
PASIVO CORRIENTE	193.734	171.317	46,03%	43,22%	13,08%
TOTAL PASIVO	211.938	189.523	50,35%	47,81%	11,83%
<b>TOTAL PN Y PASIVO</b>	<b>420.911</b>	<b>396.412</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>6,18%</b>

Comenzando a analizar la estructura y significatividad del balance presentado por la empresa en los dos últimos años disponibles se observa como el activo corriente supone más del 90% del activo total, destacando el peso del activo realizable (48,85%), que en este caso serían clientes, y las existencias, las cuales suponen casi un tercio del activo total. La empresa no tiene prácticamente inversiones a largo plazo, suponiendo su inmovilizado un 6,34%. Por otro lado, La financiación de la empresa se reparte a partes iguales entre pasivos líquidos (46,03%) y el patrimonio neto, el cual representa un 49,65%, gracias al valor del capital suscrito.

Respecto a las variaciones sufridas en el año 2018 con referencia al 2017, el activo total ha aumentado un 6,18% debido al aumento tanto del activo corriente como del no corriente, con la única excepción de la disminución del activo disponible. En el caso del patrimonio neto y el pasivo, se han producido aumentos en el patrimonio neto, particularmente en la cuenta de otros fondos propios, y en el pasivo corriente. En cambio, la financiación a largo plazo se ha mantenido igual.

<b>RELACIONES LÓGICAS</b>		
	<b>2018</b>	<b>2017</b>
LIQUIDEZ (AC/PC)	2,03	2,17
SOLVENCIA (A/P)	1,99	2,09
ENDEUDAMIENTO (P/PN)	1,01	0,92
COBERTURA (PN+PNC) /ANC	8,51	9,05

En el ejercicio 2018, el ratio de liquidez ha disminuido un 6,45%, situándose en 2,03 euros de inversiones a corto plazo por cada euro de financiación a corto plazo, es decir, la empresa puede hacer frente a sus deudas a corto plazo exclusivamente con sus inversiones a corto plazo. Mientras dicho ratio se encuentre por encima de la unidad, no se producirá ningún desequilibrio causado por problemas de financiación. Aunque el activo corriente y el pasivo corriente han aumentado, la disminución de este ratio se debe a un mayor aumento de este último.

Por otro lado, el ratio de solvencia a sufrido una leve disminución, situándose en 2018 en 1,99 euros de activo por cada euro de pasivo frente a los 2,09 euros de activo por cada euro de pasivo en el 2017. A pesar de la disminución, la empresa sigue siendo solvente y no presenta ningún posible problema en este aspecto.

En cambio, el ratio de endeudamiento ha aumentado, consecuencia de un aumento del 11,83% del pasivo total. La empresa tiene 1,01 euros de deudas por cada euro de patrimonio neto. Esto implica una ligera disminución de libertad económica, ya que la empresa ha aumentado en mayor medida la financiación ajena respecto a la financiación propia.

El ratio de cobertura relaciona las inversiones a largo plazo con la financiación por recursos permanentes. Cada euro de inversiones a largo plazo se encuentra financiado por 1,99 euros de financiación permanente. Este ratio se ha visto reducido por un mayor aumento en las inversiones a largo plazo respecto al aumento en financiación permanente.

### 3.2. ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA OPERATIVA DE LA CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

	2018	2017	2018	2017	EVOLUCIÓN
Importe neto de la cifra de negocios	772.536	743.190	100%	100%	3,95%
Materiales	(293.000)	(303.050)	-37,93%	-40,78%	-3,32%
Gastos de personal	(391.833)	(382.637)	-50,72%	-51,49%	2,40%
Otros ingresos de explotación	-	15.490	-	2,08%	-
Otros gastos de explotación	(89.388)	(75.719)	11,57%	10,19%	18,05%
Resultados de inmovilizado	4.615	3.905	0,60%	0,53%	18,18%
<b>EBITDA</b>	<b>2.930</b>	<b>1.179</b>	<b>0,38%</b>	<b>0,16%</b>	<b>148,52%</b>
Ingresos financieros	56	66	0,01%	0,01%	-15,15%
Gastos financieros	208	20	-0,03%	-0,01%	940%
<b>EBT</b>	<b>2.777</b>	<b>1.225</b>	<b>0,36%</b>	<b>0,16%</b>	<b>126,69%</b>
Impuesto s/ sociedades (25%)	694	306	-0,09%	-0,04%	126,80%
RDO. ORDINARIO	2.083	919	0,27%	0,12%	126,66%
<b>RDO. EJERCICIO</b>	<b>2.083</b>	<b>919</b>	<b>0,27%</b>	<b>0,12%</b>	<b>126,66%</b>

Analizando la estructura operativa de la cuenta de pérdidas y ganancias de Marina García Joyas del ejercicio 2018, se observa como el importe neto de la cifra de negocios ha aumentado en un 3,95% respecto al ejercicio anterior. Cabe destacar que el mayor gasto de explotación en el que incurre la empresa son los gastos de personal, seguidos muy de cerca por el gasto en materiales.

El resultado financiero apenas supone un peso relevante en la cuenta de pérdidas y ganancias, y por último, se descuenta el impuesto sobre sociedades, el cual se sitúa en el 25%. En términos generales, la empresa ha aumentado un 126,66% el resultado del ejercicio con respecto al año anterior.

