



FACULTAD C.C.E.E Y EMPRESARIALES

PROPUESTA PARA LA EXPANSIÓN INTERNACIONAL DE NÍCOLI

Autor: Fátima Armada Ojeda
Director: Ana Segurado Escudero

Madrid
Marzo de 2015

Fátima
Armada
Ojeda

PROPUESTA PARA LA EXPANSIÓN INTERNACIONAL DE NÍCOLI



Propuesta para la expansión internacional de Nícoli

Fátima Armada Ojeda

23/03/2015

Índice

Resumen ejecutivo	3
Palabras clave	
Presentación	6
Objetivo del TFG	6
Metodología	7
Nícoli	
1. Historia	7
Cronograma.....	8
2. Modelo de negocio	9
Modelo Canvas.....	10
3. Oportunidad de negocio	15
Creación de Valor de Nícoli.....	16
4. La expansión internacional	17
4.1 Estudio de mercados potenciales	19
Francia.....	19
E.E.U.U (Nueva York).....	24
Sudamérica.....	28
- Colombia.....	29
- México.....	31
- Chile.....	33
4.2 Diseño de un test de mercado / aterrizaje	
A. Estrategias eCommerce.....	35
B. Venta multi-marca.....	40
Conclusión	48
ANEXO I: ¿Qué opina Nícoli de esta propuesta?	49
ANEXO II: Fotos	50
BIBLIOGRAFÍA	51

Índice figuras

Figura 1. El Modelo Canvas.....	12
Figura 2. Datos población Francia.....	19
Figura 3. Comparativa precios con Francia.....	22
Figura 4. Datos población E.E.U.U.....	24
Figura 5. Comparativa precios con E.E.U.U.....	28
Figura 6. Comparativa precios con Colombia.....	31
Figura 7. Datos población México.....	31
Figura 8. Comparativa precios con México.....	33
Figura 9. Datos población Chile.....	34

Trabajo de Fin de Grado

Viabilidad de un proyecto empresarial: Expansión internacional de Nícoli

RESUMEN EJECUTIVO

Como proyecto final de la carrera, quiero presentar una propuesta de expansión al extranjero para una empresa llamada Nícoli. Esta es, a día de hoy, un referente de moda infantil para las madres españolas, gracias a sus 20 años de experiencia, y a la calidad y diseño de sus prendas.

Debido a la demanda creciente por parte de mujeres en el extranjero de este producto, su marca, y la saturación del mercado español, creo que ha llegado el momento de lanzarse a investigar nuevos mercados como forma de crecimiento.

El objetivo es, de aquí a 3 años, haber establecido contacto con una serie de países y analizado la respuesta de los potenciales clientes, su interés y fidelización hacia la marca, de tal forma que, de haberse hecho la aproximación de manera exitosa, el siguiente paso sería la implantación de una tienda o espacio de venta físico propio.

Estos nuevos mercados serían: a nivel europeo Francia, debido a la cercanía geográfica (dentro del marco de la U.E.) y por el interés que muestran, ya que son la nacionalidad extranjera que más compras por internet lleva a cabo. Cambiando de continente, Nueva York, en E.E.U.U servirá como receptor inicial e impulsor de la marca al resto del país, y en Sudamérica he planteado tres posibles destinos: Colombia, México y Chile. Estos últimos son mercados muy atractivos para empresas españolas de moda, de hecho muchas ya se están instalando, ya que la cultura y estilo españoles causan gran admiración, y en el caso concreto de la moda infantil, hay muy poca oferta. De cada uno de estos países se ha llevado a cabo una investigación exhaustiva en términos de demografía y competencia, con el fin de analizar objetivamente sus posibilidades y la aceptación que tendría Nícoli allí.

Para llevar a cabo este aterrizaje en los países mencionados, propongo dos formas distintas: en el caso de Francia a través de la venta *online*: adaptación de la página web, campaña de comunicación, etc. pero con el incentivo de unas ventas privadas, que se organizarán dos o tres veces al año con el fin de acercar el producto al cliente, esto es, tocar con sus propias manos el producto y el tallaje de las prendas.

Para el continente americano, en cambio, la idea es llegar a través del *wholesaling* o tienda multi-marca. Esto implica ahorrarse los gastos y transacciones burocráticos, legales y de logística, que son enormes y cuya mayoría asumirá nuestro comprador. La forma de llegar a ellos es a través de ferias de moda infantil, en las cuales se expondría el producto de Nícoli y se llegaría a acuerdos de cara a la siguiente temporada. Es importante destacar que gran parte del éxito de Nícoli tiene que ver no solo con la prenda en sí, sino también con su presentación del producto, trato al cliente y otros factores que se seguirán exigiendo a aquel que vaya a ser su representante.

En ambos casos se ha hecho un estudio de los gastos y viabilidad del proyecto, con el fin de anticiparse a posibles problemas y tener claro el avance de esta “aventura”.

Palabras clave: expansión, crecimiento, nuevos mercados, Francia, Nueva York, Colombia, México, Chile, *online*, ventas privadas, *wholesaling*, tienda multi-marca, ferias, previsión, gastos, viabilidad

EXECUTIVE SUMMARY

As my “end of degree” Final Project, I would like to present a proposal for the international expansion of a Spanish company named Nícoli. Now days, this company is a Spanish referent in fashion for children, thanks to its 20 year experience and the quality and design of its clothes.

Due to the increase in the foreign demand of its products, brand and the maturity of the Spanish children’s clothing market, I believe it is time to go ahead and investigate new markets as way of growth.

The main objective is, 3 years ahead, to have had stablished contact with few pre-established countries and analyzed the response, interest and loyalty to the brand, so that, if the approach had been successful, a next step would be the fully owned physical store or space.

These pre-established markets are: France, owed to the geographical closeness (also it is inside de European Union trade), and the interest showed, as they are the foreign nationality that most online shopping does. When changing continent, New York, in the U.S.A, will play the role of first developer and impulse the shop all over the country. In South America, I have planned three possible destinies: Colombia, Mexico and Chile. These three are very attractive for any Spanish company, in fact many are already trying to stablish there right now, because

of the excitement that the Spanish culture and style produces. Specifically, there is a lack of offer in the children fashion industry.

Of each of these countries I have undertaken an exhaustive investigation in terms of population and competitors, in order to analyze the possibilities and level of acceptance Nícoli would have there.

I have proposed two different methods to “land” in the countries mentioned: in the case of France it will be through e-commerce: translate the website, communication campaign, etc., all together with two or three private sales every year, with the objective of allowing the customer feel closer to the product; this means touching it and learning about the different sizes.

For the American continent, I have decided to implant wholesaling, which involves saving legal, bureaucracy and logistical costs, most of which will be adopted by the buyer. Connecting with this buyer will take place in children fashion fairs, where the collection would be shown and negotiation take place for the next season. It is important to emphasize that Nícoli’s success remains not only in the product itself, but in its presentation, client support and other facts that will be required from the person who will be selling the product.

In both scenarios, a cost and viability study has been undertaken, in order to anticipate problems and be very aware of the progresses of this exciting “adventure”.

Key words: expansion, growth, new markets, France, New York, Colombia, Mexico, Chile, online, private sales, wholesaling, fairs, prevent, costs, viability

Presentación ¿Quién soy? ¿Por qué este trabajo?

Me llamo Fátima Armada, tengo 21 años (cuando entregue este trabajo, 22) y vivo en Madrid. El motivo de elegir Nícoli como tema central de mi TFG se debe a que es una empresa familiar, casi como un “hermano” más, y creo que es una parte importante de mi vida. Esto hace que viva de primera mano las decisiones del día a día, preparación de nuevas colecciones, catálogos y eventos; y anticipándome a lo que por ciclo de vida de la empresa debería ser lo siguiente, me gustaría plantear una posible expansión al extranjero como forma de crecimiento.

Objetivo del Trabajo de Fin de Grado

El objetivo que me planteo alcanzar con este trabajo es aprender las diferentes posibilidades existentes para una empresa de este tamaño y sector, entender las necesidades de nuestros clientes en otros mercados y qué hace/ha hecho la competencia. De forma, podré elegir, espero, el método apropiado para la expansión y poder presentarlo a la empresa.

Todo esto, por supuesto, sin olvidar las tiendas y público ya existentes a nivel nacional y fomentando la importancia de redes sociales, blogs e internet (como forma de crecimiento orgánico).

Por lo tanto, se trata de evaluar las oportunidades de negocio que tiene Nícoli dadas sus circunstancias, elegir aquellas que sean viables y ponerlas en práctica.

En conclusión, los objetivos de este proyecto son:

- Proponer un plan para la expansión a nivel internacional de la marca Nícoli, especificando: país, calendario de actividades, gastos aproximados, etc
- A nivel nacional, reforzar la cuota de mercado a través de herramientas como las redes sociales
- Que resulte un trabajo ameno e interesante para leer, con sentido y posible aplicación práctica

*** NO confundir este objetivo con los de la empresa, que se explicarán más adelante

Metodología

Voy a utilizar el método deductivo:

Formulación de la teoría

Recogida de datos

Puesta por escrito, verificación

Esto se debe a que, al tratarse de una empresa familiar, su crecimiento y futuras actividades (como formulación de teorías), ya me resultan familiares el modelo de trabajo y su crecimiento de los últimos años con lo que creo saber/conocer la teoría: países, públicos potenciales y herramientas. De esta forma, a lo largo de este trabajo investigaré (recogida de datos) cuales son las opciones posibles y cómo sería su aplicación práctica (experimento y observación).

