



**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**CURSO ACADÉMICO 2016/2017**

**TRABAJO FIN DE GRADO**

**Mención en Dirección General**

**LA INTERNACIONALIZACIÓN DE TOUS S.L. EN AUSTRALIA**

**THE INTERNATIONALIZATION OF TOUS S.L. IN AUSTRALIA**

**Autora: Laura García Gato**

**Tutora: María Obeso Becerra**

**Junio de 2017**

## ÍNDICE DE CONTENIDO

Resumen.....	Pág. 4
Abstract.....	Pág. 5
1. Introducción.....	Pág. 6
2. Sobre TOUS.....	Pág. 7
3. Análisis interno de la empresa.....	Pág. 9
3.1 Campo de actividad - modelo de Abell (1980).....	Pág. 9
3.2 Perfil estratégico de la empresa.....	Pág. 11
4. Plan de internacionalización.....	Pág. 14
4.1. Destino de la inversión: elección del país.....	Pág. 14
4.1.1. Factores contextuales.....	Pág. 14
4.1.2. Factores de ajuste producto-mercado.....	Pág. 16
4.1.3. Suiza.....	Pág. 18
4.1.3.1. Factores contextuales de Suiza.....	Pág. 18
4.1.3.2. Factores de ajuste producto-mercado de Suiza.....	Pág. 19
4.1.4. Argentina.....	Pág. 21
4.1.4.1. Factores contextuales de Argentina.....	Pág. 21
4.1.4.2. Factores de ajuste producto-mercado de Argentina.....	Pág. 22
4.1.5. Australia.....	Pág. 24
4.1.5.1. Factores contextuales de Australia.....	Pág. 24
4.1.5.2. Factores de ajuste producto-mercado de Australia.....	Pág. 25
4.1.4. Matriz de selección de mercados.....	Pág. 27
4.2. Elección del método de entrada.....	Pág. 29
4.2.1. Elección del método de entrada: teoría económica de los costes de transacción (TCT).....	Pág. 29
4.2.2. La inversión a través de franquicias.....	Pág. 31
4.3. Estrategia de entrada.....	Pág. 33
4.3.1. Análisis DAFO de la empresa.....	Pág. 33
4.3.2. Estrategia competitiva de la empresa.....	Pág. 33
4.3.3. Estrategia de internacionalización utilizada.....	Pág. 34
4.3.4. Estrategia de internacionalización en Australia.....	Pág. 35
4.3.5. Recomendaciones estratégicas.....	Pág. 35
5. Conclusiones.....	Pág. 36
Bibliografía.....	Pág. 38

## ÍNDICE DE GRÁFICOS, TABLAS Y FIGURAS

Figura 2.1.	Presencia de TOUS en el mundo.....	Pág. 8
Gráfico 3.1.	Ámbito del campo de actividad de TOUS.....	Pág. 10
Cuadro 3.1.	Relación entre estrategias genéricas y campo de actividad - Abell (1980).....	Pág. 10
Gráfico 3.2.	TOUS, firma joyera multicategoría.....	Pág. 11
Gráfico 3.3.	Perfil estratégico de TOUS y BIMBA Y LOLA.....	Pág. 13
Tabla 4.1.	Datos relacionados con las dimensiones sobre los poten- ciales países de destino.....	Pág. 17
Gráfico 4.1.	Perfil estratégico del entorno de Suiza.....	Pág. 19
Gráfico 4.2.	Perfil estratégico del entorno de Argentina.....	Pág. 22
Gráfico 4.3.	Perfil estratégico del entorno de Australia.....	Pág. 25
Tabla 4.2.	Matriz de selección de mercados (Suiza, Argentina, y Australia).....	Pág. 27
Gráfico 4.4.	Perfil estratégico del entorno de los tres países candidatos a la inversión (Suiza, Argentina y Australia).....	Pág. 28
Cuadro 4.1.	Métodos de entrada.....	Pág. 29
Gráfico 4.5.	Competir en el exterior.....	Pág. 30
Cuadro 4.2.	Ventajas y desventajas de la inversión mediante franqui- cias.....	Pág. 31
Cuadro 4.3.	Análisis DAFO de la empresa.....	Pág. 33
Gráfico 4.6.	Estrategia competitiva en diferenciación de productos.....	Pág. 33
Cuadro 4.4.	Estrategias de internacionalización.....	Pág. 34

## RESUMEN

A pesar de la hostilidad, en términos globales, del entorno económico, la cadena de joyería española TOUS, sigue *in crescendo*. Desde la década de los 90, el desarrollo de la marca ha sido imparable: en facturación, en productos y en conocimiento de marca. La consolidación en España –cuentan con más de 100 tiendas– y la diversificación a otras líneas de producto, exigían un nuevo reto: la internacionalización. Pero la entrada en mercados extranjeros, maduros y dominados por las marcas locales y grandes firmas, no es nada fácil: supone un gran reto para la compañía y pone a prueba su fortaleza. El propósito de este trabajo de fin de grado es exponer un plan de internacionalización para la empresa TOUS, S.L. en un país donde aún no se encuentre implantada. Se trata de plantear el desarrollo de internacionalización de una empresa familiar, a día de hoy, una de las firmas españolas más internacionales, reconocidas y referentes.

El plan de internacionalización se estructura en tres apartados: elección del país receptor, elección del método de entrada y elección de la estrategia de la empresa. Nos hemos apoyado en una serie de técnicas de análisis como el “análisis del campo de actividad” y el “perfil estratégico de la empresa” para desarrollar el análisis interno de TOUS. Para la elección del país receptor de la inversión, de entre tres posibles países (Suiza, Argentina y Australia), hemos utilizado la “matriz de selección de países”, que incluye “perfil estratégico del entorno” y el “análisis de las cinco fuerzas de Porter”. Y por último, la “teoría de los costes de transacción”, para la elección del método de entrada. La conclusión del proyecto es un plan de internacionalización de la marca en Australia, a través de una franquicia siguiendo la estrategia internacional.

## ABSTRACT

Despite the hostility of economic environment in global terms, Spanish jewelry chain TOUS, keeps *in crescendo*. Since the 1990s, the development of the brand has been unstoppable from all points of view: billing, products and brand awareness. Consolidation in Spain (they have more than 100 shops) and diversification towards other product line required scope with a new challenge: the internationalization. Entering in foreign and mature markets, dominated by local brands and large firms, is not an easy work: it is a great challenge for the company and proves its strength. The purpose of this final work is to expose an internationalization plan for TOUS, S.L. in a country where the company is not yet established. The purpose is to expose an internationalization strategy for the development of a family business, which is nowadays, one of the most international, recognized and respected Spanish companies.

The internationalization plan is structured in three pillars: election of the receiving country, choice of the method of entry and finally, choice of the strategy of the company. We have relied on several series of analysis techniques such as the "analysis of the field of activity" and the "strategic company profile" to develop the internal analysis of TOUS. For the choice of the host country of investment, out of three possible countries (Switzerland, Argentina and Australia), we have used the 'country selection matrix', including "strategic profile of the environment" and 'five Porter's forces analysis'. Finally, the "theory of transaction costs", to choose the best method of entrance. The conclusion of the project is an internationalization plan for the brand in Australia, through a franchise model following the international strategy.

## 1. INTRODUCCIÓN

Definitivamente, el crecimiento destaca como una de las principales razones para emerger a los mercados exteriores. La internacionalización es una de las estrategias de crecimiento más efectivas, a la que más tarde o más temprano una empresa tiene que recurrir para desarrollarse. Sin embargo, el crecimiento no es la única razón para internacionalizarse. La consecución del prestigio, la buena imagen de marca, el aprendizaje y la experiencia, entre otros, son motivos más que suficientes para atreverse a hacerlo.

Actualmente, TOUS es una de las firmas españolas más internacionales. No es sólo una marca de joyería y complementos, sino que simboliza algo más, “transmitiendo valores de cariño y ternura dentro de un marco estético contemporáneo” (Executive Excellence 2016).

Dirigen el negocio Salvador y Rosa, una de esas parejas que funcionan como un reloj suizo, tanto en lo profesional, como en lo personal (llevan casados más de 40 años). Pero no están solos, trabajan con ellos sus cuatro hijas –Rosa, Alba, Laura y Marta– que llevan más de una década en la compañía. La sede central se encuentra en Manera, donde se desarrolla todo el proceso productivo; Rosa se encarga de la parte creativa y Salvador de la comercial.

En cuanto al proyecto, se tratará de idear un plan de internacionalización para esta gran empresa familiar, en un país donde aún no esté asentada; y estará estructurado en varios puntos. En primer lugar, conoceremos información general de la compañía y los hitos más importantes de su historia. Después, el análisis interno de la empresa, donde utilizaremos diversas técnicas de análisis como “el campo de actividad” y “el perfil estratégico de la empresa”. A continuación, el plan de internacionalización de la empresa compuesto por tres fases: la elección del país de destino de la inversión, la elección del método de entrada y la elección de la estrategia de entrada. Finalmente, un apartado con las conclusiones del trabajo y todas las referencias y fuentes de información consultadas.

Para empezar el plan de internacionalización, deberemos elegir el país de destino entre tres alternativas: Suiza, Argentina, y Australia. Para determinar el país más adecuado, nos apoyaremos en una matriz de selección del mercado, valorando previamente, “el perfil estratégico del entorno” y la técnica del “análisis de las cinco fuerzas de Porter”. Tras comparar los tres países, decidimos el destino más atractivo: Australia. El siguiente paso es la elección del método de entrada que basándonos en la teoría de los costes de transacción y en nuestros requerimientos, elegiremos la inversión a través de franquicias. La estrategia de internacionalización que emplea TOUS es la estrategia internacional y para la entrada de la empresa en Australia decidimos escoger la misma estrategia.

## 2. SOBRE TOUS

De tradición familiar, el éxito de TOUS se debe a la absoluta frescura de sus propuestas y a la capacidad de innovación artesana con la que se producen las más de 30 colecciones anuales, que se materializan en diferentes metales y piedras preciosas para cada ocasión. Con sus más de 500 tiendas y 2000 empleados repartidos en los cinco continentes, la firma española se encuentra en el top 100 de las mayores compañías de lujo en el mundo, según se desprende del informe *Global Powers of Luxury Goods 2015* elaborado por Deloitte (Fashion United 2015).

El origen de TOUS se remonta a 1920 cuando Salvador Tous Blavi y su esposa abren un pequeño taller de reparación de relojes en la localidad de Manresa. En 1965 el hijo del matrimonio, Salvador Tous se casa con Rosa Oriol; la creatividad y talento de ambos, les lleva en los años 70 a diseñar piezas únicas para los clientes del negocio familiar, creando un nuevo lenguaje y estilo dentro del mundo de la joyería.

En la década de los 80, la empresa inicia un proceso de expansión, tanto nacional como internacional. Se trata de no sólo de diseñar joyas para mujer, sino de lanzar una amplia gama de complementos: bolsos, relojes, perfumes, gafas, textil, marroquinería, una colección masculina y hasta una línea especial para el hogar. La firma hace protagonista de todo ello a su ya más que reconocible sello, su osito.