En relación a la rentabilidad de la empresa, se podrán obtener dos tipos de rentabilidades:

- Rentabilidad Económica (ROI) = RAIT / Activo Medio  
 $2.777 / [(420.911 + 396.412) / 2] = 0,68\%$

- Rentabilidad Financiera (ROE) = Resultado Ejercicio / PN Medio  
 $2083/[(208.973+206.890)/2]=1\%$

#### **4. MOTIVOS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN**

Desde el punto de vista de las PYMES son muchos los motivos por los que internacionalizarse: (M<sup>a</sup> Pilar Pardina Carranco, 2015)

- Situación actual del mercado nacional: aunque el mercado español se encuentra en un lento crecimiento, en algunos sectores dicho crecimiento es nulo o negativo, como el sector de la joyería, un sector muy concentrado en el que existe una gran competencia.
- Existencia de oportunidades de negocio en el exterior: los mercados extranjeros pueden ofrecer nuevas oportunidades de negocio, ya que existen culturas y necesidades diferentes, o simplemente países con mayor poder adquisitivo.
- Disminución de costes: al aumentar la producción para satisfacer un mercado más amplio, el coste de producción unitario será menor porque los costes fijos unitarios serán menores.
- Diversificación de mercados: aumento en las ventas y reducción de los riesgos de caída en los mercados locales.
- Ayudas disponibles para impulsar la internacionalización: herramientas de apoyo que encontramos gracias a estos programas de ayudas.

En el momento que una empresa lleva a cabo un proceso de internacionalización para posicionarse en otros mercados, puede obtener ventajas como menor dependencia del mercado nacional, un incremento de las cifras de venta, mayor rentabilidad, mejora de las técnicas de gestión, mayor prestigio, mejora en la imagen, etc. Estas mejoras pueden estar repartidas en cuatro importantes puntos: producción, ventas, administración y organización. (M<sup>a</sup> Pilar Pardina Carranco, 2015)

## **5. BARRERAS COMERCIALES**

Existen fuerzas que pueden frenar el proceso de globalización de los mercados, suponiendo un obstáculo para la empresa al llevar a cabo el proceso de internacionalización ya que dificultan el movimiento de mercancías entre los países. Estas barreras son una forma de restringir el comercio y la inversión internacional mediante la limitación o el impedimento de la actividad internacional, incrementando los costes de los bienes y servicios que se comercializan.

Muchas de esas barreras comerciales son impuestas por los diferentes gobiernos de los países, como por ejemplo políticas proteccionistas que algunos países realizan y que dispersan a las empresas extranjeras de operar ahí. Algunos de los países que más medidas proteccionistas realizan son EE. UU., Rusia, China o India, los cuales apuestan mayormente por el desarrollo de las empresas nacionales, acciones que a largo plazo beneficiarán al desarrollo y la sostenibilidad del país. Este aspecto se ha visto reflejado en la actual crisis sanitaria por la pandemia del Covid-19, en donde los países que se autoabastecen en mayor medida están más protegidos económicamente y poseen mayor independencia del mercado internacional.

La existencia de barreras comerciales puede tener una gran influencia en la toma de decisiones en el proceso de internacionalización, ya que de una manera u otra afectan a los productos comercializados. En países donde los aranceles son inviables, se reducen las posibilidades de exportar de forma directa los productos, teniendo que optar por la producción local en el país extranjero. En primer lugar, analizaremos las barreras comerciales que la empresa se encuentra a la hora de exportar sus productos a los países en los que opera, y finalmente otras barreras comerciales que la empresa puede encontrarse en el proceso de internacionalización de nuevos mercados extranjeros.

Las barreras comerciales que la empresa se encuentra al exportar sus productos a Alemania y Austria son nulas, ya que ambos países son miembros de la Unión Europea.

No obstante, existen países como Rusia que otorgan la competencia en exclusiva en materia de importación de productos de joyería y bisutería a determinadas aduanas, reservando el derecho de hacer aquellas pruebas que consideren necesarias para identificar la composición real del producto, además de requerir la presentación de un dossier complejo de documentos. A pesar de que solo afecta a las importaciones temporales, afectan negativamente a sectores donde el envío de muestras es de gran importancia para

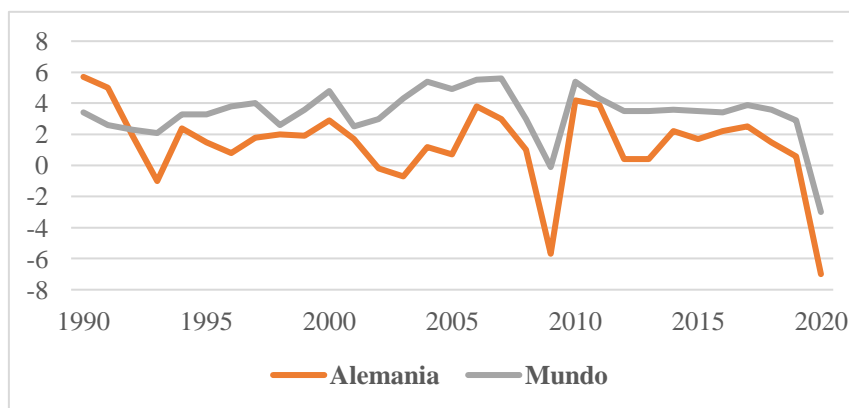
captar nuevos pedidos. Este tipo de medidas se enmarcan en la política de fomento de la localización industrial de carácter nacional que cada vez más países están llevando a cabo para fortalecer su economía e impulsar la inversión en empresas nacionales.

## 6. PRESENCIA EN LOS MERCADOS

Desde el nacimiento de la firma, Marina García ha estado establecida en el mercado español, más concretamente en la provincia de Zaragoza, pero aunque se trate de una pequeña empresa aragonesa, ha tenido siempre presente la idea de llevar a cabo un proceso de internacionalización, pudiendo llegar a nuevos mercados, mejorando en los procesos de fabricación, ofreciendo los mejores materiales e inspirándose en nuevas culturas y tendencias extranjeras.

Es por ello, por lo que la empresa inició su andadura hace unos años en varios países europeos. Primeramente, acudiendo a Alemania, un país que forma parte de las 10 economías más importantes del mundo y cuyo PIB per cápita se sitúa en 41.350 euros, lo que indica un buen nivel de vida en el conjunto de la población.