Me gustaría destacar el uso de un método estudiado en clase, útil para el análisis de un modelo de negocio: el modelo Canvas. Este, creado por Alexander Osterwalder, sirve para describir un negocio de manera simplificada, dividiéndolo en 9 áreas diferentes.

Nícoli

1. Historia

Extracto de un artículo publicado en Telva en 2014:

“Fátima Ojeda de Puig (Madrid, 1967), la fundadora de esta marca supo tomar ventaja de un hándicap familiar y convertirlo en un éxito empresarial. En 1994 nace su segundo hijo, Bosco, con hidrocefalia y parálisis cerebral y Fátima, con el fin dedicarle tiempo, abandona su trabajo. Por un lado. Proveniente de una familia muy artística y sensible a la belleza y por otro, acostumbrada a llevar una vida activa, busca una nueva actividad que le permita combinar el tiempo dedicado a sus hijos y dar respuesta a sus ambiciones personales.

De ahí surge la idea: ¿por qué no imaginar ropa de bebé? De ahí una primera colección de trajes originales que conoce en seguida un gran éxito. Las clientas piden tallas más grandes conforme sus hijos van creciendo.

Este es el origen de la ya veterana marca Nícoli;

¿Su fuente de inspiración? Los niños.

Desde entonces, Nícoli viste a niños y adolescentes de 0 a 18 años, y hoy estos adolescentes consideran la marca Nícoli una referencia de la moda actual. Vienen solos a las tiendas. Un gran orgullo para Fátima: estos niños son los que acompañaban a su mamá hace 15 años.

Pero Fátima Ojeda de Puig no olvida el punto de partida de su aventura: conciliar a sus cuatro hijos y actividad profesional. Sostiene, desde los orígenes, la necesidad de aportar asociaciones que ayudan a las personas con dificultades, pagándoles una parte de los beneficios realizados por Nícoli sobre sus productos estrella.

Para sus colecciones Fátima se inspira en sus viajes, en sus lecturas y en sus encuentros. Observadora atenta de un mundo que cambia rápidamente, y cuidadosa de filtrar las nuevas tendencias, hace su *scope* de la actualidad a través de revistas e internet. Con sus ocho tiendas y su página de venta *online* de Nícoli, se impuso en España como la marca de referencia de la moda para niños y adolescentes. Es el resultado de un proyecto innovador que actualmente emplea a aproximadamente 50 personas, todas mujeres.” (Telva, Marzo 2014)

Cronograma del crecimiento:

- Entre 1994 – 1997, la fundadora vendía pocas cantidades, casi por pedido y acudiendo de casa en casa a entregarlo y promocionando novedades, hasta que la acumulación de pedidos hizo que fuera preferible que acudieran las clientas a ella
- Septiembre 1997: se abandona el garaje de la vivienda familiar de la fundadora, que hasta ese momento era el único sitio al que se podía acudir con el fin adquirir cualquiera de sus productos y atendía ella misma; para establecer la primera tienda física en Aravaca, en la calle Camino de la Cruz
- Septiembre 2002: apertura de tienda en La Moraleja, en el Centro Comercial El Bulevar (Alcobendas)
- Septiembre 2003: Primera tienda en el centro de Madrid, en el patio interior del número 5 de la calle General Arrando
- Diciembre 2005: Se abre la primera tienda en Sevilla, localizada en la calle Saucedá, 3

- 2006: se cambia el local de Aravaca por uno más grande, el actual, en Avda. de la Galaxia
 - (Febrero) Primer local en la provincia de Valencia, en la calle Nave, 22
 - (Septiembre) Apertura de primera tienda en Barcelona, en la calle Amigó, 5
- Mayo 2007: Apertura de tienda en Bilbao, en la calle Iparraguirre, 15
 - Junio: Apertura de la central en el Polígono Industrial Európolis (Calle Dublín, 35B), consistente en tienda/*outlet* en el piso bajo y oficinas en la parte de arriba. Hasta ese momento la dirección trabajaba en General Arrando.
- Junio 2012: cambio de local del patio interior de General Arrando a un local exterior
 - Agosto: Cambio del local de Sevilla a uno más grande y reformado especialmente para Nícoli, en la calle Muñoz Olivé, 10, que es el actual
- Febrero 2013: se deja el local de la calle General Arrando para inaugurar un nuevo concepto: la “*Flagship Store*” de Nícoli, en el barrio de Salamanca
- Junio 2014: se traslada la tienda de Európolis a una nave más grande en la Calle Londres, que incluye tienda (con *outlet*), un almacén de 700 m² y un piso de oficinas
- Febrero 2015: apertura de la nueva tienda de Valencia, reformada y más grande que la anterior, en la Calle Sorni, 15

*Fotos de los locales actuales en Anexo 2

2. Modelo de negocio

Mi **objetivo** con este trabajo es reflejar la expansión internacional en términos de viabilidad comercial, no me meto en finanzas (o lo menos posible).

Modelo Canvas

Es una forma de definir un modelo de negocio, dividiéndolo en 9 módulos que lo hacen más sencillo. Estos nueve módulos, cuyo gráfico es muy popular y presento a continuación, cubren las cuatro áreas principales de una empresa: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

Figura 1. El Modelo Canvas

Análisis y generación de modelos de negocio				
Alianzas clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con el cliente	Segmentos de clientes
Actividades subcontratadas y recursos adquiridos fuera	Necesarias para llevar a cabo la propuesta de valor. ¿Cuáles son? ¿Cómo se hacen?	Resolver problemas y satisfacer las necesidades de los clientes	Establecida y mantenida con cada uno de los segmentos de clientes de la empresa	Una organización sirve a uno o varios clientes
	Recursos Clave		Canales	
	Activos necesarios para entregar al cliente la propuesta de valor: canales, relación con clientes...		La propuesta de valor es entregada al cliente mediante canales de distribución y venta	
Estructura de costes			Flujo de ingresos	
Los diferentes elementos del modelo se ven reflejados en su estructura de costes. ¿Deuda? ¿Compra activos? ...			Resulta de una proposición de valor ofrecida CON ÉXITO a los clientes	

Fuente: apuntes de la asignatura La creación de una empresa; Tema 2 (Diapositivas 19 – 20)

Definición de las cuatro áreas principales de Nícoli:

Cientes

Definir el público de Nícoli es complejo, ya que es necesario tener en cuenta que solo a partir de la talla 16 (y es una suposición, no tiene por qué ser así) disfruta del producto la misma persona que lo elige. Esto quiere decir que no es la misma persona la que compra (una madre), que la que “disfruta” del producto (un niño).

Es necesario satisfacer, por lo tanto, al comprador (el que paga, a fin y al cabo) y al “consumidor” (ya que, si no está cómodo no querrá ponérselo). Por otro lado solemos dar por hecho que la que compra siempre es la madre, abuela, amiga de la madre... una mujer, en definitiva, y esto ya no es así, hoy en día hay padres que empiezan a involucrarse en qué compran a sus hijos, ya sea por estricta necesidad, nuevos formatos de familias, viudos... o porque quieren hacer un regalo a un sobrino/a, hijo de amigo, etc.

Por último, mencionar un grupo de clientes que existe desde hace relativamente poco, que son los adolescentes. Ya hemos hablado antes de ellos como una apuesta que ha hecho Nícoli para satisfacer sus gustos y necesidades.

Por lo tanto, ¿Cómo especificar un único grupo de clientes a Nícoli?

Mi propuesta personal es hacer, en consecuencia a lo antes mencionado, un grupo de clientes global, ya que segmentar es difícil y requiere un estudio demasiado profundo para lo que aquí nos interesa:

Por lo tanto, los clientes de Nícoli son: personas de todas las edades (digamos mayores de edad), hombres y mujeres, con un poder adquisitivo medio-alto. Personas con inquietudes, gusto por la moda y productos de calidad, que buscan para sus hijos, o para quien sea el producto que se llevan, que vaya impecable y moderno, pero sin convertirlo en un “pequeño adulto”, conservando y enfatizando lo mejor de cada edad, todo ello sin pagar un precio prohibitivo por un producto que tiene fecha de caducidad (no por obsolescencia sino porque los niños crecen).

De todas formas, como es poco efectivo, voy a centrarme en la figura de la **mujer**, madre, con un poder adquisitivo medio-alto, con gusto por la moda y que quiera llevar a sus hijos adaptados a lo que se lleva ahora, combinado con cosas que haya heredado o más clásicas.

Madres prácticas, y por madre también me sirve abuela, etc., y dinámicas, para niños que a veces se manchen por ir de diario y a veces tengan que ir impolutos.