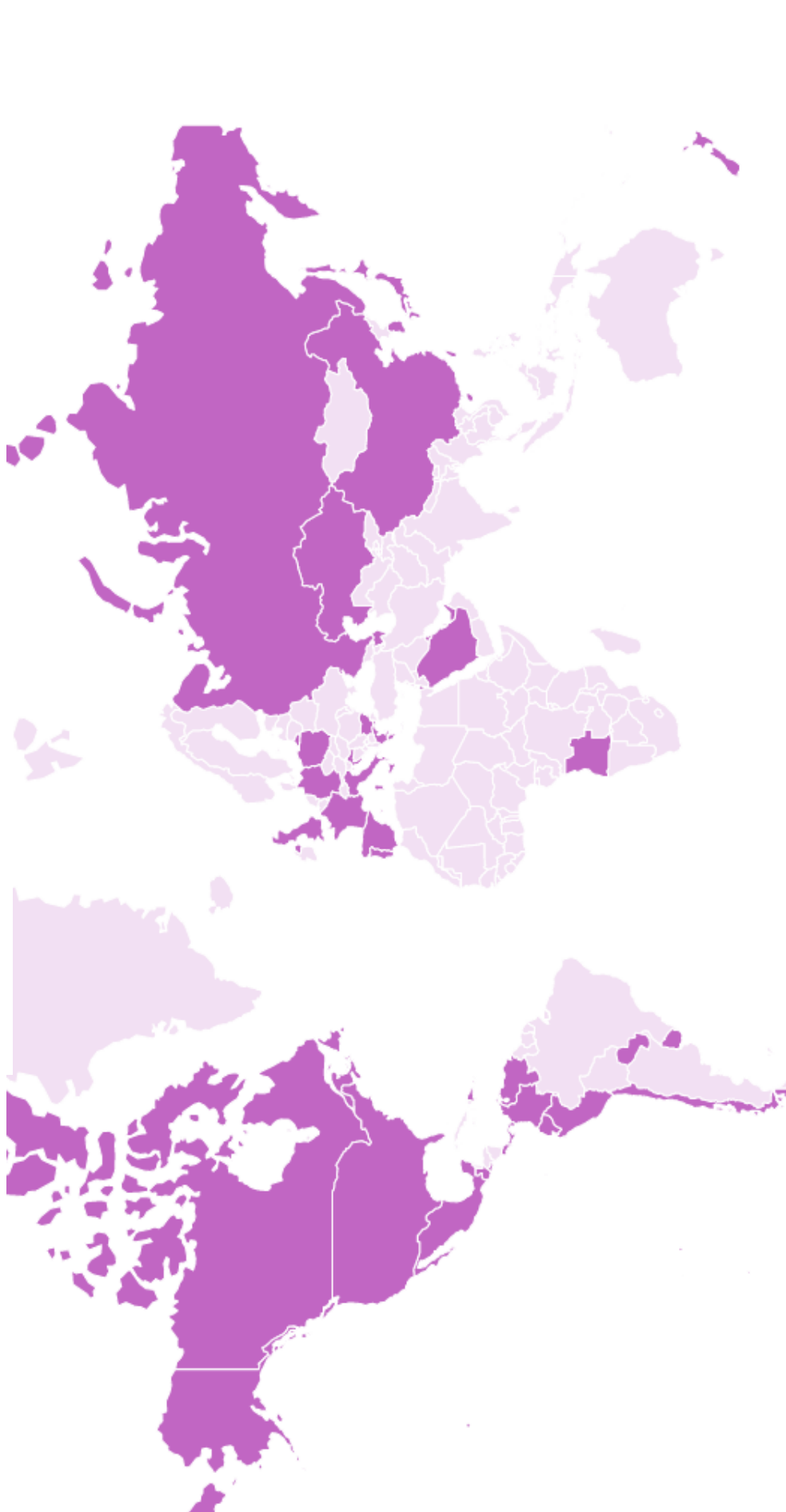
El oso de TOUS surge en 1985, en uno de los viajes de Rosa Tous. Un osito de peluche en un escaparate le recordó a la infancia y a los recuerdos entrañables de esta, por lo que decidió crearlo en oro. A partir de ese momento y debido a su gran éxito, el osito siempre está presente en la creación de nuevas colecciones, renovándose y adaptándose a la moda (Tendencias 2008). “Lo único que les distingue del resto es que hasta su árbol de Navidad tiene forma de oso” (El Diario Montañés 2008).

Unos años después, en 1992, se unen al negocio familiar las cuatro hijas del matrimonio, –Rosa, Alba, Laura y Marta–, quienes también han ayudado al crecimiento de la marca. En el año 2000, se produce en la empresa un relevo generacional: Alba Tous asume la presidencia de la compañía de la mano de Salvador Tous, incorporando un nuevo Consejo de Administración.

TOUS ha cerrado el ejercicio 2015 con una facturación de 368 millones de euros, un 18% más respecto al año anterior, cuando la cifra de negocios se situó en 311 millones. La firma de joyería y accesorios ha atribuido este crecimiento tanto al mercado español, donde creció un 13%, como a los mercados internacionales, que han registrado un repunte del 27% (TOUS 2016).

En cuanto a los mercados exteriores, la compañía está centrada en el mercado asiático, donde está desarrollando negocio en China y ha abierto tiendas en nuevos países, como Malasia y Filipinas, a la vez que ha entrado en otros mercados como Eslovaquia, Rumanía y Ghana (El Mundo 2016).

Figura 2.1. Presencia de TOUS en el mundo



Fuente: Página web oficial de TOUS, 2016



### **3. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA**

El análisis interno de TOUS persigue identificar las fortalezas y debilidades que tiene la empresa para desarrollar su actuación competitiva. Para ello utilizaremos un conjunto de técnicas de análisis que estudian, desde distintas ópticas, estos aspectos, entendidos como recursos, habilidades y capacidades, entre otros. A continuación, estudiaremos el campo de actividad de TOUS y su perfil estratégico, las cuales son algunas de las principales técnicas de análisis existentes (Guerra y Navas, 2007).

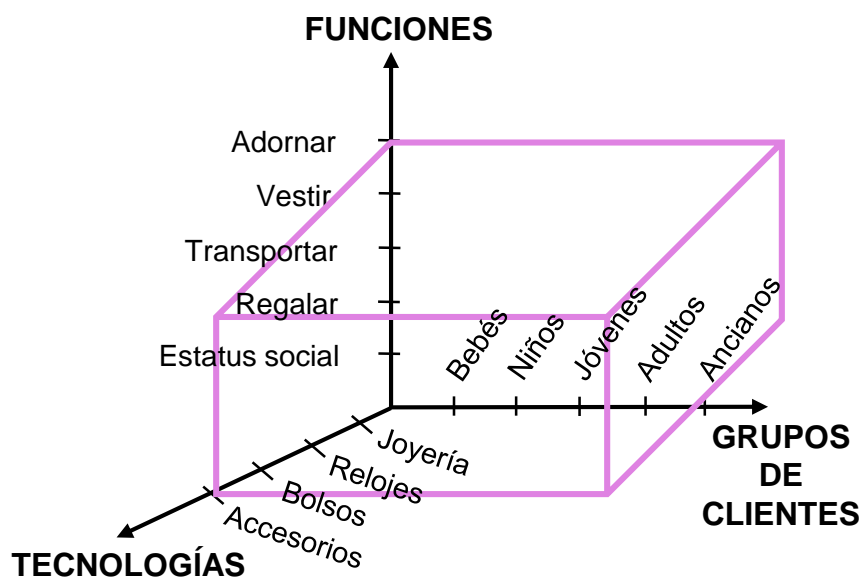
#### **3.1. CAMPO DE ACTIVIDAD - MODELO DE ABELL (1980)**

La definición del campo de actividad se refiere a la elección del conjunto de productos y mercados en los que quiere competir la empresa, es decir, en qué negocios va a competir y cómo se van a relacionar entre ellos. Según el modelo de Abell (1980) el campo de actividad está definido por la combinación de tres variables: el ámbito, la diferenciación entre segmentos y la diferenciación entre competidores.

El ámbito es el número de funciones o necesidades que trata de satisfacer la empresa, los grupos de clientes a los que atiende y las tecnologías que utiliza la empresa. De este modo, una empresa que acoge una única función, un solo grupo de cliente o destina una única tecnología, es un ámbito estrecho o enfocado. En cambio, si el ámbito es amplio significa que la empresa atiende varias funciones, varios grupos de clientes o dedica varias tecnologías. La diferenciación entre segmentos es el grado en el que la empresa trata de forma diferente a los segmentos de clientes y la diferenciación entre competidores es el grado en el que la empresa diferencia su producto o su servicio con respecto a sus competidores.

Para definir el ámbito de TOUS, debemos señalar en la figura tridimensional (ver Gráfico 3.1.) estas tres variables de las que hemos hablado en el párrafo anterior. En el eje de las funciones nos encontramos las necesidades de los consumidores que pueden cubrir con sus productos: adornar, vestir, transportar útiles, regalar, crear un status social. En el eje de los grupos de clientes hemos incluido todas las posibilidades, en función de la edad: bebés, niños, jóvenes, adultos y ancianos. Y, por último, el eje de las tecnologías, las cuales entenderemos como los diferentes productos que ofrece TOUS. Dicho esto, y como conclusión, podemos apreciar claramente, que el ámbito de TOUS se caracteriza por ser amplio en la totalidad de las variables.

**Gráfico 3.1. Ámbito del campo de actividad de TOUS**



Fuente: Elaboración propia

En cuanto al análisis de la diferenciación entre segmentos, cabe destacar que TOUS ofrece distintos productos a los distintos grupos de clientes atendiendo a sus necesidades. También realiza diferenciación entre competidores, porque la oferta de la empresa se presenta como una alternativa diferente. En función de lo anterior se puede deducir que la empresa sigue una estrategia diferenciada según el campo de actividad (ver Cuadro 3.1).

**Cuadro 3.1. Relación entre estrategias genéricas y campo de actividad - Abell (1980)**

	ESTRATEGIAS GENÉRICAS		
	ENFOQUE	INDIFERENCIADA	DIFERENCIADA
Ámbito	Estrecho	Amplio	Amplio
Diferenciación entre segmentos	No	No	Sí
Diferenciación respecto competidores	Sí	No	Sí

Fuente: elaboración propia a partir de Abell (1980)

### 3.2. EL PERFIL ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA

Una vez definido el campo de actividad, tenemos que identificar las fortalezas y debilidades de nuestra empresa, y para lograrlo utilizaremos la técnica del perfil estratégico, por medio del estudio y análisis de las áreas funcionales: producción, comercialización, financiación, recursos humanos y organización, entre otros (Guerras y Navas 2007).

Su elaboración se divide en dos pasos: elaboración de la lista de variables y valoración de las variables. Las variables son los elementos clave de cuyo correcto funcionamiento depende la empresa para la consecución de sus objetivos, y se agrupan por áreas funcionales. Posteriormente se valoran en una escala de 1 a 5 que se corresponden respectivamente a un comportamiento “muy negativo”, “negativo”, “equilibrado”, “positivo” o “muy positivo”. La valoración se expresa en un gráfico y a medida que el dibujo se incline hacia la derecha (puntos fuertes) o hacia la izquierda (puntos débiles) indicará un perfil más favorable o desfavorable respectivamente. En nuestro caso, para el perfil estratégico, analizaremos las áreas que consideramos como las más significativas de la firma: el área comercial, el área de producción, el área financiera y el área de recursos humanos.

El área comercial de TOUS es el pilar fundamental de la empresa. Su imagen de marca es uno de los factores claves, de la mano de su icónico osito. Es una marca de prestigio distinguida por su exclusividad, calidad y hecha en España, por ofrecer un excelente servicio de atención al cliente en todos sus ámbitos; los profesionales que trabajan en sus tiendas aconsejan y ayudan personalmente a cada cliente. Además, TOUS ofrece un servicio post venta de limpieza, mantenimiento y reparaciones (el 80% de ellas sin ningún coste adicional), y con la posibilidad de volverlas acondicionar las veces que fueran necesarias en cualquier tienda TOUS del mundo.

TOUS ha sido una empresa pionera a la hora de establecer relaciones con personalidades españolas e internacionales, de forma que la firma siempre está presente en los eventos institucionales, empresariales, sociales y de moda más destacados, consiguiendo una amplia cobertura internacional.

**Gráfico 3.2. TOUS, firma joyera multicategoría**



Fuente: Página web oficial de TOUS, 2016

El área de producción comprende los factores clave “proceso productivo” y “control de calidad”. Actualmente, la compañía cuenta con una superficie de instalaciones centrales de más de 25.000m<sup>2</sup>, incluyendo su sede central en Manresa, una fábrica de producción de joyería, un taller de artículos de piel y un centro logístico para joyería y accesorios, donde trabajan en total unos 500 profesionales. TOUS tiene una capacidad de producción de 3 millones de piezas al año y para ello combina su tradición artesana con los últimos avances tecnológicos, destacando el *electroforming*, una técnica muy avanzada para conseguir joyas de gran volumen con un peso de reducido y ausencia de soldaduras. Su acabado final es cuidadosamente tratado de forma artesanal.

En lo que a “control de calidad” se refiere, la empresa tiene firmado un contrato exclusivo con *Appplus+ LGA* para que la multinacional líder en ensayo, inspección, certificación y servicios tecnológicos certifique toda la producción de oro y plata que el grupo joyero distribuye internacionalmente (La Vanguardia 2010).

El área de recursos humanos de TOUS es otro punto fuerte de la empresa. Considera que son las personas uno de sus mayores activos. La relación entre los empleados, socios y proveedores, son cálidas, marcadas por los valores familiares de la compañía; TOUS es una de las empresas pioneras en España en fomentar la conciliación de vida laboral y familiar.

Asimismo, TOUS es una compañía comprometida en términos medioambientales, culturales y sociales. En 2007, inaugura su nueva y restaurada sede en Manresa, aplicando criterios bioclimáticos e incorporando sistemas que fomentan el ahorro y la eficiencia energética. También participa en la recuperación de tiendas icónicas de la joyería como símbolo de respecto a la cultura y tradición del sector. Por último, la compañía anima a sus empleados a apoyar causas solidarias, haciendo voluntariados y participando en acciones de ONGs con el objetivo de ayudar a los más desfavorecidos.