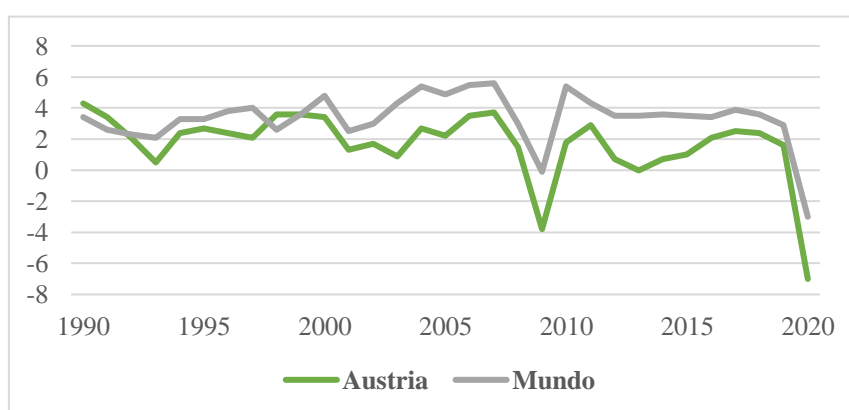
Gráfico 4. Crecimiento del PIB (%). Alemania vs. Mundo



Fuente: Elaboración propia a partir de International Monetary Fund.

Posteriormente, siguiendo con la expansión a nivel europeo, la empresa entró en Austria, intentando buscar un país de características similares a Alemania. Este se encuentra en el puesto 27 por volumen de PIB a nivel mundial, además su PIB per cápita es un poco mayor que el alemán llegando hasta los 44.900 euros.

Gráfico 5. Crecimiento del PIB (%). Austria vs. Mundo



Fuente: Elaboración propia a partir de International Monetary Fund.

Por otro lado, analizando los mercados donde la empresa comercializa sus productos, los cuales se encuentran englobados en el código arancelario 7113, artículos de joyería y sus partes, de metal precioso o chapado de metal precioso “plaqué”, se aprecia a priori que los tres países donde la empresa opera presentan estadísticas favorables para su continuo desarrollo de la actividad en ellos.

Tabla 6. Importaciones en los mercados donde MGJ está presente. (2019)

	<b>ALEMANIA</b>	<b>AUSTRIA</b>	<b>ESPAÑA</b>
Valor importado (miles de \$)	1.582.517	242.507	459.458
Saldo comercial (miles de \$)	43.203	-156.169	-27.565
Cantidad importada (toneladas)	373	19	311
Crecimiento 2015-19	3%	4%	7%
Participación	1,7%	0,3%	0,5%
Ranking	13°	31°	26°
Países proveedores	Tailandia (32,6%) Suiza (18,9%) Francia (8,9%)	Alemania (44,6%) Italia (15,3%) Francia (6,7%)	Italia (19,5%) Alemania (15,1%) China (11,1%) Francia (9%)

Fuente: Elaboración propia a partir de trademap.org

El valor importado por Alemania es muy superior al valor importado por Austria y España, aunque en comparación con la cantidad importada en toneladas de Alemania no es proporcional, es decir, Alemania no importa mucha más cantidad que España pero esta

es de mayor valor. Tanto Austria como España tienen un saldo comercial negativo, por lo que importan más de lo que exportan. Los tres países se encuentran en crecimiento a lo largo de los 4 últimos años, destacando el crecimiento de España tras la crisis financiera.

*Tabla 7. Exportaciones en los mercados donde MGJ está presente. (2019)*

	<b>ALEMANIA</b>	<b>AUSTRIA</b>	<b>ESPAÑA</b>
Valor exportado (miles de \$)	1.625.720	86.338	431.893
Saldo comercial (miles de \$)	43.203	-156.169	-27.565
Cantidad exportada (toneladas)	298	6	537
Crecimiento 2015-19	0%	6%	5%
Participación	1,5%	0,1%	0,4%
Ranking	13°	38°	18°
Países receptores	UK (20,1%) Francia (15,2%) Italia (11,9%) Suiza (11,9)	Alemania (50,1%) Suiza (8%) UK (6,5%)	EE. UU. (19,3%) Francia (14,3%) Portugal (8,4%) México (7,8%)

Fuente: Elaboración propia a partir de trademap.org

En el caso de los tres países, en los que la empresa opera, desde el punto de vista de exportaciones, Alemania exporta un 44,51% más que España pero su valor exportado triplica el valor exportado de España. Aunque el crecimiento de las exportaciones no es negativo en ninguno de los tres países, el crecimiento en Alemania de 2015 a 2019 ha sido nulo.

## **7. NUEVO MERCADO**

Para desarrollar la entrada en un nuevo mercado, se va a seguir la vía de selección sistemática de los mercados internacionales, ya que se trata de un procedimiento lógico y sistemático con el que a través de los datos analizados obtendremos un mercado potencial. La selección sistemática incluye diferentes fases: una primera fase en la que se realizará una criba preliminar basándose en macro criterios, en segundo lugar, un análisis del potencial del sector de la joyería, y por último, una fase de identificación de oportunidades

de mercado. En las dos primeras fases se desestimarán los mercados menos ventajosos y en la fase final se seleccionará el mercado definitivo.

Se descartan los países de Francia, Estados Unidos y Gran Bretaña, ya que la empresa ha realizado un análisis de sus respectivos mercados determinando la no viabilidad en ellos.

Para establecer los países potenciales a los que internacionalizarse, se han seleccionado a partir del ranking de los países que más importan productos con el código arancelario 7113. En amarillo aparecen los datos espejo.