Oferta

Ropa y complementos para:

Bebés: primera puesta (0 a 3 meses) y hasta un año y pico (18 meses)

Niños: de 1 a 10 años, incluyendo como mencionábamos antes arras (2 a 8 años) y primera comunión (8 a 10 años)

Tween: nuevo concepto, que se refiere a *pre-teen* y es una versión corta de *between* (para indicar esa transición de niños a “mayores”); de 12 a 14 años

Maxi: 14 a 18 años (las tallas 16-18 sirven también para adultos)

Todo ello en dos temporadas cada año: Primavera/Verano y Otoño/Invierno, que son colecciones completas (incluyen, por tanto, prendas de abrigo en invierno y ropa de baño en verano, por ejemplo) a las que se añaden nuevas prendas a media temporada (en Navidad se suele ofrecer una colección especial, más arreglada) y se reponen muchas de las prendas que se quedan fuera de *stock*.

*Complementos: para bebé son capotas, gasas, baberos, bolsas para llevar los diferentes elementos que necesita un bebé y toallas para la ducha, en el resto de casos son collares, pulseras, pendientes, pañoletas (*foulards*), cinturones y bolsos (los zapatos los contaremos como prenda de vestir más que como complemento).

Hasta ahí lo mismo que en cualquier otra tienda (relativamente), a continuación copio de la web corporativa su definición de oferta:

“Nuestro objetivo es que el cliente quede 100% satisfecho y para ello contamos con un equipo que se vuelca diariamente en prestar servicio personalizado y de confianza. Esto hace que el nivel de fidelización que tiene nuestra marca sea tan elevado.

Ofrecemos una colección amplísima (desde bebé, primera puesta hasta 18 años) donde el diseño, la calidad, las telas (¡¡son únicas!!) y el buen precio hacen que nuestras colecciones sean las más exclusivas y deseadas para vestir a nuestros hijos.

Además de nuestra línea de ropa encontraréis todo tipo de complementos para poder completar los looks. Desde calzado hasta bolsos, pañuelos, collares, pulseras, adornos para la cabeza y un millón de cosas más. Nuestro ideal es dar la facilidad al cliente de salir de nuestras tiendas con el conjunto solucionado” (Nícoli, 2015)

Infraestructura

Una infraestructura es (según la RAE) “*el conjunto de elementos o servicios que están considerados como necesarios para que una organización pueda funcionar o bien para que una actividad se desarrolle efectivamente*”. Estos elementos y servicios en Nícoli son (vistos de forma superficial):

- El elemento central de Nícoli para funcionar son sus **tiendas**, todo lo demás gira en torno a ellas. Cada tienda cuenta con una encargada, que es quien comunica a la central las ventas diarias, diferentes necesidades, evolución de stock, etc.

Una de las cosas que más aprecian las clientas es la atención que reciben en tiendas, la cual es personalizada y muy detallista. Las dependientas de Nícoli reciben una formación y seguimiento muy intenso en sus primeros meses para adecuarse a las necesidades de los compradores. Esto implica una parte muy fuerte de inteligencia emocional y paciencia, que no todo el mundo tiene.

En épocas intensas como son inicios de temporada, rebajas y los sábados en algunas tiendas, se contrata personal de refuerzo, que suelen ser estudiantes y/o familiares de otras dependientas que agradecen el ingreso pero no pueden comprometerse a mayor plazo.

- La **página web** cuenta (en términos de ventas) como un tienda más, pero su gestión y mantenimiento está externalizado, por un lado por una empresa especializada en informática y por otro, la misma que edita y prepara las fotos de catálogo se encarga del diseño.
- **RSC:** Tal y como se mencionaba en la historia de Nícoli, están muy concienciados con la causa de niños que necesitan apoyo para su desarrollo físico y profesional. Colaboran con la Fundación Carmen Pardo – Valcárcel, cuyos beneficiarios preparan diferentes productos dulces y en ocasiones, pulseras para eventos como la *Fashion Night Out* de Madrid y Sevilla. De esta forma, se les da una oportunidad jóvenes en peligro de

exclusión social por sus enfermedades (ya sean físicas o mentales) de tener un trabajo y formarse en profesiones.

- Las oficinas centrales como ya hemos mencionado en la historia, se encuentran en el Polígono Industrial Európolis (Las Rozas), desde ahí se gestionan los **departamentos** de: finanzas, comunicación, recursos humanos y parte de la logística (en concreto la relacionada con preparación de envíos de la página web).

Los despachos del **equipo de dirección** están en el piso superior, encima de un almacén muy grande, ya que contiene el stock de internet, restos de otras temporadas (a los que se da salida en una esquina de *outlet*) y la tienda.

- **Proveedores.** La red de proveedores es muy amplia, con fábricas en España, Portugal, La India y, en algunas ocasiones, China. Con ellas se contacta a través de agentes de compras de confianza con los que se lleva trabajando muchos años, lo que garantiza que la producción en países conflictivos, como la India, sea del todo éticamente correcto.

Aproximadamente el 40% de la producción proviene de España, el 30% de Portugal, un 20% de la India y el resto entre China y otros que van variando. Tanto los productores de Portugal como de la India producen en exclusiva para Nícoli, y después de ya muchos años trabajando con la empresa, conocen exactamente los gustos y el perfil de exigencia que deben dar.

Por supuesto, cada año es posible que se incorporen prendas o complementos de nuevos proveedores, con los cuales se puede contar solo para una colección o varias dependiendo de cómo funcionen y el producto que ofrezcan (si se pasa de moda o no gusta). Con estos nuevos proveedores se contacta de diversas formas: ferias de prospección, que contacten ellos... Por ejemplo, para la temporada Otoño/Invierno 2016, se ha vuelto a contar con Perú, para preparar una colección étnica.

Viabilidad financiera

Al preparar este trabajo y hablar con la empresa decidimos, en conjunto, no especificar, en la medida de lo posible, datos financieros dado que los consideran confidenciales y prefieren que no salgan fuera. Sí me dieron la posibilidad de elaborar unos estados proporcionales con datos ficticios, pero al final lo encuentro complicado y poca aportación al trabajo.

Sí me han permitido hacer énfasis en que, desde el principio, la autofinanciación ha sido el motor de la empresa. Reinvertir los beneficios y no acudir a financiación externa ha sido una decisión tomada desde el principio, y que implica medir muy bien los nuevos proyectos e inversiones en lo que Nícoli decide invertir.

Esta decisión se ha visto reforzada en los años de la crisis, en los que muchas empresas de moda se han visto en problemas por no poder hacer frente a los ciclos de pagos con proveedores y, más tarde, a los préstamos que pedían para hacer frente a lo anterior.

Esto implica una gestión muy eficiente de la caja y los ingresos de Nícoli, además de una buena comunicación con proveedores y clientes en este aspecto, para no dar lugar a problemas.

3. Oportunidad de negocio

¿Cómo definiríamos lo que es una **oportunidad de negocio**?

“Propuesta de valor única para una necesidad real de un mercado (segmento) atractivo en términos de tamaño, crecimiento, durabilidad, rentabilidad y generación de flujos de caja”
(Apuntes de la asignatura La creación de la empresa, Tema 2, 2015)

Nícoli ya está presente en gran parte del territorio español, no con tienda física, pero sí a través de internet. La posibilidad de seguir abriendo tiendas o estar presente de otras formas aún es posible, pero no hay incentivos que estimulen dichas aperturas (posiblemente por la falta de una encargada o por el perfil de compradoras de esa ciudad). Se podría decir, por lo tanto, que el mercado español está saturado para Nícoli y que, si quiere seguir creciendo, deberá hacerlo en el extranjero.

En términos de tamaño, es posible aumentar la producción en fábricas sin problema, siempre que se hagan previsiones con tiempo, con lo cual es posible abastecer más tiendas de Nícoli sin cambios de proveedores.

Los diferentes mercados a los que acudir se estudiarán a continuación, para ver cómo de interesante es un mercado u otro, y elegir qué estrategia sería la adecuada para establecerse o hacer llegar los productos de la marca. El producto de esta marca (ropa de niños y jóvenes) no se puede definir estrictamente como una necesidad básica, pero si es necesario y no hay

muchas marcas (como también veremos) que ofrezcan un producto que contenga la misma dosis de: diseño, comodidad, calidad, etc. a un precio comparable.

3.1 Creación de valor de Nícoli

La industria de la moda infantil/juvenil se ha transformado muchísimo en los últimos años, pasando de vestir a los bebés de rosa y azul; y a los niños con “ranita” y “nido de abeja” hasta los 13 años. Nícoli ha sido pionero y líder de este cambio, aprovechando en su día una oportunidad, y ahora debería continuar en el extranjero.

En la actualidad, la oferta tanto para primera puesta, niños y adolescentes de Nícoli es amplísima y su “ideal” que el cliente salga de la tienda con el conjunto solucionado. Esto del conjunto puede resultar algo abstracto para alguien ajeno al mundo de la moda y más si no tiene hijos. No es fácil para una madre vestir a sus hijos de tal forma que vayan cómodos; l@s adolescentes de entre 14-17 años, y esto es verificable, encuentran muy difícil la transición de niños a jóvenes adultos en su apariencia, ya no sólo por los aparatos, el pelo y problemas de piel, sino también su indumentaria. Nícoli también supo aprovechar el nicho que había para este grupo y ofrecer prendas de tal forma que no sólo fueran las madres las atraídas por el producto (que al final son las que tienen la última decisión), sino también sus hijos. De esta manera, se ahorran el conflicto constante para elegir algo actual y con los que sentirse cómodo, combinado con que cuenta con la aprobación total de la madre de que es adecuado (especialmente con las niñas). Es más, estamos observando una tendencia de las propias madres a comprar la talla 18 ¡para ellas mismas!