Finalizamos este análisis del perfil estratégico con el área financiera, donde cabe destacar que TOUS alcanzó en 2016 unas ventas por valor de 403 millones de euros, significado un crecimiento del 9,4%. (El año anterior lo cerró con 368 millones de facturación). Además, "La salida a Bolsa está encima de la mesa, pueden pasar muchas cosas, cotizar, buscar a otro socio... Lo que más miedo me da es ver en qué punto nos cambiaría la salida a Bolsa" (El País 2017).

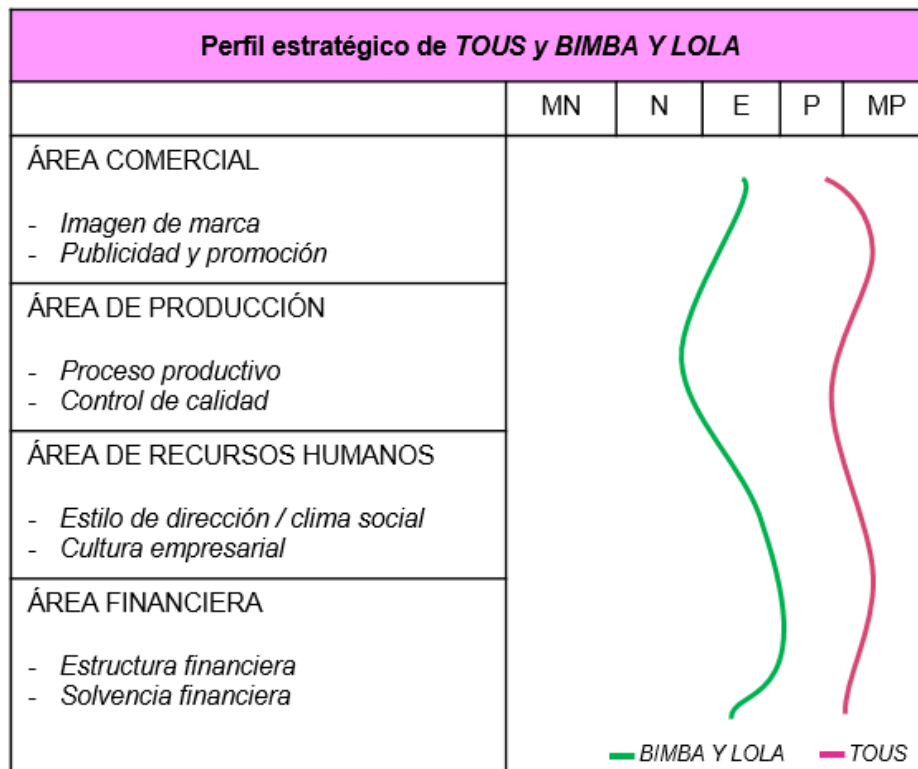
Para continuar con el perfil estratégico de TOUS, hemos elegido como su principal competidor en España, la firma de moda BIMBA Y LOLA. Se trata de una empresa familiar, fundada en 2005 por las sobrinas del diseñador Adolfo Domínguez e hijas de Jesús Domínguez, socio fundador de la Sociedad Textil Lonia (STL), una de las empresas de moda más destacadas de Galicia, con marcas como Purificación García y Carolina Herrera. Inicialmente, la firma se llamó *Moet & Mos*, que posteriormente pasó a denominarse BIMBA Y LOLA. Situada en el rango del lujo accesible, BIMBA Y LOLA ofrece productos de calidad y diseño a un precio asequible (Vogue España 2016). Su producto conecta con las clientas, pero no vende una filosofía de vida como TOUS. Sin embargo, la marca tiene también un icono muy reconocido, que hace que la marca sea una referencia comercial: un galgo, que tenía como inspiración los dos perros de ambas hermanas, de nombres Bimba y Lola.

BIMBA Y LOLA ha sabido apostar desde hace años por el sector internacional, de ahí que el negocio en el extranjero del grupo haya crecido un 30,6% y represente ya el 25% del total de ventas de la empresa. (Economía Digital 2015). A día de hoy, cuenta con más de 226 tiendas repartidas en 19 países por todo el mundo, entre tiendas propias y *corners* en centros comerciales. La firma estima abrir al menos 10 tiendas más en los próximos meses, prevé abrir al menos otros veinte puntos de venta en Francia, Reino Unido, Portugal y México hasta superar los 250 establecimientos (El Confidencial 2017). La compañía emplea actualmente a más de 1.100 personas, un 18% más que el año anterior (Bolsamanía 2017).

La compañía no fabrica sus prendas, accesorios ni joyas, sino que subcontrata la producción a China, India, Turquía, Portugal, y solo produce una pequeña parte en España. La firma trabaja con un equipo de 20 diseñadores, y en total trabajan unos 400 empleados. Ambas empresas disponen de tienda *on-line*, redes sociales y un club de fidelización.

Si observamos a continuación el perfil estratégico (ver gráfico 3.3.), en rasgos generales, TOUS está considerablemente por encima de su principal competidor en España. Esto puede ser debido, entre otras cosas, a la antigüedad, madurez y consolidación de la empresa en el país; y por supuesto, a su estrategia y modelo empresarial.

**Gráfico 3.3. Perfil estratégico de TOUS y BIMBA Y LOLA**



Fuente: elaboración propia

## **4. PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN**

Un plan de internacionalización es un plan de negocio adaptado a los mercados exteriores, que recoge los objetivos y el camino trazado para lograrlo (Sánchez 2014).

Para realizar el plan de internacionalización de TOUS recabaremos información tanto general, como específica, que nos permita seleccionar el país adecuado para su implantación.

### **4.1. DESTINO DE LA INVERSIÓN: ELECCIÓN DEL PAÍS**

Los diferentes entornos, y los cambios que se producen en ellos, representan un gran reto para las empresas, lo que exige una buena respuesta por parte de estas, para no dejarse influir por los mismos. Ahora bien, estos cambios en los entornos pueden ser una amenaza o una oportunidad, entendiendo por amenaza los impactos negativos sobre la empresa, mientras que las segundas se muestran como los efectos positivos, que de ser aprovechados pueden generar efectos positivos para la entidad.

En la primera fase de la internacionalización es fundamental delimitar los mercados a los que dirigimos nuestra oferta. De esta forma centraremos nuestra energía y esfuerzos en conocer y analizar la información disponible sobre los entornos, general y específico, de los tres países considerados posibles destinos de la inversión: Argentina, debido a que es el país perteneciente a América Latina con más similitudes al país de origen de la firma: España; Suiza, ya que además de ser un país europeo, es la cuna del sector joyero y no podía faltar como referente; y por último, Australia, todo un continente lleno de oportunidades sin explorar, por el momento.

Para determinar cuál de los tres países es la mejor opción para la implantación de TOUS, nos basaremos en una matriz de selección de mercados, compuesta por dos fases. La primera fase, factores contextuales, la integrarán dos variables: el entorno general y la diversidad cultural; ambas variables se puntuarán como “aceptable” o “no aceptable”, pasando a la segunda fase las primeras. Esta segunda fase, factores de ajuste producto-mercado, la formarán 5 variables: el entorno específico, desagregado en las 5 fuerzas de Porter, y el ajuste del producto: se puntuarán del 1 “muy desfavorable” al 5 “muy favorable”, siendo el país con mayor puntuación el elegido para la inversión.

#### **4.1.1. Factores contextuales**

El análisis del entorno general lo realizaremos mediante un instrumento muy útil, como es el “perfil estratégico”. De una manera visual, identificaremos tanto las oportunidades como las amenazas de cada uno de nuestros destinos potenciales, resultado de la valoración de una lista de factores claves del entorno.

Los factores clave se dividen en cuatro dimensiones: una dimensión socio-cultural, dimensión económica, otra dimensión tecnológica y una dimensión político-legal. Valoraremos cada uno de los factores como muy negativo, negativo, equilibrado, positivo o muy positivo dependiendo de su repercusión directa sobre la empresa (Guerras y Navas 2007).

Debido a que la localización del proceso productivo de la firma se realiza en su planta central de Manresa, España, prescindiremos de la dimensión tecnológica. Por lo que, finalmente, el perfil estratégico de TOUS se centrará exclusivamente en la dimensión socio-cultural, la dimensión económica y la dimensión político-legal.

Los factores que determinan la dimensión socio-cultural son los siguientes:

- Índice de desarrollo humano (IDH) (Expansión 2014): es un indicador elaborado por las Naciones Unidas para medir el progreso de un país, analizando la salud (esperanza de vida al nacer), la educación (años de escolarización para adultos y previstos para niños en edad escolar) y los ingresos de sus habitantes (o estándares de vida digna). Cuanto mayor es el índice, mejor estará situado el país en el ranking mundial. En el caso de la firma TOUS, orientada a consumidores con un poder adquisitivo medio-alto, encaja en países con un nivel “alto” o “muy alto” en el IDH.
- Índice de desigualdad económica (Forbes 2013): o coeficiente de Gini, es la más famosa medición de desigualdad relativa. Parte de la construcción de un espacio donde se arreglan los porcentajes de ingreso contra los porcentajes de población, formando una distribución en segmentos de población donde se traza una línea recta de 90 grados conocida como línea de igualdad. Esta línea representa la igualdad perfecta (una relación 1 a 1 entre ingreso y población), dentro de este espacio se traza una llamada curva de Lorenz que relaciona el ingreso real y el segmento de población. Es decir, un coeficiente de Gini igual a 100 representa la inequidad perfecta, mientras que, si el coeficiente se encuentra próximo a 0, es señal de que el país se encuentra en un estado de equilibrio, bienestar y desarrollo beneficioso para la empresa o equidad perfecta.

La dimensión económica viene definida por:

- Crecimiento del Producto Interior Bruto (PIB) per cápita (% anual): indicador comúnmente usado para estimar la riqueza económica de un país. Mide tanto el ingreso como el gasto de la persona promedio en una economía (Mankiw 2009). Está positivamente correlacionado con la calidad de vida de sus habitantes. Es decir, un incremento del PIB en general supone un aumento del bienestar general de la población, especialmente si la distribución de la renta no es muy desigual.
- Desempleo: se calcula como el número de desempleados dividido por la población “económicamente activa”, y se expresa en forma de porcentaje. Cuanto menor sea esta tasa, menor será la inseguridad entre la población y mayor la predisposición a comprar productos de TOUS, la cual, como expresado anteriormente se relaciona con el lujo.

Finalmente, las variables que determinan la dimensión político-legal son:

- Riesgo país: es un concepto muy amplio, que engloba tanto el riesgo soberano como el de transferencia, así como otros riesgos derivados de la actividad financiera internacional. Su análisis requiere el estudio de múltiples áreas, como la economía, las finanzas, la política y la historia. Cuanto menor sea el riesgo de un país, menor riesgo asume TOUS en su implantación.

- Índice de percepción de la corrupción (IPC) (Transparency International España): Cada año la Organización de Transparencia Internacional publica el Índice de percepción de la corrupción. Un grupo de expertos puntúa un amplio grupo de países, utilizando una escala del 0 (percepción de altos niveles de corrupción) a 100 (percepción de muy bajos niveles de corrupción) para obtener la clasificación de los países en función de la percepción de corrupción del sector público. Un IPC menor, favorecerá el clima para los negocios, influyendo de manera positiva en el desarrollo de nuestra empresa.

El análisis del entorno general se complementa con el análisis del sector o industria en el que opera la empresa, el llamado entorno específico (Guerras y Navas 2007). En nuestro caso, además del entorno específico, estudiaremos la diversidad cultural de cada país respecto con España.

Si bien existen factores comunes en la realización de un negocio, también debemos tomar en consideración aquellos aspectos diferentes que podrían afectar al negocio en cuestión, tales como los aspectos culturales.

En la actualidad, para trascender internacionalmente, una empresa necesita contar con el conocimiento necesario para poder desenvolverse en distintas culturas en otros países, no solo socialmente, principalmente a la hora de hacer negocios, ya que las diferencias culturales pueden representar una gran barrera al querer concretar un negocio que pueden desembocar incluso en el fracaso de la negociación. Por esto, es importante conocer todos estos aspectos, estudiarlos y lograr entenderlos (Solomon & Schell 2009).

#### **4.1.2. Factores de ajuste producto-mercado**

El entorno específico engloba los factores que afectan de forma particular a un conjunto de empresas con características similares; empresas que compiten entre sí. En el caso de TOUS, serán todas aquellas industrias manufactureras -*Grupo C*, que se dediquen a la fabricación de artículos de joyería y productos similares -*Código 3212* (CNAE, 2009). Porter (1984), estudió conjuntamente todos los componentes del entorno competitivo o fuerzas competitivas, los cuales son: competidores potenciales, competidores actuales, clientes, proveedores y productos sustitutos. El comportamiento de estas cinco fuerzas competitivas es una cuestión esencial en el análisis, diseño y elección de la estrategia empresarial de TOUS, por lo que vamos a explicarlas con más detalle:

- La intensidad de la competencia actual: hace referencia a la actuación de los competidores existentes en la industria en un determinado momento. Cuanto mayor sea la intensidad de la competencia, menor es la posibilidad de obtener rentas; lo que conlleva una disminución del reclamo de la industria.
- Competidores potenciales: hace mención a las nuevas empresas que quieren entrar en una industria. Se relaciona directamente con la intensidad de la competencia: cuanto mayor sea de atractiva una industria, más competidores potenciales encontraremos.