*Tabla 8. Ranking de países importadores a nivel mundial*

Importadores	Valor importado en 2019 (miles de USD)	Saldo comercial 2019 (miles de USD)	Cantidad importada en 2019	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2015-2019 (%)	Participación en las importaciones mundiales (%)
<b>Mundo</b>	<b>93480367</b>	<b>14708573</b>	<b>0</b>	<b>7</b>	<b>100</b>
Suiza	16509078	-4854114	265	17	17,7
<b>EAU</b>	<b>14117302</b>	<b>-4153781</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>15,1</b>
Hong Kong	13641847	-5787274	327	6	14,6
EE. UU.	8825265	362579	0	2	9,4
Francia	5205673	1386624	573	7	5,6
Reino Unido	4631447	1987763	0	2	5
Singapur	3023197	-570974	0	-3	3,2
China	2389382	10905407	100	26	2,6
Japón	2014633	-940060	177	4	2,2
Italia	1918221	5384062	357	7	2,1
<b>Qatar</b>	<b>1739694</b>	<b>-1274712</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>1,9</b>
Turquía	1616481	3486011	131	42	1,7
Alemania	1582517	43203	373	3	1,7
<b>Iraq</b>	<b>1404934</b>	<b>-1403480</b>	<b>55</b>	<b>34</b>	<b>1,5</b>
Macao, China	1140099	-1010047	0	3	1,2
Arabia Saudita	1064794	-1033864	149	22	1,1
Tailandia	1004039	2673835	166	17	1,1
Australia	995650	-583417	0	4	1,1
Canadá	975177	-656604	0	1	1
Países Bajos	617283	-202223	197	33	0,7
India	601753	12767617	83	2	0,6

Fuente: International Trade Centre.

Propuesta a partir del ranking de importadores de artículos de joyería (7113):

*Tabla 9. Países potenciales*

<b>PAÍSES</b>	<b>SUIZA</b>	<b>EMIRATOS ÁRABES UNIDOS</b>	<b>SINGAPUR</b>	<b>CHINA</b>	<b>ITALIA</b>	<b>PAÍSES BAJOS</b>
						
<b>RANKING</b>	<b>1°</b>	<b>2°</b>	<b>7°</b>	<b>8°</b>	<b>10°</b>	<b>20°</b>
<b>IMPORTACIONES MUNDIALES (%)</b>	<b>17,7%</b>	<b>15,1%</b>	<b>3,2%</b>	<b>2,6%</b>	<b>2,1%</b>	<b>0,7%</b>

Fuente: Elaboración propia.

## 7.1. FASE 1: CRIBA PRELIMINAR

En esta primera fase se analizan los diferentes factores macroeconómicos que pueden suponer un obstáculo a la empresa a la hora de conseguir sus objetivos. Para ello se realiza un análisis PESTEL en relación con los países seleccionados, la información reflejada de dichos países se ha obtenido de The Global Competitiveness Report (2019).

Tabla 10. Criba Preliminar

FACTORES	SUIZA		EAU		SINGAPUR		CHINA		ITALIA		PAÍSES BAJOS	
	Rank	Punt.	Rank	Punt.	Rank	Punt.	Rank	Punt.	Rank	Punt.	Rank	Punt.
	/141	(1-10)	/141	(1-10)	/141	(1-10)	/141	(1-10)	/141	(1-10)	/141	(1-10)
Instituciones	6	7,8	15	7,6	2	8	58	5,7	48	5,9	4	7,9
Estabilidad macroeconómica	1	10	1	10	38	10	39	9,9	63	8,5	1	10
Infraestructuras	4	9,3	12	8,8	1	9,5	36	7,8	18	8,4	2	9,4
Salud	5	10	92	7,2	1	10	40	8,8	6	10	21	9,4
Mercado laboral	2	7,9	34	6,6	1	8,1	72	5,9	90	5,7	11	7,5
Sistema financiero	4	9	31	7,4	2	9,1	29	7,5	48	6,8	17	8,5
Dinamismo empresarial	22	7,2	31	6,9	14	7,6	36	6,6	43	6,6	2	8,1
Innovación	3	8,1	33	5,2	13	7,5	24	6,5	22	6,6	10	7,6
<b>Media Factores</b>	<b>5</b>	<b>8,7</b>	<b>25</b>	<b>7,5</b>	<b>1</b>	<b>8,7</b>	<b>28</b>	<b>7,3</b>	<b>30</b>	<b>7,3</b>	<b>4</b>	<b>8,6</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de The Global Competitiveness Report (2019).

Tras obtener dichos resultados, se eliminan las opciones de China e Italia tras no obtener una puntuación superior o igual a 7,5. Por lo tanto, ambos mercados quedan descartados como posibles países donde operar en un corto plazo.

## 7.2. FASE 2: POTENCIAL DE VENTAS DEL SECTOR

Para llevar a cabo esta segunda fase se realizará un análisis sobre el comportamiento y evolución del sector de la joyería en cada país. Al igual que en la anterior fase, las cifras son las relacionadas con el código arancelario 7113.

*Tabla 11. Potencial de ventas del sector. (datos estadísticos)*

	SUIZA	EAU	SINGAPUR	PAÍSES BAJOS
Ingresos del sector (millones \$)	632,8	358,2	1.203	654,6
Importaciones mundiales (%)	17,7	15,1	3,2	0,7
Crecimiento anual mercado (%)	17	4	-3	33
Importaciones españolas (%)	0,3	0,1	0,2	1,1
Arancel (ad valorem)	0	4,5	0	0,6

Fuente: Elaboración propia a partir de International Trade Centre.

Después de analizar los datos sobre el potencial de ventas del sector en los diferentes países propuestos, cabe destacar la cifra de ingresos del sector en Singapur, la gran cuota de importaciones en Suiza sobre las importaciones mundiales y el gran crecimiento anual del sector de la joyería en los Países Bajos, siendo dicho país el que importa de España un mayor porcentaje de sus importaciones de joyería de entre los cuatro países seleccionados. Por último, resaltar la gran barrera arancelaria que impone Emiratos Árabes Unidos, la cual se sitúa en el 4,5%.