Otro de los elementos en los que Nícoli aporta mucho valor a las madres españolas es en fechas señaladas; Navidad, cumpleaños y otras celebraciones, en las que los niños deben ir formales e impecables con gusto, pueden ser ocasiones de tensión (insisto en que entiendo que resulte lejano o incluso ridículo para algunas personas, pero pregunten a cualquier madre cercana).

Por último, las dos ocasiones que realmente hacen de Nícoli un referente en la moda infantil a nivel nacional y una marca muy apreciada, es la oferta de trajes de primera comunión y *arras* (damas de honor en bodas).

Durante la crisis, las familias han debido ajustar su presupuesto en todos los aspectos, pero no por ello deja de haber ciertos eventos en lo que es necesario invertir y son ocasiones muy especiales para todos los miembros de la familia. Desde hace tres años, Nícoli ofrece uno o dos trajes estándar de Primera Comuni3n, a un precio casi ridículo cuando se compara con los que se compran en establecimientos especializados (90€ contra mínimo 200/300€). Para niños ofrece blazer azul marino y chinos beige, tanto cortos como largos (aunque la costumbre española suele ser ir de corto).

Para el cortejo de bodas o arras, como lo llaman en Nícoli, que es un gasto importante para los novios o sus familias (depende del número de niños que elijan llevar) tradicionalmente se hacían a medida, con todo lo que eso implica. Por 50€, Nícoli ofrece diferentes modelos de traje para niña y pantal3n y camisa para niño, y en el catálogo da ideas acerca de cómo conjuntarlos para que vayan iguales en el gran día.

En conclusi3n, se puede decir que Nícoli aporta valor a las madres y familias españolas (y en el extranjero gracias internet) gracias a su producto (diseño, utilidad, precio y calidad) y un servicio en tienda personalizado y de confianza. También a la sociedad a través de la venta de camisetas benéficas, cuyos beneficios van destinados a la fundaci3n Carmen Pardo – Valcárcel.

*** La importancia de las **redes sociales** en números:

- La página web

Es la herramienta más importante y visitada, a la cual llega sólo un 2,2% a través de redes sociales; el resto lo hacen “desde fuera”, es decir, directamente a través del buscador.

El 38% de los usuarios entran en la web a través de su móvil, un 31% a través de *tablets* y aproximadamente un 30% a través del ordenador.

Gran problema: tanto el día de lanzamiento de colecci3n como de rebajas, la web tiene tantas visitas que acaba por “caerse”, lo que causa que no puedan terminar sus pedidos.

- Facebook

De Junio de 2014 a Diciembre, se pasó de 7.420 seguidores a 11.623 (56% en medio año).

Las publicaciones más éxito (medibles en *Likes* y nº de veces compartido), son los referentes a promociones, rebajas y bebés (fotos).

El perfil de seguidores es un 94% de mujeres frente a un 6% de hombres.

Los seguidores son de: España, Francia, Portugal, México y Estados Unidos.

- Instagram

Igualmente, Instagram ha pasado de tener 3.316 seguidores en Junio a 15.994 en Enero (casi 19.000 en Marzo).

El público de Instagram es más joven, 13-20 años de edad y sus horas puntas de actividad son las tardes (17-23h).

Un factor de éxito es que las modelos son niñas “conocidas”, cuyas amigas apoyan y dan mucho movimiento las diferentes publicaciones, dando lugar a más “seguimientos”. Una vez más, las fotos que anuncian época de rebajas generan comentarios.

- El blog y Pinterest también son dos herramientas a tener en cuenta, todavía en desarrollo pero que van cobrando importancia.

Estos datos son fruto de un análisis exhaustivo de las estadísticas que proporciona la empresa informática que gestiona los sistemas de Nícoli, con lo cual son aproximados, pero útiles para sacar el mejor partido posible a estas herramientas.

4. La expansión internacional

En este apartado afronto el tema central de este trabajo, con el análisis en profundidad de los mercados potenciales y formas de expansión.

Fases de estudio:

4.1 Estudio de mercados potenciales

Voy a proponer dos países que considero son los apropiados para el crecimiento que propongo, llevando a cabo un estudio de la población por edad, natalidad, reparto geográfico, y aun nivel más específico, competencia existente y “necesidades” de los potenciales clientes de Nícoli fuera de España.

Para determinar qué países me podían interesar, me parece importante destacar que Francia o Italia parecen las dos opciones europeas más fuertes, seguidas de Sudamérica o Estados Unidos, ya que Asia y África de momento no parecen opciones factibles, tanto por producto como por logística.

Procedo a hacer un análisis más profundo de cada uno de los países considerados como posibles para tomar una decisión:

<p><u>Europa (Francia)</u> <u>E.E.U.U</u> <u>Sudamérica (México, Chile)</u></p>	}	<p>Hablamos de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Competencia actual y grado de rivalidad, barreras de entrada, poder de negociación del cliente • Factores demográficos • Segmentos de clientes target, propuesta de valor a clientes, canales relación con el cliente, capacidad de capturar valor real
---	---	---

Europa (Francia)

Debido a la cercanía geográfica y a las similitudes que encontramos entre nuestras clientas y las potenciales de allí, esta es la localización que más posibilidades tiene.

En términos de población, a nivel nacional cerró 2013 con una población de 65.820.916 personas, lo que supone un incremento de 242.097 habitantes respecto a 2012, en el que la población fue de 65.578.819 personas.

La población femenina es mayoritaria, con 34.060.652 mujeres, lo que supone el 51.74% del total, frente a los 31.967.815 hombres que son el 48.56%.

Figura 2. Población Francia

	Hombres	Mujeres	TOTAL
Menos de 5 años	2.042.213	1.951.375	3.993.589
5 a 9 años	2.063.596	1.970.721	4.034.317
10 a 14 años	2.047.773	1.948.870	3.996.643
15 a 19 años	2.035.262	1.941.206	3.976.468
20 a 24 años	1.995.650	1.975.604	3.971.253
25 a 29 años	1.955.355	2.014.141	3.969.496
30 a 34 años	1.980.813	2.030.359	4.011.172
35 a 39 años	2.173.148	2.203.956	4.377.104
40 a 44 años	2.234.517	2.281.824	4.516.341
45 a 49 años	2.220.302	2.295.093	4.515.396

50 a 54 años	2.109.287	2.210.449	4.319.736
55 a 59 años	2.030.988	2.161.161	4.192.149
60 a 64 años	1.930.285	2.055.038	3.985.323
65 a 69 años	1.346.064	1.484.627	2.830.691
70 a 74 años	1.103.223	1.328.757	2.431.980
75 a 79 años	959.014	1.318.716	2.277.730
80 a 84 años	690.356	1.134.776	1.825.133
85 a 89 años	381.472	795.891	1.177.363
90 a 94 años	105.435	289.609	395.044
95 a 99 años	22.500	94.240	116.740
100 años o más	2.897	16.837	19.735
TOTAL	31.430.150	33.503.250	64.933.400

Fuente: Insee; Actualizada 12/02/2015

Teniendo en cuenta que los usuarios de los productos de la marca están entre 0 y 18 años, contaríamos aproximadamente 13 millones de potenciales consumidores. Además, la tasa de natalidad en 2014 ha sido, según el Insee (INE francés) de un 12,2%, y se prevé un aumento para los próximos años.

En cuanto al mercado de la moda infantil/juvenil, los principales competidores (comparables en términos de precio, estilo y calidad) ya establecidos son:

Bonpoint

Considerada una tienda de lujo para niños y adolescentes, es la más conocida del sector. Fundada en los años 70 por el matrimonio parisino Cohen (Marie-France y Bernard) fundaron una de las primeras marcas solo para niños, que con el tiempo incluyeron perfumes e incluso zapatos.

Vendían Bonpoint en 2007, que pasó a formar parte del grupo de lujo EPI, perteneciente a la familia Descours, y en 2009 se lanzaron a otro proyecto empresarial que a día de hoy es visita obligada en un viaje a París, la tienda de decoración y objetos varios Merci (*concept store* es el término correcto, aunque todos sus beneficios son destinados a proyectos solidarios), un local emblemático de 1.400 metros cuadrados en el número 111 de boulevard Beaumarchais.

Sus precios, para ser sincera, triplican los de nuestra marca, pero tienen especial aceptación entre un público nuevo pero cada vez más abundante: chinos, rusos, grandes fortunas y *celebrities*. En época de rebajas se notan las colas, ya que la mujer francesa aprovecha los

nuevos precios para renovar el armario de sus hijos a unos precios menos prohibitivos y, a la vez, llevarles a la última.

En cuanto estilo, es el más parecido a Nícoli, de ahí incluirlo en la lista de competidores. Ropa moderna y cómoda, pero que no se sale de lo normal que lleva un niño; no intenta que vistan como pequeños adultos sino que pone énfasis en su edad.