- Productos sustitutivos: son aquellos productos que satisfacen las mismas necesidades de los clientes que los productos ofertados por la industria. A medida que en una industria aparezcan productos sustitutivos, su grado de atractivo decrecerá, y por tanto, también sus expectativas de obtener renta.
- Poder negociador de los proveedores: entendida como la capacidad de los proveedores de aplicar condiciones en las operaciones que realizan con las empresas de la industria. A mayor poder de los proveedores, menor atractivo de la industria.
- Poder negociador de los clientes: entendida como la capacidad de los clientes de aplicar condiciones en las operaciones que realizan con las empresas de la industria. De la misma manera que ocurre con los proveedores, cuanto mayor poder posean los clientes, menor atractivo tendrá la industria.

El ajuste del producto es la última variable de la matriz, y responde a la siguiente pregunta: ¿necesita el producto modificaciones sustanciales para adaptarlo?

Se podrán y deberán modificar todos aquellos productos ya existentes para abordar las necesidades de los clientes que no están adecuadamente atendidas. Entendemos modificaciones como cambios a realizar en las colecciones de TOUS: ya sea en la publicidad, el material o el nombre de las mismas; debido al idioma, cultura, religión, entre otros.

**Tabla 4.1. Datos relacionados con las dimensiones sobre los potenciales países de destino**

	Suiza	Argentina	Australia
<b>Dimensión socio-cultural</b>			
Índice de Desarrollo Humano	Muy alto (3º ranking mundial)	Muy alto (40º ranking mundial)	Muy alto (2º ranking mundial)
Índice de desigualdad económica ó Coeficiente de Gini (0= equidad perfecta, 1= inequidad perfecta)	0,287	0,412	0,305
<b>Dimensión económica</b>			
Crecimiento del PIB per cápita (% anual)	-0,3% (8º ranking mundial)	1,3% (56º ranking mundial)	0,9% (16º ranking mundial)
Desempleo	3,4%	6,6%	5,6%
<b>Dimensión político-legal</b>			
Riesgo país	A1 (riesgo muy bajo)	C (riesgo alto)	A2 (riesgo bajo)
Índice de Percepción de la Corrupción (0= altos niveles de corrupción, 100= bajos niveles de corrupción)	Muy bueno (7º ranking mundial)	Bueno (107º ranking mundial)	Muy bueno (13º ranking mundial)

Fuente: Elaboración propia

### **4.1.3. Suiza**

El primer país que estudiaremos para la realizar la inversión será Suiza. La principal ventaja de este país es su economía, ya que, a pesar de la ausencia de recursos naturales, es una de las más prósperas y desarrolladas del mundo. Esto se debe a la trascendencia de las actividades financieras, de seguros y de transporte.

#### **4.1.3.1. Factores contextuales de Suiza<sup>1</sup>**

Suiza ocupa el puesto número 3 en el ranking mundial del Índice de Desarrollo Humano. Con datos publicados de 2014, su IDH mejoró respecto a los datos de 2013 situándose en 0,930 puntos frente a los 0,917 del ejercicio anterior. Influyen, entre otros, el hecho de que la esperanza de vida en Suiza sea de las más altas: 83,30 años; su tasa de mortalidad de las más bajas: 8,10%; y su renta per cuita de 72.705 euros.

Por otra parte, Suiza se sitúa como el vigésimo país más equitativo de repartición de renta con un coeficiente de Gini del 0,287. Al igual que el resto de países nórdicos, es un ejemplo de ecuanimidad.

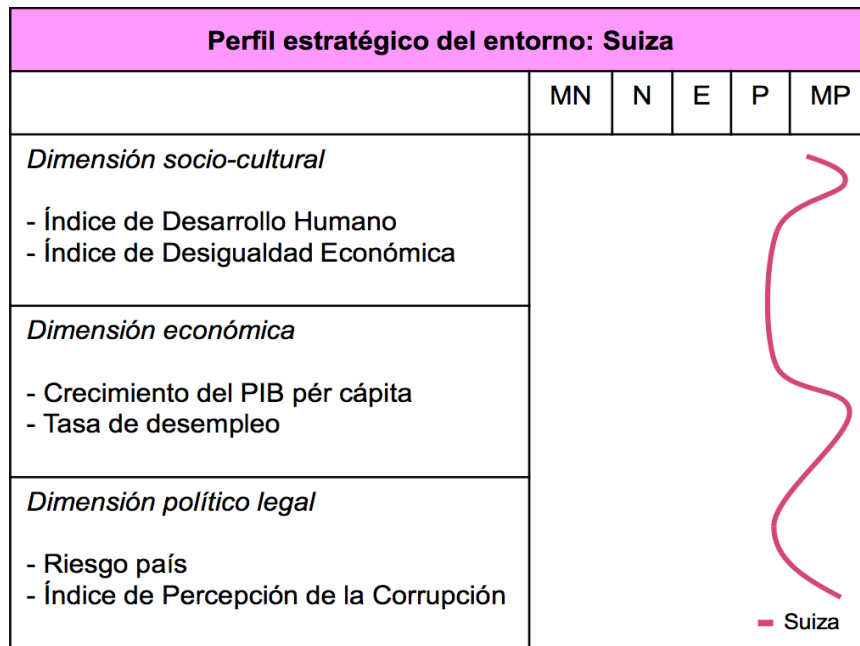
Suiza se encuentra en muy buen lugar en cuanto al nivel de vida de sus habitantes; el PIB nominal per cápita de Suiza es uno de los más altos de las economías europeas, solo superado por el de Luxemburgo, Noruega, Islandia e Irlanda. A día de hoy, el PIB suizo se encuentra relativamente estable y avanza de forma marginal; en el tercer trimestre de 2015 se mantuvo constante respecto al trimestre anterior, siendo su cifra de 149.158 millones de euros.

En relación al riesgo país, COFACE ha destacado positivamente 5 países de la OCDE, entre ellos, Suiza (COFACE, 2015). Para finalizar, señalaremos que Suiza ha obtenido 86 puntos en el Índice de percepción de la corrupción que publica la Organización para la Transparencia Internacional. Su puntuación no ha sufrido ningún cambio respecto a la obtenida en 2014. De esta manera, el país nórdico se encuentra entre los primeros puestos del ranking (puesto número 7), luego la apreciación de corrupción del sector público entre sus habitantes es bajísima y se mantiene estable.

En el perfil estratégico de Suiza podemos observar con claridad la influencia de las variables analizadas sobre su entorno. Se ve beneficiado por el alto Índice de Desarrollo Humano, la tasa de desempleo y el Índice de Percepción de la Corrupción. En el lado opuesto, pero de manera leve, observamos que el Índice de Desigualdad Económica, el crecimiento del PIB per cápita y el riesgo país, son las variables que lo penalizan.

---

<sup>1</sup> Para la elaboración de este apartado se han utilizado datos obtenidos de Datosmacro, la base de datos del diario económico Expansión.

**Gráfico 4.1. Perfil estratégico del entorno de Suiza**

Fuente: Elaboración propia

En la actualidad, en Suiza se hablan principalmente cuatro idiomas: alemán, principalmente; francés, idioma minoritario más hablado en el país; italiano, cerca de la frontera y el romanche, lengua de origen latina. Al igual que el resto de países del norte de Europa y parte de los Estados Unidos, en el caso de Suiza, las bases para establecer un negocio, así como la cultura son muy similares a España, salvo quizás por el carácter más conservador y formal de estos últimos. No debemos olvidar que la puntualidad, responsabilidad, la buena presencia y mejor educación resultan imprescindibles para realizar negocios en Suiza (Santander Trade 2016).

#### 4.1.3.2. Factores de ajuste producto-mercado de Suiza

Las actividades joyeras han evolucionado considerablemente en los últimos años a medida que se han cruzado una serie de puntos importantes. En la década de 1990, era un sector de mayor crecimiento en comparación con otras actividades, y disfrutó de mucho éxito. Pero los tiempos están cambiando, el entorno se está transformando, y los gustos y expectativas de los clientes están evolucionando. Como resultado, las actividades en la joyería también han cambiado.

- Intensidad de la competencia actual: en Suiza, especialmente, existe una gran cantidad de empresas dedicadas a la manufactura de joyas, accesorios y relojes; se trata de empresas maduras, con una estructura de costes también avanzada, y siguiendo una diversidad baja de competidores (utilizando estrategias similares). Marcas reconocidas como *Rolex*, *Chopard*, *Cartier*, *Van Cleef & Arpels*, *IWC* y *Vacheron Constantin*, entre otras, han hecho que la evolución de la industria relojera suiza haya sido muy interesante. En estos últimos 15 años esta industria ha abierto nuevos mercados, como los asiáticos o árabes, que han pasado a constituir el 51% de la facturación de la industria, a lo que hay que añadir el crecimiento de las economías mundiales (The Luxonomist 2015). Además, con el lanzamiento de los “*smartwatches*” las empresas

relojeras van más allá presentando al mercado nuevas línea de relojes inteligentes, que se adaptan a las necesidades actuales del mercado y que, además, son respetuosos con el medio ambiente, donde se ha implantado la metodología de ecodiseño.

- Competidores potenciales: en principio, la normativa suiza ampara la libertad de comercio e industria a todas las personas, incluidos extranjeros, que pueden así crear sus propias empresas o participar en las existentes. Además, para los miembros de la Unión Europea (UE) existe el Acuerdo de la Contratación Pública de 1994 (ACP) y el Acuerdo entre la Comunidad Europea y la Confederación Suiza sobre determinados aspectos de la contratación pública de 1999 (ICEX 2016a), los cuales hacen que las barreras de entrada sean de todo menos absolutas. Debido a esto, los competidores potenciales serán una amenaza a tener en cuenta, ya que en un futuro podrían establecerse más empresas rivales.
- Productos sustitutivos: El sector de la joyería representa el lujo por el lujo; es en muchos aspectos innecesaria y un lujo en sí misma. Multitud de productos, bolsos prendas de vestir, automóviles, son artículos que pretenden cubrir una necesidad. Sin embargo, si se plantean, diseñan y ejecutan desde el concepto del lujo, se materializan entonces como productos de lujo sustitutivos.

La necesidad de productos de lujo, acaba por separarse del propio producto, dejando de identificarse con ellos. La necesidad puede quedar cubierta en múltiples planos y direcciones. Lo que en un principio podía ser un anillo, un colgante o un juego de pendientes puede terminar en un viaje, un teléfono móvil o una antigüedad.

*“Una pieza de joyería es un objeto pequeño que puede tener un gran significado para una persona. La gente y la joyería son inseparables; la joyería teniendo una escala humana, la gente dando significado a la joyería. Jerarquía, poder, amor, protección: la joyería siempre se ha usado para comunicarse con los demás”* (Vallarta Siemelink).

Los productos que ofrece la firma TOUS proporcionan algo intangible al cliente; una experiencia o sentimiento de bienestar. La necesidad de saciar un capricho, de poseer algo valioso o personalizado, nos lo pueden ofrecer otro tipo de productos o servicios, los cuales no tienen que ser joyas: un viaje, un teléfono móvil, una reliquia. Estos ejemplos cubren las mismas necesidades, pero no son fuerzas competitivas a las que haya que prestar especial atención, ya que no producen la misma satisfacción; no es comparable una joya a un móvil; es decir, esta fuerza no representa una amenaza para TOUS.

- Poder negociador de los proveedores: en el caso de los proveedores, el poder de negociación es nulo; además será el mismo para cualquier país en el que esté presente la empresa, ya que como hemos comentado anteriormente, todo el proceso productivo tiene lugar en España y de ahí se distribuye a todas las tiendas de forma directa, sin proveedores intermediarios.
- Poder negociador de los clientes: en cuanto a los clientes, si tienen poder negociador, aunque este es bajo. Se trata de la industria de la joyería, de accesorios de lujo: de colecciones exclusivas, lo que conllevan consigo mismas que no son aptas para todos los públicos. El perfil del consumidor es un cliente de clase media / media-alta,

podemos decir que, con alto poder adquisitivo, que compra al detalle, y como capricho para uso personal.