### 7.3. FASE 3: IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DEL MERCADO

Será conveniente que el país seleccionado en cuestión presente una estable situación macroeconómica, por lo que es indispensable analizar el nivel de renta per cápita o el crecimiento económico del país, valorando favorablemente a aquellos países que presenten un mayor poder adquisitivo.

Por otro lado, también hay que tener en cuenta aspectos legales o jurídicos que en determinados países pueden suponer un riesgo adicional. España, al tratarse de un país perteneciente a la Unión Europea, cuenta con menos impedimentos legales para comercializar entre los países pertenecientes, pero en el caso de Emiratos Árabes Unidos existen más impedimentos y restricciones. Otros factores a tener en cuenta pueden ser la corrupción en el país de destino, la competitividad que presenta, la tasa de desempleo, el nivel de sofisticación del comprador o el financiamiento y apoyo a las Pymes. Todo esto sin olvidar la distancia geográfica, factor importante a la hora de exportar productos en un país extranjero, ya que el precio de la logística variará considerablemente.

*Tabla 12. Matriz de selección de mercados/países objetivos (datos).*

Descripción criterio	SUIZA	EAU	SINGAPUR	PAÍSES BAJOS
Crecimiento económico del país (PIB)	0,9%	1,3%	0,7%	1,8%
Poder adquisitivo (PIB per cápita)	82.950,3\$	40.711,4\$	64.041,4\$	53.106,4\$
Barreras no arancelarias (1-100)	62,2	71,1	83,6	71,5
Distancia geográfica (km)	1.240,94	5.706,11	11416,33	1.552,96
Sofisticación del comprador (1-100)	66,9	62,4	63,5	62,7
Corrupción (1-100)	85	70	85	82
Competitividad del país (1-100)	82	75	85	82
Tasa de desempleo (%)	4,9%	2,6%	3,8%	3,9%
Financiamiento de Pymes (1-100)	66,1	66,2	69,8	63,8

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 13. Matriz de selección de mercados/países objetivos (valoración).

Descripción criterio	p	SUIZA		EAU		SINGAPUR		PAÍSES BAJOS	
		V	V*p	V	V*p	V	V*p	V	V*p
Crecimiento económico	5	2,5	12,5	5	25	2,5	12,5	5	25
Poder adquisitivo	4	10	40	5	20	7,5	30	7,5	30
Barreras no arancelarias	3	6,22	18,7	7,11	21,3	8,36	25,1	7,15	21,5
Distancia geográfica	3	10	30	5	15	0	0	7,5	22,5
Sofisticación del comprador	2	6,69	13,4	6,24	12,5	6,35	12,7	6,27	12,5
Corrupción	3	8,5	25,5	7	21	8,5	25,5	8,2	24,6
Competitividad del país	4	8,2	32,8	7,5	30	8,5	34	8,2	32,8
Tasa de desempleo	3	5	15	7,5	22,5	7,5	22,5	7,5	22,5
Financiamiento de Pymes	3	6,61	19,8	6,62	19,9	6,98	20,9	6,38	19,1
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>63,72</b>	<b>207,7</b>	<b>56,97</b>	<b>187,2</b>	<b>56,19</b>	<b>183,2</b>	<b>63,7</b>	<b>210,5</b>

Fuente: Elaboración propia.

Analizando los resultados obtenidos a través de la Matriz de Selección de Mercados/ Países Objetivos, podemos concluir que la mejor opción de entrada en un país internacional nuevo son los Países Bajos, con una valoración de 210,5 puntos, seguida muy de cerca por Suiza (-1,33%). Cabe destacar del país elegido el crecimiento económico, el poder adquisitivo de su población y las escasas barreras arancelarias, puesto que se trata de un país miembro de la Unión Europea. Además, su escasa distancia geográfica en comparación con otros países analizados, hacen de este país una atractiva opción de internacionalización.

## 8. MÉTODO DE ENTRADA

Tras el resultado del proceso de selección sistemática de mercados internacionales en el que se determinó que el nuevo país al que entrar sería Países bajos. Se trata de un país seguro, en el que la unidad monetaria es el euro, lo que supondrá un riesgo de cambio nulo para la empresa. En estos últimos años, los ejecutivos al mando del país han promovido una serie de medidas en relación a la creciente competencia fiscal de otros

países miembros de la Unión Europea, destacando la reducción progresiva del Impuesto de Sociedades. Cabe destacar la gran importancia de ofrecer un producto con una muy buena relación calidad-precio, ya que se trata de un mercado muy maduro y saturado. El centro económico del país es la zona de Randstad, en la que se encuentra La Haya, Amsterdam, Rotterdam y Utrecht, por lo que se orientará la exportación de los productos hacia dicha zona.

Después de haber seleccionado dicho país como mercado idóneo por el que la firma aragonesa decidiría apostar en su nueva etapa de internacionalización, se pasaría a estudiar a través de que modo de entrada sería mejor. Analizando la operativa que Marina García Joyas ha llevado a cabo en los anteriores procesos se puede observar que la metodología más utilizada para entrar en un mercado comercial internacional es mediante la exportación de sus productos, ya que la inversión directa en el país de destino mediante la implantación de una filial es muy costosa. Esto hace que la empresa mantenga su producción en España y venda sus productos en el mercado que la empresa desee. Este modo de entrada suele ser utilizado especialmente por las Pymes, puesto que requiere de menos recursos e implica menor riesgo en un primer contacto con el mercado internacional.

Dentro de las exportaciones, se trataría de una exportación indirecta. En el país de destino habría agentes comerciales que distribuirían los productos y se comercializarían en joyerías locales o grandes superficies que ofrezcan un producto similar.