Bonton

Firma creada en 2001 por Thomas Cohen, heredero de Bonpoint, tras su venta junto con su mujer Irene. Se beneficiaron (tal y como ellos mismos dicen en su web) de haber aprendido el estilo, patronajes, mundo de la moda y *know how* de Bonpoint. Añaden un nuevo concepto; ya no solo venden ropa y disfraces, sino que se lanzan al mundo infantil de pleno: muebles, accesorios de decoración, libros, ocio.

Definen su estilo como colorido (sus tiendas dividen el producto por colores y ofrecen prendas de casi todos ellos en más de 20 pigmentos) y lleno de estampados, dirigido a todo tipo de familias y público.

Tienen, a día de hoy, 6 tiendas propias en Francia, todas ellas caracterizadas por una fuerte inversión en diseño. Por otro lado, venden online con envíos a todo el mundo, pero además cuentan con una red de *retailers* (tienda multimarca) en: Francia, Italia, España, Inglaterra, Noruega, Corea, Japón y Estados Unidos.

En cuanto a estilo y precios, es la más parecida a Nícoli, además de contar con la ventaja de ser nacional, y de haberse convertido en el sucesor de Bonpoint, absorbiendo la clientela que por sus elevados precios, ya no es tan asidua. A favor nuestro, diremos que su línea de productos sólo llega hasta los 12 años, con lo cual existe un “nicho” desde esa edad hasta los 16-18, y es donde creemos podemos crecer con fuerza y captar oportunidades.

CdeC (Cordelia de Castellane)

Cordelia de Castellane (1981) es una diseñadora francesa, madre de cuatro hijos. En 2008, al retirarse el diseñador para el que había trabajado durante diez años, y ya con niños pequeños decidió lanzarse a abrir su primera tienda, Rive Gauche que más tarde se convirtió en CdeC.

Tiene 10 tiendas propias en Francia, 4 *corners* en grandes almacenes; en el resto de Europa tiene en Bélgica, Inglaterra, Grecia y Suiza. Tiene otra tienda propia en Arabia Saudí; y mediante multi-marca ha conseguido llegar a E.E.U.U, Asia y este de Europa.

Su estilo se podría definir como más clásico (rosa para niña y azul para niño por definirlo de manera rápida), pero con básicos que todo niño necesita a un buen precio. Envía a todo el mundo sus productos disponibles en la web y con envío gratuito a partir de 150€.

En este caso dispone de prendas hasta los 16 años, lo que se acerca más a nosotros. Pero el estilo de estas prendas puede pecar de “demasiado dulce” o poco actual para niñas en una edad en la que quieren que se note que son mayores. Está muy arraigado en Francia y son muchas las madres trabajadoras que se ven identificadas con Cordelia, lo que es muy beneficioso.

De estas firmas, hemos averiguado que todas tienen tienda física (propia) en París, Versalles y Burdeos, con lo que lo más interesante sería empezar por esas tres ciudades.

Por otra parte, no hay exceso de oferta de ropa de niños en Francia (al menos de estilo y calidad como la que presenta Nícoli) por lo que se puede decir que el mercado no está saturado y los competidores existentes no tienen por qué sentirse amenazados o “atacar” a una nueva marca que entra.

A nivel logístico, el marco de la Unión Europea permite que no existan grandes barreras de entrada de cara a traslado de producto. Sí es interesa investigar (lo veremos más adelante) cuál es el mejor método a desarrollar para la venta por internet (desde España o Francia, compañía, etc.).

Comparativa de precios de las marcas que acabamos de mencionar con Nícoli, de primavera / verano 2015:

Figura 3. Comparativa precios con Francia

	Precio Camisa Niña T-10	Precio Pantalón Largo Niña T-10
Nícoli	37 €	32 €
Bonpoint	110 €	108 €
Bonton	58 €	59 €
C de C	45 €	35 €
Zara Kids	20 €	16 €
Gap	25 €	30 €

Fuente: página web de las marcas, en bibliografía. Elaboración propia

¿A quién le interesa a Nícoli dirigirse?

- Mujeres dinámicas, que sepan de moda o al menos les atraiga, y por eso quieran llevar a sus hijos bien vestidos.
- Desde que tengan su primer hijo (27-30 años nos dice Insee) y durante su crecimiento.
- De poder adquisitivo medio-alto, con inquietudes, es decir, que no se queden en lo de siempre sino que busquen cosas nuevas (ya no solo para sus hijos, sino en general).
- Con presencia en redes sociales, de tal forma que nos puedan conocer y dar a conocer.
- No hablamos de hombres porque en un 90% de los casos son ellas las que eligen qué van a llevar sus hijos, pero tampoco les descartamos, ya que conforme van creciendo las niñas (los niños prefieren no ir de compras), suelen ser quienes las consienten. Además el hombre francés (y más el parisino), son conocidos por tener mucho gusto y cuidarse.

¿Qué queremos ofrecer que nos haga diferentes a ojos de los franceses?

Lo que ellos más valoran: calidad a buen precio. Si a eso se le añade que es un producto diferente y que, basándonos en la experiencia en España, gusta mucho a los niños y adolescentes por su comodidad y diseño, creemos que resulta una oferta más que interesante.

Canales

Según el servicio eMarket de ICEX (Instituto Español de Comercio Español) en 2014 las ventas online en 014 llegaron a los 57.000 mm de €, suponiendo un incremento del 15% comparado con el año anterior. Según este artículo, la venta por internet supone un 9% del consumo total (pero no tiene en cuenta la parte de alimentación).

En 2014 se crearon 20.000 nuevos sitios de venta por internet, un aumento del 14% con respecto a 2013.

Para 2015 las previsiones son llegar a los 62.000 mm de € (un 10% más que en 2014, si se cumple), lo que *“consolidaría a Francia como el sexto mercado mayor del mundo en eCommerce, y tercero de Europa, por detrás de UK y Alemania”*.

Teniendo en cuenta que parte de la oferta de Nícoli a través de la cual, además, están muy interesados en crecer, es el eCommerce o venta *online* estos datos son interesantísimos y animan a la inversión en este país.

E.E.U.U (Nueva York)

Se trata de un gran salto en muchos aspectos; geográficamente, a nivel sociocultural, logístico y también es un reto a nivel empresarial, ya que el modelo americano es muy diferente.

Según Census.gov, el INE de E.E.U.U, la población mundial está en 7,200 mm de personas aproximadamente, de las cuales 320 mm son ciudadanos americanos. En 2014 el estado de Nueva York (no sólo la ciudad) contaba con casi 20 millones de ciudadanos, con un crecimiento de la población 2010-2014 de un 1,9%. En 2013, un 6% de la población total (19,6 mm de personas) eran niños menores de 5 años, y un 21,6%, menores de 18.

La ciudad de Nueva York es la más poblada de E.E.U.U, seguida de Los Ángeles y Chicago.

A continuación, presento unos datos genéricos de población de los estados de Nueva York e Illinois, comparados con la totalidad de E.E.U.U:

Figura 4. Datos población E.E.U.U

People QuickFacts	New York	Illinois	USA
Population, 2014 estimate	19,746,227	12,880,580	318,857,056
Population, 2013 estimate	19,695,680	12,890,552	316,497,531
Population, percent change - April 1, 2010 to July 1, 2014	1.9%	0.4%	3.3%
Persons under 5 years, percent, 2013	6.0%	6.2%	6.3%
Persons under 18 years, percent, 2013	21.6%	23.5%	23.3%
Female persons, percent, 2013	51.5%	50.9%	50.8%
Households, 2009-2013	7,234,743	4,772,723	115,610,216
Persons per household, 2009-2013	2,61	2,63	2,63
Per capita money income in past 12 months, 2009-2013	\$32,382	\$29,666	\$28,155
Median household income, 2009-2013	\$58,003	\$56,797	\$53,046
Total number of firms, 2007	1,956,733	1,123,817	27,092,908
Hispanic-owned firms, percent, 2007	9.9%	5.0%	8.3%
Women-owned firms, percent, 2007	30.4%	30.5%	28.8%

Fuente: Census.gov. Elaboración propia

¿Por qué comparo Nueva York con Illinois?

En términos de población joven y familias, la ciudad de Chicago sería una opción más adecuada para el establecimiento de cualquier negocio orientado a productos de consumo para niños y adolescentes. Pero preferimos la ciudad de Nueva York por varios motivos:

- a. Es un centro de tendencias a nivel mundial, y sus ciudadan@s viven y consumen en consecuencia. Chicago es un mejor entorno para negocios, pero de cara a moda es más clásico.
- b. Los envíos al resto del país son muy factibles, lo importante es hacerse un nombre y el lugar idóneo para darse a conocer es NY.
- c. Las mejores escuelas de moda del mundo también están aquí (i.e Parsons) y captar personal preparado sería más fácil.
- d. Gran cantidad de expatriados de origen español, que serían unos embajadores ideales para introducirnos en el público deseado.

Preferimos esta zona a la costa Oeste por el tipo de clientela, aunque esperamos llegar hasta allí, especialmente zonas como Miami, a través de redes sociales, ventas privadas, *pop-up stores* (que es un concepto muy de moda, tiene mucho éxito y es una buena forma de medir la aceptación entre el público antes de establecer tienda física).

La competencia, en un país tan grande, es muy abstracta y difícil de medir. Por supuesto se puede contar con las grandes firmas como GAP y Gant, o incluso *Zara Kids*, que son gigantes y se encuentran lejos de nuestro modelo de negocio, pero son a donde acude la gran mayoría de la población para vestir a sus niños.