Después de analizar y estudiar las fuerzas de Porter en el entorno suizo, podemos concluir con que la principal amenaza a la que se enfrenta TOUS es la intensidad de la competencia actual, donde se enfrenta a una gran cantidad de competidores locales y globales; además los clientes potenciales también se tendrán que tener en cuenta, debido a la flexibilidad de las barreras de entrada. Las demás fuerzas no significan ninguna amenaza relevante para la implantación de la marca.

- Ajuste producto-mercado: respecto de esta última variable de la fase 1, podemos señalar que las más de 30 colecciones de joyería anuales de TOUS son concretadas de manera ordenada y profesional, distribuidas y expuestas internacionalmente, y no se requiere de cambios en ellas; ni en el material, ni en los nombres (*Galaxy*, *Bright*, *Motif*, entre otros). Además, dado que la publicidad (folletos, libro de colección, etc.) está en los idiomas hablados en el país no requiere de nuevas ediciones o traducciones. Como veremos posteriormente, este punto es el mismo para todos los países analizados.

#### **4.1.4. Argentina**

El segundo país que analizaremos como posible opción de nuestra inversión es Argentina. Además del idioma en común, el español, Argentina posee ventajas evidentes a la hora de realizar una inversión: sus recursos naturales son considerables (cobre, gas, petróleo) y dispone de una mano de obra calificada y competitiva. TOUS, como hemos visto anteriormente (Ver figura 2.1. Presencia de TOUS en el mundo) ya tiene presencia en varios países de América del Sur: Venezuela, Colombia, Perú, entre otros; sin embargo, nos sorprende que la firma no haya abarcado los dos más grandes: Brasil y Argentina.

##### **4.1.4.1. Factores contextuales de Argentina**

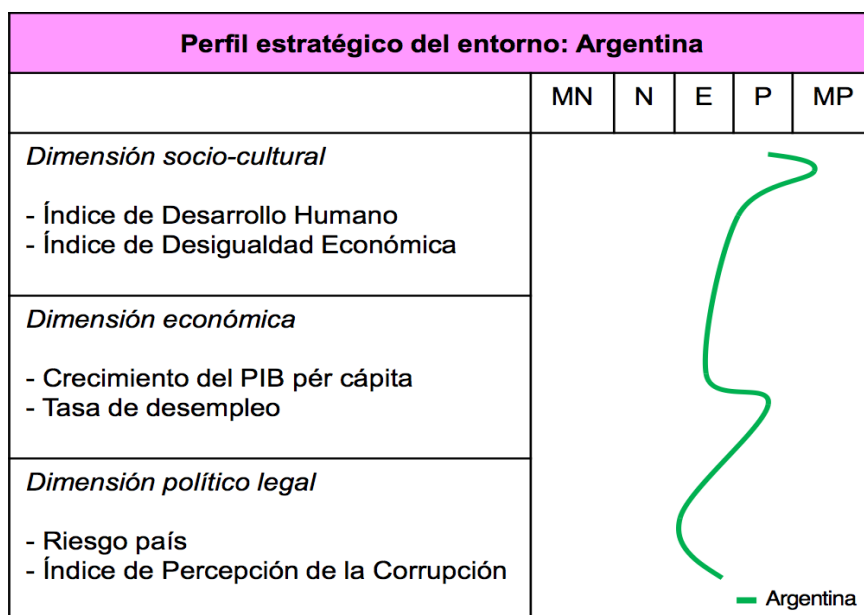
Argentina es el país con mayor desarrollo humano de América Latina, pasando del puesto 49 al 40 en la nueva edición del Informe sobre Desarrollo Humano de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), que se difundió a finales del año 2015. Junto con Chile (42°), Argentina forma parte del grupo de países con desarrollo “muy alto”. Sin embargo, el país retrocede 8 puestos cuando se considera la desigualdad económica, y pierde un 15% de su puntuación. Entre los países de desarrollo muy alto, solo EE.UU. (-17%), Corea del Sur (-16,4) y Chile (-19,3) son más desiguales que Argentina (Clarín 2015).

Tras un periodo de lento crecimiento en 2015, el país volvió a caer en recesión (cambio de -0,7% en el PIB esperado para 2016). La agricultura argentina continúa jugando un importante papel a nivel global a pesar de la crisis. Esto hace que el mercado del lujo, y más en nuestro caso, destinado a las clases media y media alta, se vea notablemente reducido (Cronista 2015).

Argentina mantiene la posición número 107, de los 167 del ranking de corrupción gubernamental: ha obtenido 32 puntos en el Índice de percepción de la Corrupción (Transparency International España 2016). Su puntuación ha descendido en el último informe, lo que significa que los argentinos han mejorado su percepción respecto a la corrupción en su país; aun así, el nivel de riesgo país sigue siendo “alto” (COFACE 2016).

En el caso del perfil estratégico de Argentina, el Índice de Desigualdad Económica, el crecimiento del PIB per cápita y el riesgo país, influyen de manera negativa en su entorno. En menor medida lo hacen las variables del Índice de Desarrollo Humano y la tasa de desempleo; aunque la mayor sanción viene dada por el Índice de Percepción de la Corrupción.

**Gráfico 4.2. Perfil estratégico del entorno de Argentina**



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la diversidad cultural, Argentina se ha forjado a partir de una mezcla de culturas de distintos grupos étnicos, principalmente inmigrantes europeos, que dieron lugar a lo que hoy en día es el país. De esta forma se combinan tradiciones europeas con nativas americanas, que a lo largo de su extenso territorio también tienen manifestaciones diferentes. Buenos Aires, la capital, es el epicentro de toda esta vida. En la Actualidad en Argentina residen alrededor de dos millones de extranjeros, de los cuales un 30,5% provienen de Paraguay, un 19,12% de Bolivia, un 12,53% de Italia, 10,58% de Chile, 8,72% de Perú y 8,17% de España (Secretaría de Estado de Comercio 2015). Los agitados ciclos económicos que ha experimentado el país a lo largo del tiempo han propiciado una visión de los negocios a corto y medio plazo. De ahí que el pensamiento general sea de realizar inversiones de forma inmediata.

#### **4.1.4.2. Factores de ajuste producto-mercado de Argentina**

Al contrario que ocurre en el resto del mundo, en donde el sector del lujo crece a pesar de la crisis global, Argentina atraviesa un mal momento debido a varios factores que veremos a continuación.

- Intensidad de la competencia actual: a pesar de las barreras, en la actualidad nos encontramos con una salida de marcas del país; recientemente Ralph Lauren y Cartier han confirmado que se retirarán de Argentina, siguiendo los pasos de otras firmas de lujo. Ejemplos de ello son firmas como Yves Saint Laurent y Escada. Esto supone para las empresas hacer frente a unos costes fijos de salida, como la liquidación de existencias. De esto también podemos deducir que ahora mismo el ritmo de crecimiento de la industria está en declive y se trata de industrias fragmentadas. Debido a esto, el nivel de competencia actual es muy bajo, y esto debería de favorecernos en una situación normal, pero puede que TOUS sufra las mismas consecuencias si se termina implantando en este país.
- Competidores potenciales: si algo caracteriza al sector del lujo en Argentina es que, debido a su volumen, las inversiones deben hacerse muy a largo plazo. Las restricciones a las importaciones impuestas por el Gobierno para cuidar la balanza comercial e incentivar la producción local hacen que las marcas de lujo, cuyos productos no se fabrican en Argentina, tengan serias dificultades para su implantación. Como consecuencia de ello, el número de competidores potenciales es escaso. Algunas de estas restricciones o barreras de entrada son la falta de estabilidad jurídica y legislativa, una intervención creciente del Estado y dificultades para el despacho aduanero, a lo que se suman los altos costes de transporte y almacenamiento (ICEX 2016b). Esto último puede afectarnos de manera negativa, en el proceso de implantación (siendo nosotros mismos un competidor potencial); y de manera positiva, afectando a las nuevas empresas (cuando nosotros ya estemos instalados en el mercado).
- Productos sustitutivos: puesto que la información es coincidente para los tres países elegidos, ver punto “Productos sustitutivos” del apartado 4.1.3.2.
- Poder de negociación de los proveedores: puesto que la información es coincidente para los tres países elegidos, ver punto “Poder negociador de proveedores” del apartado 4.1.3.2.
- Poder de negociación de los clientes: puesto que la información es coincidente para los tres países elegidos, ver punto “Poder negociador de clientes” del apartado 4.1.3.2.

En este entorno, TOUS deberá hacer frente a la presencia de barreras de entrada que, por una parte, beneficiará a la empresa al reducir el número de competidores potenciales, pero por otra la firma se verá perjudicada, puesto que los costes para establecerse en este país serán más altos.

- Ajuste producto-mercado: como hemos apuntado anteriormente, esta cuestión es uniforme para los tres países estudiados: ver punto “Ajuste producto-mercado” del apartado 4.1.3.2.

#### **4.1.5. Australia**

Australia es considerada uno de los destinos más seguros para inversión, según la Comisión de Comercio Australiano en 2011. En este país, cada ciudadano tiene el mismo poder, los mismos derechos y sigue la ley que dicta el gobierno. El Gobierno Australiano es, por otra parte, abierto y progresista, así como un gobierno en el que poder confiar, transparente e imparcial, lo cual ofrece un alto grado de confianza y certeza a los inversores.

El ambiente político y la fuerte tendencia australiana a ser un país globalizado han llevado a Australia a estar más en contacto con otros países. De este modo, mientras que en Europa afrontamos una época de crisis económico-financiera, Australia es un país en crecimiento.

##### **4.1.5.1. Factores contextuales de Australia**

Comenzaremos diciendo que Australia se posiciona como el segundo país con más Índice de Desarrollo Humano de un total de 182 países con un IDH de 0,970 (Human Development Reports 2015). La esperanza de vida en Australia es de 82,25 años, su tasa de mortalidad en el 6,50% y su renta per cápita es de 46.708€ euros.

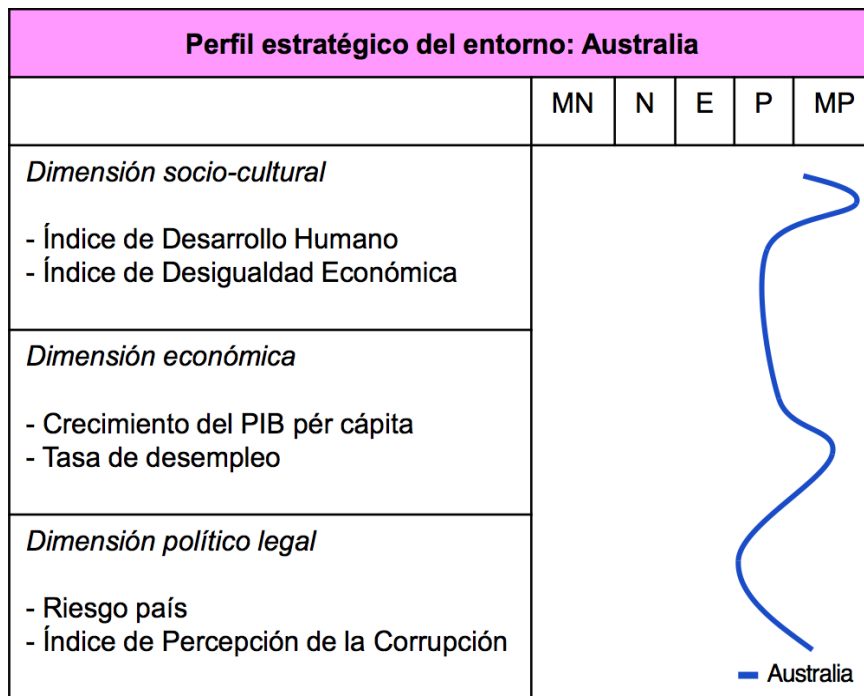
A la hora de analizar la distribución de la riqueza a nivel mundial, podemos decir que las regiones desarrolladas donde existe una distribución de la riqueza más equilibrada son los países nórdicos, Japón y Australia con una tasa de Gini cercana a 0,25.

La economía de Australia ha conseguido resultados positivos en las últimas décadas, siendo flexible, competitiva y sólida. De hecho, en los últimos 20 años, Australia ha disfrutado de un período de crecimiento económico ininterrumpido: un promedio de 3,3% de crecimiento real del PIB anual. Además, la tasa de desempleo fue de 6,2% en 2015, sufriendo un pequeño aumento respecto al año anterior, a causa del enfriamiento de las inversiones en el sector minero.

De acuerdo con el Banco Mundial, el ambiente económico australiano está en el top 10 en términos mundiales en cuanto a facilidad para hacer negocios. Por último, Australia es considerada un país de muy bajo riesgo para la inversión extranjera por tener un sistema legal muy fuerte y estable con mínimos en niveles de corrupción. Australia ha obtenido 79 puntos en el Índice de percepción de la Corrupción que publica la Organización para la Transparencia Internacional. Su puntuación ha descendido en el último informe, lo que significa que los australianos han mejorado su percepción respecto a la corrupción en su país colocándolo en el puesto número 13 del ranking mundial (Transparency International España 2015).