Cabe la posibilidad de que con el paso del tiempo la empresa cambie su método de entrada, ya sea porque los costes de fabricación en España se han encarecido y se puede fabricar más barato en el extranjero, o porque las barreras comerciales y la logística suponen un gasto muy elevado. En este caso la empresa tendría que optar la implantación de una filial. Aunque el transporte al extranjero es aéreo y no supone un gran gasto, ya que las joyas no son de gran tamaño, el costo de la logística puede aumentar fácilmente debido en gran parte al seguro (alrededor del 1% sobre el valor asegurado), el cual es indispensable a la hora de exportar cualquier producto al exterior, y en mayor medida si se tratan de objetos de gran valor como pueden ser las joyas. También dentro de la logística encontramos la preparación y embalaje de las diferentes joyas para su comercialización, suponiendo un gasto adicional a los ya mencionados anteriormente.

## 9. COMPETIDORES

Para analizar los posibles competidores de la empresa en el sector de la joyería y la bisutería, se realizarán dos tipos de comparaciones, una primera orientada a los competidores desde el punto de vista de países exportadores del mismo producto, y en segundo lugar, una comparación de las principales empresas que compiten en el mercado español, mercado donde la empresa tiene una mayor cifra de ventas respecto a los otros dos mercados internacionales en los que se encuentra.

Tabla 14. Ranking de países exportadores a nivel mundial.

Exportadores	Valor exportado en 2019 (miles de USD)	Saldo comercial 2019 (miles de USD)	Cantidad exportada en 2019	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2015-2019 (%)	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2018-2019 (%)	Participación en las exportaciones mundiales (%)
<b>Mundo</b>	<b>108188940</b>	<b>14708573</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>100</b>
India	13369370	12767617	0	6	7	12,4
China	13294789	10905407	650	-7	0	12,3
Suiza	11654964	-4854114	46	2	-1	10,8
EAU	9963521	-4153781	238	72	15	9,2
EE. UU.	9187844	362579	101	-1	-7	8,5
Hong Kong	7854573	-5787274	265	5	11	7,3
Italia	7302283	5384062	990	5	3	6,7
Reino Unido	6619210	1987763	3242	1	49	6,1
Francia	6592297	1386624	382	10	13	6,1
Turquía	5102492	3486011	294	8	16	4,7
Tailandia	3677874	2673835	1393	1	-5	3,4
Singapur	2452223	-570974	0	-5	4	2,3
Alemania	1625720	43203	298	0	-17	1,5
Malasia	1442713	914491	78	-3	5	1,3
Japón	1074573	-940060	17	-13	-20	1
Indonesia	833952	750336	0	-6	13	0,8
Qatar	464982	-1274712	0	3	38	0,4
España	431893	-27565	537	5	-7	0,4
Países Bajos	415060	-202223	200	47	292	0,4
Australia	412233	-583417	0	11	17	0,4
Canadá	318573	-656604	0	10	-6	0,3

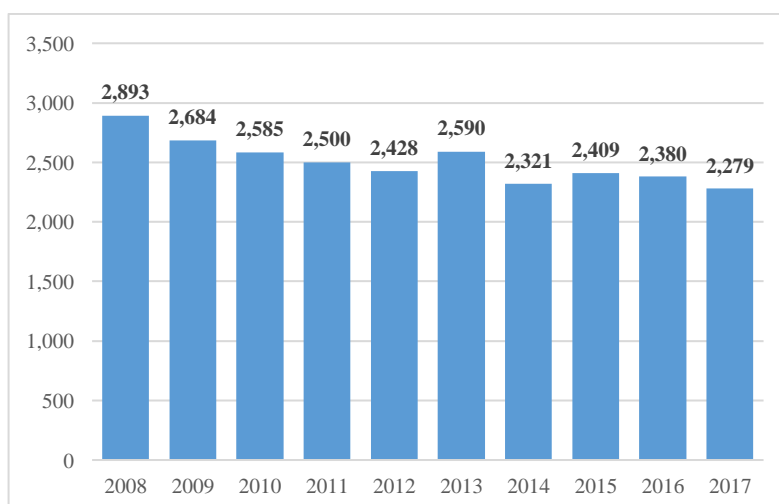
Fuente: International Trade Centre

Observando la primera comparación entre el ranking de países que más exportan productos con el código arancelario 7113, se concluye que los cinco primeros países de dicho ranking poseen más de la mitad de la participación en las exportaciones mundiales. Aplicando el índice de Herfindahl (H) a nivel de competencia mundial, indicará el grado de concentración en las exportaciones mundiales. En este caso se trata de una baja concentración, ya que el número de países es muy elevado. Por otro lado, el número equivalente de países (N), muestra que la concentración es similar a la competencia de 13 países de misma participación.

$$H = \sum S_i^2 = 0,079659 \quad N = \frac{1}{H} = \frac{1}{0,079659} = 12,5535 \sim 13$$

En cambio, si se analiza la competencia en el mercado principal donde la empresa tiene el taller de joyería, se comparará con otras empresas competidoras de dicho sector. El mercado español es muy competitivo, aunque debido a los periodos de recesión en las últimas décadas, el número de empresas dedicadas a la fabricación de artículos de joyería, bisutería y similares está disminuyendo progresivamente (entre el año 2008 y el 2017 se ha registrado una variación del -21,22%).

*Gráfico 15. Número de empresas dedicadas a la fabricación de artículos de joyería, bisutería y similares en España.*



Fuente: Statista Research Department, 2019.