También es importante destacar que la forma de consumo es muy diferente, mucho más masiva, y las pequeñas *boutiques* no se aprecian tanto en la población en general, por lo que es de vital importancia definir bien a quién nos queremos dirigir, y la manera de que les llegue el mensaje.

Así como en Europa no es necesario diferenciar tanto a quien se focaliza nuestra atención, es muy importante no confundir aquí. En España y Francia hablábamos de familias de renta media-alta, en E.E.U.U es indispensable que sean solo familias con alta capacidad adquisitiva, porque son las que realmente valorarán el producto y se verán atraídos por él.

Ejemplos de marcas que podrían ser interesantes como competencia:

Margherita

La nieta de la fundadora de la firma Missoni lanza esta primavera/verano una colección para niños, disponible únicamente online en yoox.com y en USA en nordstrom.com. Los precios están ligeramente por encima de la media, sin ser los de Missoni que son los de una marca de lujo, fuera del alcance de la mayoría de la población.

Caramel baby&child

De origen inglés, pero tiene una tienda en NY, que según Eva Karayanis (fundadora y diseñadora) será la primera de muchas en Estados Unidos.

De momento solo tiene hasta los 10 años, pero habla de empezar a diseñar para adolescentes también, de crecer conforme lo hacen sus hijos.

El precio es ligeramente superior y apuesta por estampados y modernizar la vestimenta de los niños sin pasarse.

Cabbages and Kings

Firma establecida en NY en 2012, de un estilo muy étnico. Se trata de ropa hecha a mano en Perú y Bolivia, defiende el comercio justo con los indígenas y es muy conocida por sus prendas de lana de Alpaca, muy valoradas. A pesar de que son prendas muy especiales, el precio no es excesivo.

Flora and Henri

Estas marcas, aunque son las más atractivas para el prototipo de clienta que nos interesa, no acaban de ser parecidas a Nícoli, cuyos precios son ligeramente (no mucho) más bajos y el estilo es de diario, más cómodo y útil.

Casi todas ellas han sido fundadas por mujeres dedicadas al mundo de la moda (modelos por ejemplo) desde jóvenes, con uno o dos hijos como máximo, que buscan ser diferentes y sorprender.

Los productos de Nícoli sirven para estas últimas, pero ofrecen ropa menos delicada, para "vivirla".

** ¿Qué queremos ofrecer que nos haga diferentes a ojos de los estadounidenses?

Ropa cómoda, a la última y a muy buen precio, para diferentes tipos de familias, con muchos y pocos hijos. Básicos en colores y estampados diferentes, y moda europea que gusta muchísimo, porque la ven más elegante y sofisticada. Combinando esta ropa con prendas de las marcas antes mencionadas y las grandes distribuidoras, los niños de las clientas serán los mejor vestidos y crearán tendencia (muy importante para cualquier neoyorquina que se precie).

Canales

En el caso de Estados Unidos, la tienda sería un primer encuentro con clientes, y un lugar en el que llevar a cabo eventos de presentación de nuevas temporadas, pero donde claramente habría que invertir en la estrategia y desarrollo de venta por internet

Según la publicación e-commerce news, un estudio llevado a cabo por el británico *Centre for Retail Research*, sobre ocho países de Europa y Estados Unidos, ha estimado que el crecimiento de las ventas online en los países europeos llegará en 2015 a los 155.000 millones €, mientras que en E.E.U.U llegarán a los 224.000 millones (de euros).

En 2015, haber adaptado la oferta de venta al móvil será imprescindible, ya que el consumo a través de estos dispositivos cada vez es mayor y sustituye al propio ordenador.

*“El gasto online de EE.UU. fue de 268,000 millones de dólares en 2013 y se prevé que alcance los **306,000 MM\$ durante 2014**, un aumento del 14,5%. Si utilizamos la misma definición de las ventas del retail que se utiliza en Europa, entonces la proporción (en ventas de bienes) en 2013 de EE.UU. fue de 10,6% y se estima que **alcanzará el 11,6% en 2014**.*

*EE.UU. sigue siendo el líder en el online retailing frente a Europa. Con una población similar a la de los ocho países estudiados, **el 54,5 % del público en EE.UU. eran e-shoppers en comparación con 45,6% en Europa**. Se espera que cada comprador online en Europa gaste 886,18€ en el 2014 frente a los 1.308,29€ en Estados Unidos”.*

Comparativa de precios de primavera / verano 2015:

Figura 5. Comparativa precios con E.E.U.U

	Precio Camisa Niña T-10	Precio Pantalón Largo Niña T-10
Nícoli	37 €	32 €
Marguerita	45 €	41 €
Caramel Baby & Child	72 €	81 €
Cabbages and Kings	72 €	74 €
Flora and Henry *	88 €	92 €
Zara Kids	20 €	16 €
Gant Kids	65 €	67 €
H & M Kids	10 €	12 €

Fuente: página web de las marcas, en bibliografía. Elaboración propia

* Al ser sólo ropa de bebé, utilizamos una camisa y un peto talla 2 años

Sudamérica

Una vez más, implica un cambio de continente, aunque en este caso la razón sería la fuerte demanda que existe en España de nuestro producto, tanto por expatriados como por locales que conocen la marca y les gusta.

Tenemos la certeza de que no hay marcas nacionales equivalentes (aunque, como en el caso de E.E.U.U buscaremos similares) y en cambio muchas empresas europeas de moda infantil y juvenil están buscando formas de establecerse en estos países como forma de crecimiento.

No existe una oferta de moda para niños como la que ofrece Nícoli, aunque también en general, lo que lleva a los usuarios a comprarla en Estados Unidos e incluso en España y Francia. Se trata casi de una necesidad que tienen las madres que quieren vestir a sus hijos de una determinada manera.

Durante los últimos 8 meses he estado de prácticas en Knight Frank, una consultora de Inmobiliaria que se dirige, en todo el mundo, al lujo. Todos los años elabora un documento denominado "*Wealth Report*", en el que desgrana las tendencias de consumo de las grandes fortunas y no solo en términos de *Real Estate*. Al leerlo, me sorprendió ver la importancia reciente de Latinoamérica (en adelante LATAM) y datos como los que presentaré a continuación fueron los que me plantearon añadir países de LATAM a mi proyecto.

En concreto, afirma que la tendencia de las UHNWIs (Ultra High Net Worth Individuals, es decir, personas o familias con más de 25 mm de € de patrimonio) de crecimiento es de un 70% para los próximos años. En el número de este año, que fue presentado el 5 de Marzo de 2015, nos dice que en México City hay 1.116 de estos UHNWIs, mientras que en Santiago de Chile

hay 315. Otras ciudades que resaltan son Argentina, São Paulo y Panamá. El principal destino de estos sujetos es España, donde más de un 40% tiene una segunda residencia.

En este informe, se presenta a los UHNWIs México en el número 8, de un ranking de 10, entre los que más gastan, ya sea en compras, joyas, edificios.... Un claro ejemplo de la inversión en España es la fiebre de compra por sociedades de LATAM de edificios en la Gran Vía Madrileña: Gran Vía, 14 en Marzo.

La información obtenida de los siguientes países no será tan específica como la ofrecida con anterioridad, debido a que es la ofrecida a nivel oficial por los diferentes estados y está poco actualizada.

Colombia (Bogotá)

En 2010 la población era de 45 mm de personas (y la estimación es de 48 millones para 2015) es el tercer país más poblado de Sudamérica, por detrás de Brasil y México. Dentro del país, la ciudad más poblada es Bogotá, que sería la localización más interesante a tener en cuenta, con casi 8 millones de habitantes.

La tasa de natalidad a nivel nacional de un 17,7% en descenso desde 2005 que es cuando se empieza a contabilizar. Un 10% de la población todavía se considera analfabeta, pero según la página estudios estadísticos, más de un 4% del PIB del país se invirtió en 2013 en educación.

La influencia de los españoles está presente en el idioma y formas de vida de la población, que además ve España como un referente.

La consultora española especializada en *retail* y moda Deifont, dice de Colombia:

“Colombia ha logrado un considerable nivel de estabilidad política y económica desde 2005, atrayendo inversión extranjera, estimulando el empleo y la confianza de los consumidores. El gasto en calzado y prendas de vestir alcanzó un máximo en 2007, seguido de dos años consecutivos de contracción. Pero, el crecimiento económico volvió al país en 2010, y el consumo de artículos de vestir y accesorios experimentó un importante rebote. A ello hemos de añadir que el colombiano es un consumidor aspiracional, muy orientado al consumo de moda y con elevadas tasas de gasto”.

Marcas y tiendas ya presentes en Colombia:

EPK Colombia

Se trata de un grupo (Los Principitos), con más de 15 años de experiencia en el mercado de la ropa infantil, con ropa de entre 0 y 12 años. Desde 2010 se encuentra en Colombia, pero además tiene tiendas en: Venezuela, Israel, Costa Rica, Honduras, Brasil, Ecuador, Perú, República Dominicana y Guatemala.

Su visión: *“Ser reconocida a nivel internacional y muy especialmente en Latinoamérica como la marca infantil más destacada en el mercado por calidad, diseño y precio de nuestros productos”*.