Australia presenta un perfil estratégico, al igual que en el caso de Suiza, muy positivo, ofreciendo un gráfico idéntico a éste. Destaca positivamente el altísimo Índice de Desarrollo Humano y la buena imagen que tienen sus habitantes sobre la corrupción en este país.



**Gráfico 4.3. Perfil estratégico del entorno de Australia**

Fuente: Elaboración propia

Australia alberga la mayor diversidad cultural del mundo. Su población es de 22.850.000 habitantes aproximadamente, el 23% son extranjeros y más del 40% de los Australianos son fruto de una mezcla de diferentes culturas de varios países. La mayor parte de la población vive en las principales ciudades costeras del este y del sudeste (Australian Bureau of Statistics 2016).

Los principios que se aprecian en negocios son: cortesía, relaciones formales, confianza mutua y respeto. Australia es el país de las redes sociales y clubes, y utilizan estas herramientas a la hora de establecer relaciones para los negocios. La puntualidad, al igual que hemos comentado sobre Suiza, es muy importante. En ese sentido, en Australia se toman decisiones rápidamente. Los Australianos son mucho menos formales y pueden desanimarse si la otra persona, en una reunión, es demasiado distante (Santander Trade 2016).

#### **4.1.5.2. Factores de ajuste producto-mercado de Australia**

El tradicional dinamismo Australiano, su buena salud económica, su alto crecimiento, un ambiente para los negocios estable y fiable jurídicamente, y su posición de plataforma de acceso a ciertos mercados, hacen de Australia un objetivo preferente para la implantación de empresas.

- Intensidad de la competencia actual: existe un auge internacional entre las empresas de moda y lujo en Australia. Firmas como *Dolce&Gabbana*, *Cartier* o *Sephora* forman parte de las decenas de empresas que han decidido apostar por el mercado del lujo Australiano. Las bajas tasas de penetración de las marcas globales en este sector es el motivo que se oculta tras la decisión de apostar por Australia frente a países veci-

nos, como China o Singapur. Además, Australia no cuenta con tantas marcas globales en este sector como sus competidores vecinos lo que convierte a la competencia en mínima y permite la obtención de mayores beneficios (ICEX 2016c).

- Competidores potenciales: En principio, la normativa suiza ampara la libertad de comercio e industria a todas las personas, incluidos extranjeros, que pueden así crear sus propias empresas o participar en existentes. Las inversiones extranjeras directas, con carácter general no precisan autorización previa de las autoridades. salvo para sectores especiales. Además, debido al boom turístico proveniente de Asia y dirigido a las principales ciudades del país, la inversión en Australia se hace aún más atractiva para las empresas. A esto último, no se nos puede olvidar añadir la alta capacidad de compra de los australianos. La tasa de crecimiento de este mercado hace suponer un aumento de la demanda de este tipo de productos durante los dos próximos años, y con ello la alta aparición de posibles competidores (The Luxonomist 2015). Como consecuencia de estas barreras de entradas tan permisibles y poco estrictas, la posible presencia de competidores potenciales se convierte en una amenaza para el proceso de implantación de TOUS en Australia.
- Productos sustitutivos: puesto que la información es coincidente para los tres países elegidos, ver punto “Productos sustitutivos” del apartado 4.1.3.2.
- Poder de negociación de los proveedores: puesto que la información es coincidente para los tres países elegidos, ver punto “Poder negociador de proveedores” del apartado 4.1.3.2.
- Poder de negociación de los clientes: puesto que la información es coincidente para los tres países elegidos, ver punto “Poder negociador de clientes” del apartado 4.1.3.2.

Finalmente, y como ocurre en Suiza, las amenazas más inmediatas que se encontrará TOUS serán los competidores actuales, debido a la expansión de firmas de lujo y además, la competencia potencial, por las bajas restricciones en las barreras de entrada.

- Ajuste producto-mercado: como hemos apuntado anteriormente, esta cuestión es uniforme para los tres países estudiados: ver punto “Ajuste producto-mercado” del apartado 4.1.3.2.

#### 4.1.6. Matriz de selección de mercados

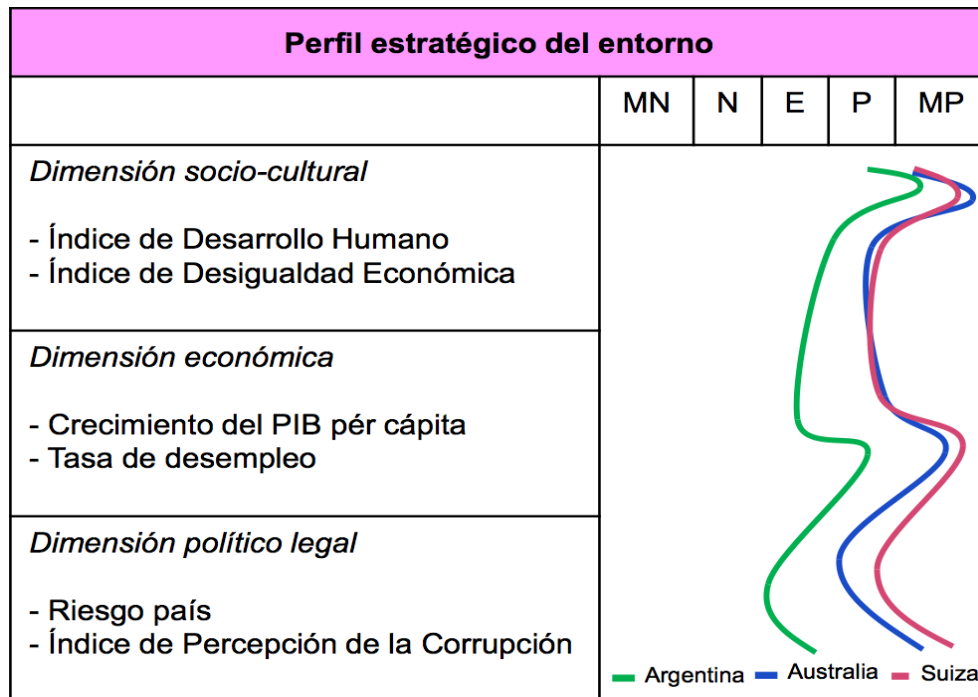
A partir de la información anterior y como explicamos al principio de este apartado 4.1. puntuamos los tres posibles países para la inversión. Debido al poco favorable entorno de Argentina (no aceptable), no será puntuado en la segunda fase de la matriz, ajuste producto-mercado. En cuanto a las puntuaciones de Suiza y Australia, la diferencia más significativa, y que hace decantarnos más por un país que por otro, es la casi absoluta inexistencia de barreras de entrada en Australia, la cual nos favorecerá en cuanto a la reducción de costes, entre otros. Asimismo, la madurez y experiencia de las empresas del sector pueden causarnos importantes trabas *post* implantación. Además, tanto la situación de su entorno general (su perfil estratégico es perfectamente positivo (ver gráfico 4.4)), como específico, en este caso factores contextuales y ajuste producto-mercados, contienen aspectos que *a priori* favorecen el buen rendimiento de este proyecto. Por estos, entre otros motivos, escogeremos a Australia como país beneficiario de nuestro proyecto de inversión.

**Tabla 4.2. Matriz de selección de mercados (Suiza, Argentina, y Australia)**

	Suiza	Argentina	Australia
<b>Factores contextuales (A: aceptable; NA: no aceptable)</b>			
Entorno	A	NA	A
Diversidad cultural	A	A	A
<b>Ajuste producto-mercado (1: muy desfavorable, 5: muy favorable)</b>			
Intensidad de la competencia actual	2	-	3
Competidores potenciales	3	-	4
Productos sustitutivos	3	-	3
Poder negociador de los clientes	4	-	4
Ajuste producto	5	-	5

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 4.4. Perfil estratégico del entorno de los países candidatos a la inversión (Suiza, Argentina, y Australia)**



Fuente: Elaboración propia

## 4.2. ELECCIÓN DEL MÉTODO DE ENTRADA

El método de entrada elegido por TOUS para efectuar su salida y posterior implantación en Australia es un punto clave en su proceso de internacionalización. De acuerdo con lo anterior, la dimensión internacional de la empresa se manifiesta en **tres modalidades** expuestas en la siguiente tabla:

**Cuadro 4.1. Métodos de entrada**

Exportaciones	Acuerdos de cooperación contractuales	Acuerdos de cooperación accionariales
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Directas</i></li> <li>- <i>Indirectas</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Franquicia</i></li> <li>- <i>Licencia</i></li> <li>- <i>Subcontratación</i></li> <li>- <i>Consortio</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Empresa conjunta (Joint-venture)</i></li> <li>- <i>Intercambio o permuta de acciones</i></li> <li>- <i>Participación minoritaria</i></li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Las distintas formas de entrada se caracterizan por ciertas variables interrelacionadas: grado de control, compromiso de recursos, coste de salida, potencialidad para ganar conocimiento, etc.

TOUS ejecuta “un ambicioso plan de crecimiento y expansión que tiene como objetivo abrir un centenar de tiendas TOUS en un año”. En concreto, la compañía puso en marcha durante el pasado año un total de 23 nuevas tiendas en España y 77 establecimientos en otros países (Modaes 2015).

De acuerdo a la pauta que sigue la empresa, la implantación de la marca en Australia se llevará a cabo, como veremos en los siguientes puntos, a través de una franquicia.

### 4.2.1. Elección del método de entrada: teoría económica de los costes de transacción (TCT)

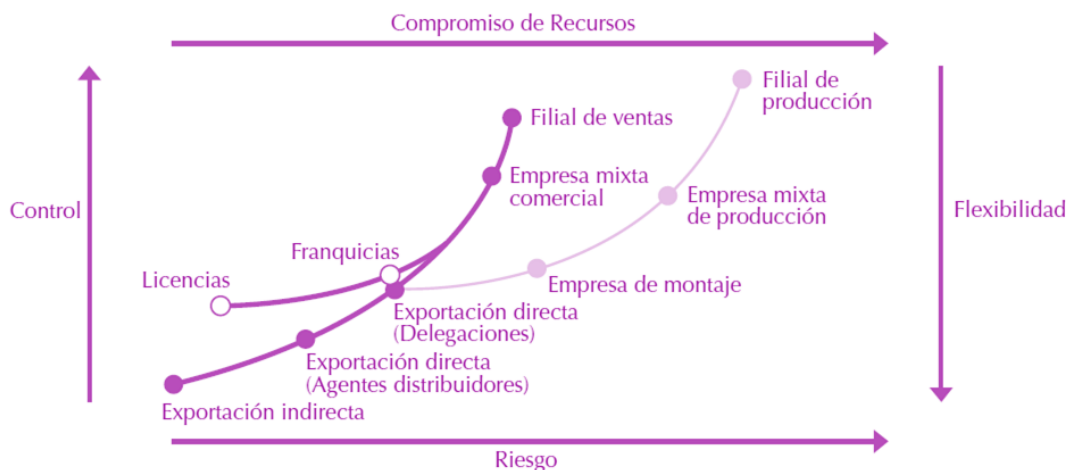
A grandes rasgos, la teoría de los costes de transacción explica, entre otras cosas, por qué la empresa elige, entre un amplio abanico de opciones, seguir un determinado método de abordaje para explotar su ventaja competitiva. Junto con la perspectiva de la internacionalización, estudian los diferentes aspectos que se tienen en cuenta al traspasar las barreras internacionales, es decir, la elección del método de entrada en los mercados extranjeros (INNOVAR 2010). Las variables de las que hablamos son las siguientes:

- **Riesgo país:** en países con un alto riesgo las compañías optarán por métodos de entrada que no impliquen grandes compromisos de recursos y que les proporcionen flexibilidad para adaptarse a cualquier cambio del entorno. Por ello, cuanto mayor sea el riesgo-país menores probabilidades habrá de adoptar modos de alto grado de control.
- **Distancia cultural:** si la distancia cultural es mayor, la empresa incurrirá en mayores costes de transacción para obtener la información necesaria que minimice

el desconocimiento del nuevo mercado. De esta manera, cuanto más distancia cultural menor probabilidad de usar formas de entrada que requieran mayor grado de control e inversión de recursos.