Comparativa de las 10 mayores empresas dedicadas a la fabricación de joyería y artículos similares:

*Tabla 16. Ranking de las 10 mayores empresas dedicadas a la fabricación de joyería y similares (2018).*

Posición	Nombre	Facturación (€)	Cuota	Provincia
1	JOYERIA FINA SL	193.114.810	36,12%	Barcelona
2	D'OR JOIERS SA	43.066.854	8,05%	Barcelona
3	INDUSTRIAS CRISTIAN LAY SA	41.042.271	7,68%	Badajoz
4	FACET JEWELLERY SOLUTIONS SL	20.027.585	3,75%	Barcelona
5	IBERTALY SL	16.968.354	3,17%	Madrid
6	ARGYOR SA	12.682.989	2,37%	Zaragoza
7	DAMASO MARTINEZ SL	12.353.165	2,31%	Vizcaya
8	TALLERS TOUS SL	11.022.299	2,06%	Barcelona
9	ALIAS CONCEPT SL	10.152.407	1,90%	Córdoba
10	TALLERES DE ARTE GRANDA, SA	6.273.203	1,17%	Madrid

Fuente: Elaboración propia a partir de El Economista.

También es importante realizar una comparativa a nivel local, en especial comparando la actividad de las empresas situadas en la provincia de Zaragoza con mayor facturación:

*Tabla 17. Empresas dedicadas a la fabricación de joyería y similares en la provincia de Zaragoza (2018).*

Posición	Nombre	Facturación (€)	Tipo de empresa
6	ARGYOR SA	12.801.666	Grande
15	ALIANZAS SSF SL	4.080.697	Grande
38	PEÑA JOYEROS SL	1.722.707	Mediana
48	PEDRO FACI SA	-	Mediana
100	POMAR JOYEROS ZARAGOZA SL	510.593	Pequeña
141	LA COTE D'ARGENT SL	278.749	Pequeña
216	KUNZ EUROPEA SL	-	Pequeña
-	MARINA GARCIA DISEÑO SL	772.536	Pequeña

Fuente: Elaboración propia a partir de base de datos SABI.

## **10. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC)**

La empresa podría implementar una serie de prácticas relativas a la Responsabilidad Social Corporativa que tendrían una repercusión positiva en su imagen de marca, afirmando su compromiso con los valores de la sociedad y la protección del medioambiente. Es decir, mediante dichas políticas de RSC intentar buscar la sostenibilidad económica, social y medioambiental.

En la actualidad, la demanda de RSC se encuentra en constante crecimiento, lejos de ser acciones superficiales y puntuales, la gestión de la RSC debe de ser parte del núcleo de la empresa, afectando a toda la organización. Dichas medidas tienen un fuerte impacto en la sociedad y en la empresa en el caso de las Pymes, ya que estas cuentan con una fuerte relación con sus grupos de interés en los territorios donde comercializan sus productos. Lo que en ocasiones puede dar la posibilidad de obtener ventajas competitivas a causa de las fortalezas y oportunidades que se crean al implantar estas políticas. Algunas fortalezas de las Pymes son la mayor confianza con el entorno local, la menor burocracia o la mayor flexibilidad y adaptación. Por otro lado, las oportunidades que puede encontrar se resumen en una mejora de la reputación o imagen de marca, ayudas de la Administración Pública y un mayor control de los riesgos.

Por ello, la empresa debería asignar a un responsable que realizara las funciones de coordinación y cumplimiento del sistema de gestión de RSC, asesoramiento a la Dirección sobre aspectos del plan estratégico de RSC, entre otras actividades relacionadas con dicha operativa.

Apostando por una gestión eficiente de las medidas de Responsabilidad Social Corporativas y para garantizar un compromiso con las mismas se le propone a la empresa formar parte del Consejo de Joyería Responsable (RJC), siendo necesario que dichas medidas sean adoptadas en todas las fases de producción y comercialización de sus productos.

Aunque el RJC ya tiene definidas las normas éticas, sociales y medioambientales aplicables a la industria de la joyería de oro y diamantes, al inicio se le proponen algunas medidas en:

- Responsabilidad social: Respetar a las personas y el entorno de allá donde vaya la empresa, mediante la conservación de sus valores y costumbres, realizando de forma ética todas sus acciones con la comunidad.

- Responsabilidad medioambiental: Encaminar dichas medidas hacia la disminución del impacto que la actividad empresarial genera en el medioambiente. Para ello, se debe concienciar tanto a trabajadores como a proveedores de la importancia de un consumo energético responsable. En la fase de producción es importante hacer hincapié, ya sea reciclando las máquinas y herramientas más anticuadas o intentando producir la menor cantidad de desechos. Por último, en el área comercial y de administración se apostaría por la utilización de papeles reciclados, al igual que en el packaging que acompaña a todos los productos de la marca.

- Responsabilidad económica: Cumplir todos los estándares de calidad de la Unión Europea, acompañando siempre los correspondientes certificados a las diferentes joyas. Generar beneficios sin dejar de lado los valores de la empresa y su compromiso con la sociedad.

Por último, se propondría un modelo dinámico de gestión de la RSC, de tal manera que se pudiera implantar en todas las áreas y departamentos de la empresa. Para ello, es importante diferenciar las diferentes fases de dicho modelo

- Fase de evaluación del entorno: revisión y análisis del contexto en el que se encuentra Marina García Joyas, identificando todas las partes que se van a ver involucradas en este proceso.
- Fase de planificación: establecer los objetivos de RSC a partir de la visión, misión y valores de la firma, concretando un plan de acción.
- Fase de implementación: ejecución del plan anterior, esperando que su implementación sea exitosa en todo su conjunto.
- Fase de seguimiento y control: evaluación de los objetivos fijados anteriormente mediante indicadores de medición.
- Fase de comunicación: información sobre el cumplimiento y los avances del plan de RSC tanto a los diferentes departamentos de la empresa, como a los clientes, ya sea a través de su página web, redes sociales, correo electrónico, etc.
- Fase de *feedback*: imprescindible para conocer la opinión sobre las políticas adoptadas y sus posibles mejoras.