Según ellos mismos dicen, su ropa está basada en diseños “internacionales, inspirándonos en las mentes creativas, divertidas y frescas de todos los niños y niñas”. Además presume de precios asequibles, al alcance de todos.

Sólo en Bogotá tiene tiendas en 14 centros comerciales.

El diseño de la web da lugar a confusión, ya que no parece similar o comparable al estilo de Nícoli, pero viendo producto a producto algunas de sus prendas son de diseño muy europeo.

Offcorss

“OFFCORSS nace en 1979 ante la ausencia de una marca de ropa infantil en Colombia. El mercado se había olvidado de los más pequeños, no había color y la ropa era simple y aburrida”.

Una vez más, no se trata específicamente de una marca comparable con Nícoli, pero es una gran cadena a nivel nacional. Los locales son modernos y con aire americano; la oferta de ropa formada por básicos a mucho color. Cae en intentar vestir a los niños como personas mayores. Según dice el fundador (Juan Camilo Hernandez) en una entrevista, lanzan casi una colección al mes, las cual no se repite en producción.

También ofrecen ropa para jóvenes con su marca Rancho (hasta la talla 16).

Tienen 40 tiendas propias y dan la opción en su web de vender a tiendas multi-marca, en total están presentes en 67 locales. No parecen tener intención de salir de su mercado original, Colombia.

Comparativa de precios:

Figura 6. Comparativa precios con Colombia

	Precio Camisa Niña T-10	Precio Pantalón Largo Niña T-10
Nícoli	37 €	32 €
EPK Colombia	22 €	27 €
OFFCORSS	25 €	23 €

Fuente: página web de las marcas, en bibliografía. Elaboración propia

** tipo de cambio utilizado es el del día 5/03/2015

Por lo tanto, se puede decir que no existe una marca que sea competencia real de Nícoli en Colombia, aunque sí existen marcas nacionales muy arraigadas y, presuponemos, queridas. Esto supone una gran oportunidad para Nícoli.

México (D.F)

México es una apuesta segura, tanto por el perfil de clientes como por el número de expatriados españoles que hay,

Según el instituto nacional de estadística español (INE) a 1 de Enero de 2014 la población de ciudadanos españoles nacidos en España residentes en México era de 17.387 ciudadanos, mientras los residentes en México con nacionalidad española y mexicana son un total de 108.314 ciudadanos.

Una vez más, contaríamos con esa base de población con posibilidades de conocer la marca y ser nuestros embajadores.

Figura 7. Datos población México

Indicador	Unidad de medida	Año	Valor
Población total	Miles de habitantes	2010	112337
Tiempo de duplicación	Años	2010	39.5
Tasa de crecimiento media anual de la población	Por ciento	2005-2010	1.8
Densidad de población	Habitantes/km ²	2010	57
Edad mediana	Años	2010	26
Relación hombres - mujeres	Número de hombres por cada 100 mujeres	2010	95.4
Tasa bruta de natalidad	Nacidos vivos por cada 1 000 habitantes	2013	19
Tasa global de fecundidad	Hijos por mujer de 15 a 49 años	2013	2.2
Promedio de hijos nacidos vivos por mujer de 12 y más años	Hijos	2010	2.3
Población de 12 y más años casada o unida	Por ciento	2010	55.1
Tasa bruta de nupcialidad	Matrimonios por cada 1 000 habitantes	2013	4.9
Población nacida en otro país residente en México	Por ciento	2010	0.9
Esperanza de vida	Años	2013	74.5
Tasa de mortalidad infantil	Defunciones de menores de un año de edad por cada 1 000 nacidos vivos	2013	12.8

Fuente: Inegi.org

En lo referente a la población autóctona, podemos observar en la tabla que ya en 2010 (no ofrecen datos más actualizados) la tasa de natalidad es digna de tener en cuenta, así como la población infantil y el número de matrimonios.

En términos de competencia, ocurre lo mismo que en el caso de Colombia: las marcas de allí no son comparativas, pero si es importante destacar dos marcas españolas que antes no habíamos mencionado pero que ya tienen presencia.

El no mencionarlas previamente, a pesar de que Gocco en concreto sí se puede encontrar en Francia, es que tanto en diseño, como en precio y calidad estamos bastante alejados. Los diseños son mucho más clásicos, sin apenas estampados y/o colores tan vivos. Además, el modelo de negocio es muy diferente, ya que ellos sí han apostado por el modelo franquicia y en ambos casos, el dueño es un fondo.

Gocco

Marca española, fundada en el año 2000 con ropa de 0 a 12 años, aunque eestán desarrollando un línea teen, hasta los 14 años. Su expansión ha sido casi constante, desde 2005 a nivel internacional gracias a su red de franquicias. Actualmente cuentan con 250 puntos de venta por todo el mundo.

El Fondo de capital riesgo Diana Capital II ha pasado a ser accionista de referencia de Gocco, después de acordar la adquisición de un 40% en 2014, lo que, en palabras del Director General Javier Rivera *“permitirá a Gocco redoblar su actual liderazgo en España, consolidar su actual fortaleza financiera y, a la vez, intensificar su proyección internacional”*.

Neck and Neck

Nacida en Marbella a finales de los 90, esta marca Española tiene, a día de hoy 200 tiendas por todo el mundo. Ofrece ropa de estilo mediterráneo para niños de hasta 14 años.

La franquicia es el método elegido para la expansión, especialmente fuera de España (aunque en Reino Unido, Italia y Portugal las tiendas son filiales). Dichas franquicias tendrían como mínimo 60 metros cuadrados, en poblaciones de, al menos, 600.000 personas.

Según un artículo publicado en el economista (ver bibliografía), Neck & Neck produce, de media, dos millones de prendas al año.

Figura 8. Comparativa precios con México

	Precio Camisa Niña T-10	Precio Pantalón Largo Niña T-10
Nícoli	37 €	32 €
Gocco	30 €	29 €
Neck & Neck	33 €	35 €
Vitvic	33 €	34 €
United Colors of Benetton	17 €	15 €
C & A	15 €	20 €

Fuente: página web de las marcas, en bibliografía. Elaboración propia

Una vez más, podemos observar la falta de una marca con productos novedosos y de mayor actualidad. Además, la presencia de otras marcas españolas nos da la certeza del éxito de nuestros productos en México. Además, estamos ofreciendo la comparativa de precios en euros, cuando esa no es la moneda nacional, con lo que es probable que no quedáramos por encima del precio del resto de marcas.

Chile (Santiago de Chile)

En este caso, la consultora Deifont nos dice:

“El chileno es un consumidor conservador y clásico, poco orientado al gasto compulsivo y al cambio caprichoso de tendencias, que medita la compra y exige calidad por lo que paga. El consumo se ha visto afectado durante el primer semestre de 2014 en la región metropolitana, experimentando una desaceleración del 3.1% con respecto al mismo periodo del 2013. Sin embargo, este descenso ha afectado de forma tangencial al consumo de ropa y calzado.

A pesar de la incorporación de un importante número de marcas en todos los segmentos de precio, el mercado de la confección, calzado y accesorios sigue dominado por el mass market, por lo que aún hay cabida para un gran número de marcas internacionales, especialmente en el segmento aspiracional

El mercado está dominado por operadores locales, como son Ripley, Falabella o Paris en el área de grandes almacenes, y Mall Plaza, Cencosud, Parque Arauco, en el de centros comerciales. Todos ellos están acometiendo importantes inversiones para su crecimiento orgánico, tanto en Chile como en el resto de la región.

Los operadores de tiendas departamentales, además de vender marcas internacionales de moda, calzado y accesorios también promueven sus propias marcas, muy bien percibidas por el consumidor local”.

Figura 9. Datos población Chile

	Año					
	2002	2005	2010	2012	2015	2020
ESTRUCTURA DE LA POBLACIÓN						
Población						
Total	15.668.271	16.165.316	17.066.142	17.444.799	18.006.407	18.896.684
Hombres	7.758.965	8.003.808	8.447.879	8.635.093	8.911.940	9.350.786
Mujeres	7.909.306	8.161.508	8.618.263	8.809.706	9.094.467	9.545.898
Población por grandes grupos de edad						
0-14 años	4.115.986	3.932.503	3.721.495	3.684.934	3.666.492	3.725.004
15-59 años	9.867.257	10.368.686	11.121.758	11.368.372	11.660.005	11.899.690
60 o más años	1.685.028	1.864.127	2.222.889	2.391.493	2.679.910	3.271.990
Porcentaje de Población						
0-14 años	26,3	24,3	21,8	21,1	20,4	19,7
15-59 años	62,9	64,2	65,2	65,2	64,7	63,0
60 o más años	10,8	11,5	13,0	13,7	14,9	17,3
DINÁMICA DE LA POBLACIÓN						
Número de nacimientos	241.006	231.949	251.355	243.858	251.279	245.753
Tasa Bruta de Natalidad (pmh)	15,38	14,35	14,73	13,98	13,95	13,01
Crecimiento natural	159.927	145.847	153.425	145.153	146.087	126.947
Saldo migratorio neto	14.059	18.940	33.001	41.037	41.037	41.037
Tasa Migración Neta (pmh)	0,90	1,17	1,93	2,35	2,28	2,17
Crecimiento total	173.986	164.787	186.426	186.190	187.124	167.984
Tasa de Crecimiento Total (pmh)	11,11	10,19	10,92	10,67	10,39	8,89
FECUNDIDAD						
Tasa Global de Fecundidad (hpm)	1,96	1,84	1,89	1,80	1,82	1,76
MORTALIDAD						
Tasa de Mortalidad Infantil (pmnv)						
Ambos sexos	8,03	8,23	7,46	7,38	7,20	6,85
Hombres	9,03	9,02	8,21	8,02	7,82	7,35
Mujeres	6,98	7,40	6,68	6,71	6,56	6,33

Fuente: Ine.cl (Instituto Nacional de Estadísticas)

En la tabla se puede observar que la población de Chile está creciendo desde 2002, con un porcentaje importante de niños y jóvenes.