- Potencial del mercado: los mercados donde se prevé alcanzar un volumen de ventas adecuado, bien porque está en crecimiento o porque la situación en la que se encuentra beneficia a la empresa, favorecerán la utilización de métodos de entrada que conlleven un alto grado de control y compromiso de recursos. Al contrario, si el potencial de mercado es bajo, las empresas se inclinarán por métodos que impliquen un menor compromiso de recursos.
- Activos intangibles (tecnológicos y comerciales): si los activos implicados en el negocio son intangibles, como la tecnología o el marketing, hay mayor riesgo de comportamientos oportunistas o de un mal uso de estos activos por parte de terceros. Es por esto por lo que las probabilidades de utilizar modos de alto control aumentan cuando hay activos intangibles involucrados.

**Gráfico 4.5. Competir en el exterior**



Fuente: Alonso I.A. y Donoso V. (ICEX 1998)

En puntos anteriores analizaos varias de estas variables en Australia. Su sólido, y a la vez flexible, sistema económico y su viabilidad para los negocios, junto con sus bajos índice de riesgo, hacen que este país sea una apuesta segura para nuestro proyecto. En cuanto a la cultura anglosajona se refiere, exceptuando el idioma, no difiere tanto de la española; además, el inglés es el idioma universal por lo que los costes de transacción en los que incurrirá la empresa para adaptarse a esta coyuntura serán bajos.

Nuestro objetivo es garantizar la aceptación de la marca en un país donde se abrirá el primer establecimiento de la marca, y una vez conseguido, expandirnos de una forma rápida dentro del país. Para conseguir esto, entre otras cosas, necesitaremos apoyo, asistencia técnica y formación continua por parte de la marca. Apoyándonos en la teoría de los costes de transacción el método de entrada que mejor cubre todos nuestros requisitos es la inversión a través de franquicias.

#### 4.2.2. La inversión a través de franquicias

La franquicia es un acuerdo contractual, que establece una variación al concepto de licencia. Las franquicias consisten en un tipo especial de acuerdo entre empresas independientes y diferentes para la distribución al detalle (Pla y León 2004), según el cual la empresa franquiciadora no se limita simplemente a autorizar el uso de su marca, como ocurre en el caso de una licencia tradicional, sino que cede a la otra (franquiciada) el derecho a la comercialización de (marca, diseño de la tienda, producto, prestación de servicio) dentro de un ámbito geográfico determinado y bajo ciertas condiciones a cambio de una composición económica (directa o indirecta). El franquiciado es quien asume de forma directa los gastos asociados a la apertura del establecimiento y a cambio el franquiciador debe prestar al franquiciado ayuda y servicios regulares de gestión, apoyo directivo, informática y publicidad (Dirección Estratégica 2016).

Las innumerables ventajas ofrecidas por las empresas a la hora de decantarse y optar por la franquicia han aumentado en cantidades considerables el interés de los inversionistas por este tipo de métodos. Pero como en todos los ámbitos, también tiene sus inconvenientes. En nuestro caso, estudiaremos las ventajas y desventajas desde el punto de vista de franquiciador.

**Cuadro 4.2. Ventajas y desventajas de la inversión mediante franquicias**

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reducción de riesgo comercial y financiero.</li> <li>2. Rapidez del crecimiento/expansión.</li> <li>3. Obtención de economías de escala.</li> <li>4. Mejor gestión del punto de venta.</li> <li>5. Poder compartir el Know-how del franquiciador.</li> <li>6. Reducción de los sistemas de control.</li> <li>7. Garantía del prestigio, aceptación y reconocimiento a nivel internacional de la marca.</li> <li>8. Mayor involucración en el negocio por parte del franquiciador: <ol style="list-style-type: none"> <li>8.1. Asistencia técnica y formación continua por parte del franquiciador.</li> <li>8.2. Publicidad y marketing cubierta por el franquiciador.</li> <li>8.3. Asistencia financiera por parte del franquiciador (en algunos casos), e información sobre posibles créditos.</li> </ol> </li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desembolso inicial más alto, por lo general, en franquicia que en negocios.</li> <li>2. Menor beneficio por punto de venta.</li> <li>3. Relación no jerárquica entre franquiciador y franquiciado.</li> <li>4. El franquiciado no tiene libertad absoluta en las decisiones que se tomen en la gestión de la empresa, sino que está sujeto a las decisiones tomadas por el franquiciador.</li> <li>5. Cumplimiento de compromisos por parte del franquiciado: <ol style="list-style-type: none"> <li>5.1. Periódicamente y de acuerdo al contrato de franquicia, los franquiciados tendrán costes adicionales en la explotación del negocio.</li> <li>5.2. También de acuerdo a lo establecido en el contrato de franquicia, el franquiciador puede tener derecho de compra y rescisión de dicho contrato.</li> </ol> </li> </ol>

Fuente: Elaboración propia

Al ser el cliente la principal prioridad de la compañía, el elemento clave de la organización es la tienda, un espacio de diseño muy cuidado pensado para hacer confortable el encuentro del cliente con el "*pret-a-porter*" de TOUS. Los establecimientos de la marca están, actualmente, inmersos en un proceso de *restyling*. En 2013, la firma creó su nuevo *concept store* con el fin de recrear el universo TOUS y de responder a los nuevos hábitos de compra de sus clientes. Diseñada para reflejar los valores de la marca, su atractivo mobiliario vanguardista permite una mayor exposición e interacción del producto para que se puedan apreciar mejor la calidad y diseño de sus piezas.

Los interiores de las tiendas TOUS se renuevan constantemente, lo que mantiene la tienda viva, actualizada y sorprendente, incluso para sus clientes más fieles. Asimismo, los escaparates se caracterizan por su gran impacto y teatralidad. Diseñados para reflejar la inspiración de las colecciones, resaltan la belleza de cada una de sus piezas. En cada campaña se desarrollan nuevos escaparates y materiales para cada punto de venta.

El modelo de la franquicia TOUS se caracteriza por un alto grado de integración vertical. Como ya sabemos, el 80% de los productos comercializados son de producción propia y se realizan artesanalmente en los talleres de la marca en Manresa, llevando a cabo a cabo todas las fases del proceso de creación: I+D, su diseño, la fabricación de las piezas, y por último, su distribución y venta.

Finalmente, cabe destacar la ausencia y dificultad para obtener datos de carácter financiero con respecto a las franquicias de TOUS, es decir, condiciones económicas de la franquicia, cifras de inversión, etc. y la confidencialidad con la que la empresa trata este tema hasta no tener la seguridad del posible inversor.



### 4.3. ESTRATEGIA DE ENTRADA

En este apartado desarrollaremos la última fase del plan de internacionalización de la empresa: la definición de la estrategia competitiva de TOUS y la elección de la estrategia de internacionalización en Australia.

#### 4.3.1. Análisis DAFO de la empresa

Para establecer las estrategias es necesario la confección de la matriz DAFO. El establecimiento de estrategias supone un ejercicio creativo a partir de varios análisis; la intención es potenciar los aspectos positivos (fortalezas y oportunidades) al mismo tiempo que se evitan las amenazas externas y se reducen las debilidades internas.

**Cuadro 4.4. Análisis DAFO**

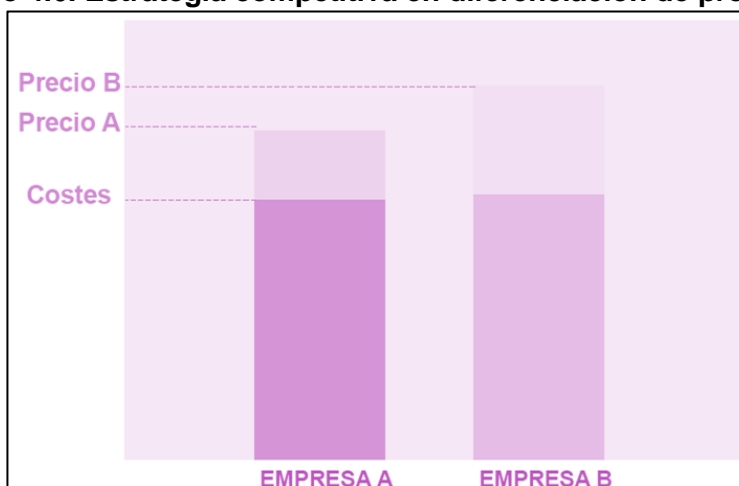
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relación calidad-precio</li> <li>- Sensibilidad a la recesión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Competidores actuales y potenciales</li> <li>- Réplicas</li> </ul>
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Creatividad y amplitud de colecciones</li> <li>- Piezas únicas y limitadas</li> <li>- Buen posicionamiento en el mercado</li> <li>- Certificados de calidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El mercado del lujo asequible se encuentra en expansión</li> <li>- Auge de las redes sociales</li> <li>- Aumento de las ventas on-line</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

#### 4.3.2. Estrategia competitiva de la empresa

TOUS sigue una ventaja competitiva en diferenciación de productos, que según Pla y León (2004 p.285) “tiene lugar cuando la empresa (B) ofrece un producto o servicio que, siendo comparable con el de otra empresa (A), tiene ciertos atributos que hacen que sea percibido como único por los clientes”. Los consumidores perciben el producto como único y están dispuestos a pagar un mayor precio por él.

**Gráfico 4.6. Estrategia competitiva en diferenciación de productos**



Fuente: Elaboración propia a partir de Guerras y Navas 2007

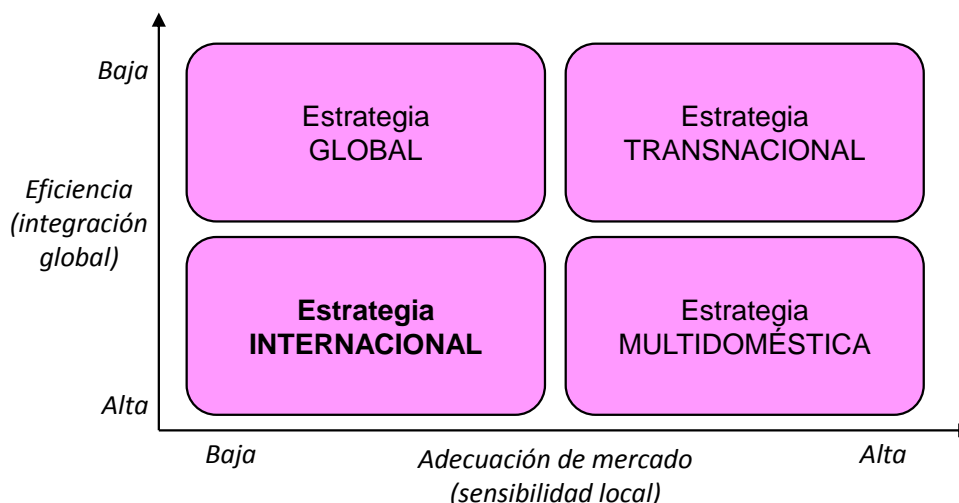
La estrategia en diferenciación de productos es el resultado de la combinación de una serie de variables o fuentes de diferenciación relacionadas con las características del producto, las características de sus mercados y las características de la empresa. Las fuentes de diferenciación de la empresa son el diseño, famoso por su osito y la calidad de los materiales, la gran variedad de joyas y accesorios que permiten satisfacer los diferentes gustos de los consumidores y el prestigio de la marca como resultado de un proceso productivo íntegramente español y difícilmente imitable.

Pero, aunque su estrategia más marcada es la diferenciación, TOUS también sigue una buena estrategia de segmentación con el lujo asequible, realizando diseños más actuales, abarcando así diferentes segmentos de la población. Como casi siempre, detrás de un gran producto hay un concepto y en este caso el que transmite TOUS es ternura, amabilidad, cariño; valores universales que pueden transmitirse entre personas que se quieren, ya sean pareja o no.

#### 4.3.3. Estrategia de internacionalización utilizada

La estrategia de internacionalización de TOUS encaja perfectamente con las particularidades propias de la estrategia internacional (Ver gráfico 4.5.). Esta estrategia se basa en la explotación de una ventaja competitiva sin adaptarse a las características específicas del mercado (Pla y León 2004). De esta manera, la empresa no encontrará inconveniente para establecerse en mercados extranjeros, siguiendo una única estrategia de venta que consiste en ofertar un producto de alta calidad a un elevado precio (estrategia de diferenciación). Como hemos visto anteriormente, TOUS lanza al mercado entre 20 y 30 colecciones anuales, ofreciéndolas (prácticamente) a nivel internacional. El factor relevante de los países de destino, es la calidad de los productos, por lo que los costes pasan a un segundo plano. En resumen, la adecuación de la empresa a los distintos mercados es baja.

**Cuadro 4.4. Estrategias de internacionalización**



Fuente: Elaboración propia a partir de Pla y León 2004

#### **4.3.4. Estrategia de internacionalización en Australia**

Para la internacionalización de TOUS en Australia llevaremos a cabo la estrategia internacional, al igual que en el resto de países donde la marca ya está instaurada, consiguiendo así fortalecer la diferenciación del producto.