## 11. CONCLUSIONES

Tras haber realizado todo el proceso sistemático de análisis y selección de un mercado para su posible entrada en un futuro, queda remarcar la gran importancia que tiene la internacionalización de las empresas, pero en especial de las PYMES. Estas últimas pueden verse muy afectadas por los lentos crecimientos de los mercados locales, y ante la posibilidad de la existencia de oportunidades de negocio en otros países, en muchos casos dicha internacionalización es prácticamente necesaria si la empresa busca crecer y aumentar su cuota de mercado. Además, al situarse en varios países, conseguirá una diversificación de mercados que le aportará mayor seguridad y estabilidad financiera.

Todo esto viene incrementado por unas muy malas previsiones económicas para España, situado como el país más afectado por la crisis económica causada por la pandemia de la Covid-19. Es por ello, por lo que se aconseja a la empresa zaragozana de joyería a que continúe con su proceso de internacionalización, el cual ya había comenzado al introducirse en los mercados alemán y austriaco, con el que puede reducir riesgos y aumentar la facturación.

El país seleccionado para la posible entrada es Países Bajos, destacando su crecimiento económico, el poder adquisitivo de su población y las escasas barreras arancelarias al pertenecer a la Unión Europea. Dicho país viene seguido muy de cerca por Suiza, por lo que no se rechaza un futuro análisis de mercado para una posible entrada al mercado suizo, aunque cuenta con un menor crecimiento económico, su población posee un mayor poder adquisitivo y al igual que Países Bajos se trata de un país muy competitivo.

Al igual que ha ocurrido en las dos entradas anteriores a mercados internacionales, el método más efectivo sería la exportación de los diferentes productos a Países Bajos y posteriormente un equipo de agentes comerciales los distribuirían a las joyerías locales.

Por último, dicho estudio y análisis de internacionalización a posibles mercados extranjeros aporta la posibilidad a la empresa de seguir con su proceso de internacionalización.

## 12. BIBLIOGRAFÍA

(Mayo de 2020). Obtenido de Sitio Web de Marina García Joyas:

<https://www.marinagarcia.com/mgv16/es/>

Banco de España. (2020). *Escenarios macroeconómicos de referencia para la economía española tras el Covid-19*. Madrid: Boletín Económico. Obtenido de Sitio Web del Banco de España.

Barrio Fraile, E. (2019). *Responsabilidad Social Corporativa: de la noción a la gestión*. Barcelona: Editorial UOC.

Billón, M. & Barea, M. (2002). *Globalización y nueva economía*. Madrid: Ediciones Encuentro.

Carranco Pardina, M. P. (s.f.). *Internacionalización de pymes*. Aula Mentor.

elEconomista.es. (2018). *Ranking de Empresas del sector Fabricación de artículos de joyería y artículos similares*. Obtenido de Sitio Web de El Economista: <https://ranking-empresas.eleconomista.es/sector-3212.html>

Expansión. (2020). *Alemania: Economía y demografía*. Obtenido de Sitio Web de Expansión: <https://datosmacro.expansion.com/paises/alemania>

Expansión. (2020). *Austria: Economía y demografía*. Obtenido de Sitio Web de Expansión: <https://datosmacro.expansion.com/paises/austria>

García, J. L., & Myro, R. (2017). *Economía española*. Madrid: Editorial Aranzadi, S.A.U.

International Monetary Found. (Mayo de 2020). *IMF DataMapper. Real GDP growth*.

Obtenido de sitio Web de IMF:

[https://www.imf.org/external/datamapper/NGDP\\_RPCH@WEO/OEMDC/ADV EC/WEOWORLD](https://www.imf.org/external/datamapper/NGDP_RPCH@WEO/OEMDC/ADV EC/WEOWORLD)

International Trade Centre. (Mayo de 2020). *Trade Map. Trade statistics for international business development*. Obtenido de Sitio Web de ITC: <https://www.trademap.org/Index.aspx>

Ramírez Alesón, M. (s.f.). *Manual de la asignatura: Dirección internacional de la empresa*. Zaragoza.

Revert, C. (9 de Enero de 2017). *¿Qué le espera al sector de la joyería en España?*  
Obtenido de Gold and Time.

Rodríguez Jover, A. (2019). *Responsabilidad Social Corporativa. ADGG072PO*.  
Málaga: IC Editorial.

Statista. (Mayo de 2020). *Jewelry*. Obtenido de Sitio Web de Statista:  
<https://www.statista.com/outlook/13010200/102/jewelry/europe#market-revenue>

## ANEXO

Tabla 18. Criterios de valoración crecimiento económico del país. (PIB)

Menos del 0,5%	0 puntos
Entre 0,5% y 1%	2,5 puntos
Entre 1% y 2%	5 puntos
Entre 2% y 4%	7,5 puntos
Más del 4%	10 puntos

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 19. Criterios de valoración poder adquisitivo. (PIB per cápita)

Menos de 10.000\$	0 puntos
Entre 10.000 y 20.000\$	2,5 puntos
Entre 20.000 y 45.000\$	5 puntos
Entre 45.0000 y 70.000\$	7,5 puntos
Más de 70.000\$	10 puntos

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 20. Criterios de valoración distancia geográfica.

Más de 10.000 km	0 puntos
Entre 6.000 y 10.000 km	2,5 puntos
Entre 3.000 y 6.000 km	5 puntos
Entre 1.500 y 3.000 km	7,5 puntos
Menos de 1.500 km	10 puntos

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 21. Criterios de valoración desempleo

Más del 10%	0 puntos
Entre 7% y el 10%	2,5 puntos
Entre 4% y el 7%	5 puntos
Entre el 2% y el 4%	7,5 puntos
Menos del 2%	10 puntos

Fuente: Elaboración propia.