#### **4.3.5. Recomendaciones estratégicas**

La consecución de las estrategias planteadas, permitirá a la empresa cumplir con los objetivos marcados.

Que un plan contenga un excesivo número de objetivos implica la dispersión de esfuerzos humanos y recursos que conllevan a la improductividad de la empresa. La fijación de objetivos específicos, conocidos y establecido de una manera clara y concisa, aumenta la probabilidad de éxito de nuestro proyecto.

También es importante señalar que, aquellas empresas que intentan llevar a cabo dos o más estrategias, pueden caer en una situación que se denomina estar atrapado a la mitad, lo que supone no tener ventaja competitiva alguna. Esto podría ocurrir si planteásemos seguir, simultáneamente, una estrategia en costes.

## 5. CONCLUSIONES

TOUS es una empresa familiar española dedicada al diseño y producción de joyas y accesorios. Su campo de actividad está definido por un ámbito amplio en sus tres variables: clientes, funciones y tecnología. El proceso de producción se lleva a cabo únicamente en España, aspecto que garantiza la alta calidad de sus productos diferenciándolos del resto de la competencia. Sigue una estrategia diferenciada tanto para con sus clientes, abarcando todos los grupos posibles, como para su competidores. Por esto, enfoca sus productos a la utilidad en lugar de al precio. Su perfil estratégico refleja como fortalezas la imagen de marca, la atención al cliente y el área de recursos humanos en general, superando en todos los ámbitos a su principal competidor en España, BIMBA Y LOLA.

El plan de internacionalización se estructura en tres fases: elección del país destino de la inversión, elección del método de entrada y la elección de la estrategia de entrada. Hemos calificado tres países diferentes que, por diferentes motivos, consideramos atractivos para la nueva inversión: Suiza, Argentina y Australia. Para la elección definitiva, nos hemos apoyado en una matriz de selección de mercados, donde hemos analizado los factores contextuales y ajuste-producto de cada país.

El perfil estratégico de Argentina refleja un entorno bastante inestable para las empresas. Tiene un riesgo país alto y una percepción de la corrupción alta, razones suficientes para no puntuar en la segunda fase de nuestra matriz de selección de mercados. Sin embargo, los perfiles estratégicos de Suiza y Australia, revelan entornos favorables para la prosperidad de los negocios, con riesgos países muy bajos, índices de desarrollo humano altos y una percepción de la corrupción baja. En cuanto al entorno específico, el análisis de las cinco fuerzas de Porter, revela la existencia de una alta competencia a nivel local en Suiza.

Como consecuencia de la información anterior, hemos elegido Australia como país receptor de la inversión. Su gran diversidad cultural, su estabilidad económica y política, destacando la flexibilidad de su régimen empresarial y su bajísimo índice de percepción de la corrupción, son algunas de las oportunidades que nos ofrece este destino, donde la principal amenaza presentada es el aumento de los competidores potenciales, debido a la ausencia, prácticamente, de barreras de entrada para las empresas extranjeras.

La elección del método de entrada se basa en la teoría de los costes de transacción. Realizaremos la inversión en Australia a través de franquicias, destacando como principales motivos de esta elección la reducción del riesgo inicial, comercial y financiero; el apoyo y la involucración en el negocio por parte del franquiciador y posteriormente, el crecimiento y expansión de la marca en el país de forma más rápida.

TOUS combina la estrategia de diferenciación de productos junto con una estrategia de segmentación con el lujo asequible. Tiene una focalización amplia tanto en las necesidades de sus clientes, como en los propios clientes, ofertando productos que se perciben como únicos por su calidad y diseño. Para expandirse en el exterior, TOUS sigue la estrategia internacional, que a su vez es la estrategia elegida para su inclusión en

Australia. Esta estrategia consiste en emplear la misma estrategia de venta en todos los mercados, sin adaptarse a las características específicas de cada uno de ellos.

Una decisión muy importante a la hora de abrir un nuevo punto de venta es la elección del encargado de su dirección porque de él depende su correcto funcionamiento. En Australia hemos decidido que se encargue un director expatriado para que transmita los conocimientos de la empresa y forme a un directivo local que lo sustituirá una vez transmitidos esos valores.

## REFERENCIAS

AUSTRALIAN BUREAU OF STATISTICS. 2016. *Statistics*. [Consulta: 10 de agosto 2016] Disponible en: <http://www.abs.gov.au/>

BOLSAMANÍA. 2017. *BIMBA Y LOLA aumenta un 32% su facturación hasta los 152 millones*. 26 de junio. [Consulta: 26 de junio 2017] Disponible en: <http://www.bolsamania.com>

CLARÍN. 2015. *Argentina lidera Latinoamérica en desarrollo humano, pero sigue desigual*. 10 de diciembre. [Consulta: 1 de agosto 2016] Disponible en: <http://www.clarin.com>

COFACE. 2015. *Cinco economías avanzadas evitarán el riesgo de estancamiento en la próxima década*. 14 de abril. [Consulta: 1 de agosto 2016] Disponible en: <http://www.riesgopaiscoface.com>

CNAE. 2009. *Clasificación Nacional de Actividades Económicas: listado completo de actividades*. [Consulta: 9 de noviembre 2016] Disponible en: <http://www.cnae.com.es/lista-actividades.php>

CRONISTA. 2015. *El riesgo país argentino es el único que retrocede en América latina*. 11 de noviembre. [Consulta: 1 de agosto 2016] Disponible en: <http://www.cronista.com>

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA. 2016. *Apuntes de la asignatura "Dirección Estratégica" de 4º curso del grado en Administración y Dirección de Empresas*. Santander: Universidad de Cantabria.

ECONOMÍA DIGITAL. 2015. *BIMBA Y LOLA crece un 13,7% y factura ya casi 100 millones de euros*. 21 de abril. [Consulta: 26 de junio 2017] Disponible en: <http://www.economiadigital.es/>

EL CONFIDENCIAL. 2017. *Las dueñas de BIMBA Y LOLA negocian la entrada de un socio tras su historia de éxito*. 11 de enero. [Consulta: 26 de junio 2017] Disponible en: <http://www.elconfidencial.com>

EL DIARIO MONTAÑÉS. 2008. *Los Tous y el imperio del oso*. 22 de junio. [Consulta: 30 de julio 2016] Disponible en: <http://www.eldiariomontanes.es>

EL MUNDO. 2016. *TOUS crece un 18% y factura 368 millones en 2015*. 24 de febrero. [Consulta: 30 de julio 2016] Disponible en: <http://www.elmundo.es>

EL PAÍS. 2017. *Rosa y Alba Tous: "No vamos a renegar del oso que nos ha dado tanto"*. 6 de marzo. [Consulta: 26 de junio 2017] Disponible en: <http://www.elpais.com>

EXECUTIVE EXCELLENCE. 2016. *TOUS: la fusión de la joyería y la moda*. [Consulta: 6 de junio 2017] Disponible en: [http://www.eexcellence.es/index.php?option=com\\_content&view=article&id=425:tous-la-fusion-de-la-joyeria-y-la-moda&Itemid=48](http://www.eexcellence.es/index.php?option=com_content&view=article&id=425:tous-la-fusion-de-la-joyeria-y-la-moda&Itemid=48)

EXPANSIÓN: DATOS MACRO. 2014a. *Índice de Desarrollo Humano - IDH*. [Consulta: 30 de julio 2016] Disponible en: <http://www.datosmacro.com/idh>

EXPANSIÓN: DATOS MACRO. 2014b. *Riesgo-País*. [Consulta: 30 de julio 2016] Disponible en: <http://www.datosmacro.com/idh>

EXPANSIÓN: DATOS MACRO. 2015. *Índice de percepción de la corrupción*. [Consulta: 30 de julio 2016] Disponible en: <http://www.datosmacro.com/idh>

FASHION UNITED. 2015. *Cinco empresas españolas en el ranking de las 100 mayores compañías de lujo del mundo*. 11 de junio 2015. [Consulta: 25 de julio 2016] Disponible en: <http://www.fashionunited.es>

FORBES. 2013. *¿Cómo se mide la desigualdad y por qué es importante saberlo?* 1 de diciembre. [Consulta: 30 de julio 2016] Disponible en: <http://www.forbes.com>

GUERRAS MARTÍN, L.A.; NAVAS LÓPEZ, J.E. 2007. *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones*. 5ª ed. Madrid: Civitas/Thomson Reuters/Aranzadi.

HUMAN DEVELOPMENT REPORTS. 2015. *Datos sobre el Desarrollo Humano (1980-2015)*. [Consulta: 4 de agosto 2016] Disponible en: <http://hdr.undp.org/es/estadisticas>

INNOVAR, REVISTA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES. 2010. *La teoría de los costes de transacción y la fijación de los límites organizacionales: al otro lado de las fronteras nacionales, por Elsa M. Uríbe González*. [Consulta: 12 de junio 2017] Disponible en: <http://www.bdigital.unal.edu.co/26726/1/24375-85381-1-PB.pdf>

INSTITUTO ESPAÑOL DE COMERCIO EXTERIOR. 2016a. *Información de mercados: Suiza*. Madrid: ICEX. [Consulta: 10 de noviembre 2016] Disponible en: <http://www.icex.es>

INSTITUTO ESPAÑOL DE COMERCIO EXTERIOR. 2016b. *Información de mercados: Argentina*. Madrid: ICEX. [Consulta: 10 de noviembre 2016] Disponible en: <http://www.icex.es>

INSTITUTO ESPAÑOL DE COMERCIO EXTERIOR. 2016c. *Australia: el país de moda entre las marcas internacionales*. Enero de 2016. [Consulta: 5 de agosto 2016] Disponible en: <http://www.icex.es>

LA VANGUARDIA. 2010. *Applus+ certificará la calidad de las joyas de oro y plata de Tous*. [Consulta: 26 de junio 2017] Disponible en: <http://www.lavanguardia.com>

MANKIW, N.G. 2009. *Principios de economía*. 5ª ed. México D.F.: Cengage Learning.

MODAES. 2015. *TOUS crece un 9,7% en 2014 tras abrir cien tiendas y alcanza 371 millones de euros*. [Consulta: 12 de junio 2017] Disponible en: <https://www.modaes.es>

SÁNCHEZ, J. M. 2014. *Plan de internacionalización con estilo Canvas. Extenda – Agencia Andaluza de Promoción Exterior, S.A.* [Consulta: 30 de julio 2016] Disponible en: [http://www.extenda.es/catedras/descargas\\_generales/estudios/uca/Plan\\_Internacionalizacion\\_con\\_estilo\\_Canvas\\_Mapa\\_Practico.pdf](http://www.extenda.es/catedras/descargas_generales/estudios/uca/Plan_Internacionalizacion_con_estilo_Canvas_Mapa_Practico.pdf)

SANTANDER TRADE. 2016a. *Business Environment in Switzerland*. [Consulta: 10 de agosto 2016] Disponible en: <https://es.portal.santandertrade.com>

SANTANDER TRADE. 2016b. *Business Environment in Australia*. [Consulta: 10 de agosto] Disponible en: <https://es.portal.santandertrade.com>

SECRETARÍA DE ESTADO DE COMERCIO. 2015. *Guía país: Argentina*. [Consulta el: 10 de agosto 2016] Disponible en: [http://www.iberglobal.com/files/2015/argentina\\_gp.pdf](http://www.iberglobal.com/files/2015/argentina_gp.pdf)

SOLOMON, C.M.; SCHELL, M.S. 2009. *Managing across cultures: the seven keys to doing business with a global mindset*. [Consulta: 11 de agosto 2016] Disponible en: <https://es.scribd.com/doc/140285254/Importancia-de-La-Diversidad-Cultural-en-Los-Negocios-Internacionales>

THE LUXONOMIST. 2015a. *El mercado de la relojería suiza en cifras*. [Consulta: 9 de noviembre 2016] Disponible en: <http://www.theluxonomist.es>

THE LUXONOMIST. 2015b. *El mercado del lujo australiano se llena de marcas extranjeras*. [Consulta: 5 de agosto 2016] Disponible en: <http://www.theluxonomist.es>

TOUS. 2016. *Nuestra historia: FECHAS CLAVE*. [Consulta: 25 de julio 2016] Disponible en: <http://www.tous.com>

TRANSPARENCIA INTERNACIONAL ESPAÑA. 2015. *Índice de percepción de la corrupción*. España: Transparencia International España. [Consulta: 30 de julio 2016] Disponible en: <http://www.transparencia.org.es>

TRENDENCIAS. 2008. *TOUS: historia de una firma*. 1 de diciembre. [Consulta: 30 de julio 2016] Disponible en: <http://www.trendencias.com>

VOGUE ESPAÑA. 2011. *El nuevo espacio de BIMBA Y LOLA*. 8 de junio. [Consulta: 26 de junio 2016] Disponible en: <http://www.trendencias.com>