Una vez más, la importante presencia de expatriados españoles es una de las razones que nos lleva a prever un muy buen recibimiento. En el caso concreto de Chile, a nivel personal conozco a varias personas que están ahora mismo viviendo allí y cuyo *feedback* a la hora de buscar competencia ha sido muy importante y me ha permitido ahorrar tiempo.

Parece ser que, a diferencia de Colombia pero igual que en México, no hay marcas originarias chilenas y que la gente acude a grandes centros comerciales y compra su “marca blanca”, no solo por el precio tan competitivo que ofrecen sino porque son básicamente los únicos sitios en los que hay oferta de este tipo de producto.

Falabella

Es el gran “El Corte Inglés” chileno, que ofrece todo tipo de productos y servicios (viajes y seguros, por ejemplo), pero que en sus orígenes (1889) comenzó siendo una sastrería y continúa teniendo una parte importante de textil. Actualmente se ha expandido a Perú, Argentina y Colombia.

¿Cuál es el gran problema que presentan tanto Nueva York como las ciudades del Sur de América?

La logística, ya lo mencionaremos más adelante, pero supone un cambio total de la estructura de Nícoli, a nivel legislativo y físico. Pasa a ser necesaria la existencia de un almacén, y de la creación de una sociedad correctamente establecida en ese país, pago de impuestos por la importación, etc.

Por esto, una forma alternativa de llegar a estos mercados tan interesantes que acabo de estudiar sería la que voy a estudiar en el punto 2 de este trabajo: la venta en tienda multi-marca.

4.2 Diseño de un test de mercado / aterrizaje

Hay dos procesos posibles que he considerado como las adecuadas para Nícoli, cada una de ellas se adapta mejor a uno de los mercados elegidos:

A. Estrategias *e-commerce*

Para un país como Francia, u otro europeo en general, esta sería la estrategia más interesante, pero después de darle muchas vueltas creo que sería más inteligente hacerlo en un proceso de dos o tres años. El motivo es la posibilidad de estudiar el mercado y sus partes (clientes y proveedores) con el fin de estudiar la aceptación del producto y, en consecuencia, llevar a cabo un tipo de implantación u otro.

La idea sería llevar a cabo, durante dos años, varias ventas privadas *online* (lo que significa que llevas producto para mostrar y probar, pero la compra se hace por internet (en la propia venta, y el producto les llegará en 24-72 h) en diferentes zonas del país que nos puedan parecer interesantes (ya hemos mencionado antes, por ejemplo, París, Versalles y Burdeos).

Para ello sería interesante encontrar el equivalente a una encargada de tienda, pero residente en París, por ejemplo y que fuera ella la que se encargara de elaborar una lista de potenciales clientes a las que mandar *newsletters* e información acerca de estos eventos, rebajas, ofertas, etc.

Estas clientes de la lista pueden ser. Como siempre, expatriados que ya conozcan el producto o locales conocidas por esta encargada que considerase podrían estar interesadas en nuestro producto.

- Perfil de la encargada:
 - o Mujer, francesa, de aproximadamente entre 26-35 años
 - o Con hijos (uno o varios) interesada en encontrar una actividad flexible que le permita dedicarse a sus hijos sin tener que renunciar a verse realizada laboralmente
 - o Que conozca la marca previamente
 - o Que haya trabajado en el sector de la moda. No tiene sentido pedir experiencia en algo similar cuando es un “experimento”, pero sí muchas ganas y proactividad, que se comprometa a involucrarse

- Actividades a realizar:
 - o Preparar ventas privadas: lugar, publicidad, *newsletters*, logística, etc.

- Expandir al máximo la red de nuevas conocedoras de la marca y encontrar y mantener a las que compran en España
- Comunicación de la marca: contacto con revistas, bloggers, ferias... lo necesario para estar al día y publicitar los diferentes eventos, presentación de temporadas, etc.
- Redes sociales: hay que plantear si se lleva a cabo una apertura de cuenta específica para Francia o se fomenta internacionalizar las actuales. En caso de crear cuentas nuevas (Facebook e Instagram), el material se le mandaría desde Madrid ya editado por la *Community Manager*.
El blog es el único que definitivamente pasará a publicar en español y francés (¿o inglés?)

Entiendo que es un reto, por lo cual sería una persona dedicada exclusivamente a esto.

Organización de una venta privada

Es necesario tener en cuenta muchos aspectos, producción, logística, comunicación... además con mucho tiempo con el fin de ser perfeccionista y no dejar nada al azar.

- La previsión de producción es interesante, aunque no me meteré en eso, pero como ventaja diré que cualquier cosa que se quedara en *stock* a lo largo de la temporada podría venderse en Madrid, donde muchas clientas se quedan sin y se suele guardar una lista de espera para avisar personalmente a las clientas, según quede disponible algo de lo que querían y no se han podido llevar.
- La previsión del número de prendas que se deseen llevar depende de si se quiere llevar la totalidad de la colección (yo apuesto por eso) o solo parte. En caso de mandarse todo, se trata de alrededor de 1000 prendas, en varias tallas. El número de prendas de cada talla no es de preocupar, ya que solo se lleva un ejemplar de cada talla para probarse.
- En función de la cantidad ropa que se vaya a mandar a Francia (hemos quedado que colección completa), se verá qué tipo de transporte se utiliza, lo lógico sería que fuera un camión, porque también habrá que transportar “atrezzo”: percheros, carteles, alguna mesa para exponer, etc.

Un descubrimiento muy importante que hemos hecho, es la existencia de camiones “perchero”, esto es, camiones cuyo contenedor está formado por barras, en las que se cuelga la prenda con percha. Esto supone un ahorro tanto en el tiempo de meter y sacar de cajas, y colocar en percheros. En la parte de bajo de estos camiones, aun así, se pueden llevar cajas y algún mueble.

- Es muy importante cuadrar fechas y localizaciones; en Francia el concepto de venta privada es muy común y se suelen alquilar *Chateaux* o locales para ello. Este debería ser el segundo paso después de la decisión de aumento de la producción.
- De cara a empezar a vender online en Francia, la política de envíos y devoluciones es importante: el producto ya hemos mencionado que llega entre 24-72 horas.

Para efectuar un cambio o devolución el cliente debe ponerse lo primero en contacto con Nícoli en el correo que se facilita en la página web. Una vez autorizado, el producto se debería enviar a cualquiera de las tiendas en España en persona o a través de correo ordinario.

Si el cambio es por otro artículo, se emite un vale con validez 6 meses, en caso de devolución se devolverá el importe. En cualquier caso, el artículo/s debe estar en perfecto estado (con ticket), de lo contrario Nícoli podría rechazar el cambio o devolución.

Tiempo devolución: 30 días a partir de la fecha de compra. Gastos a cargo del cliente. Gastos de reexpedir un nuevo producto asumidos por Nícoli solo si estuviera en mal estado cuando se mandó o tuviese alguna tara.

Durante las rebajas solo se pueden cambiar artículos en rebajas (por un vale). Los envíos podrían tener retrasos en esta época debido a la fuerte carga de trabajo que supone.

Estimación de gastos (en €)

Sueldo encargada (fijo + comisión por ventas **)	1.500/mes
Personal adicional (por persona)	80/día
Transporte	6.000
Localización***	
- París 1.500 por los tres días	1.500
- Burdeos 1.200 por un día	1.200
- Versalles 1000	1.200
Alquiler de muebles o percheros (si fuera necesario)	300

Comunicación -> agencia de comunicación (fuera de redes sociales y newsletter: tarjetones, anuncios en revistas y/o blogs)	1.500
Gastos de viaje y estancia para quien vaya como apoyo y control desde Madrid (2 personas)	
- Vuelos 200	200
- Hoteles 200/noche	200/noche
- Transporte (a Burdeos y Versalles)	20/ticket
Lanzamiento página web (reconversión: idiomas por ejemplo)	2.500
Total gastos organización*	20.000

* Se trata de una aproximación

** 2% de las ventas totales

*** Una idea interesante sería conseguir casas de personas conocidas, que tuvieran mucho encanto y espacio, para realizar las ventas, y en vez de pagar un alquiler, dar una comisión del 10% de las ventas conseguidas en prenda. Es un aliciente muy fuerte para que consigan el mayor número de visitas

Lo que de verdad nos interesa a estos efectos es la parte de comunicación, selección del local, personal y demás aspectos prácticos de la organización cuyo calendario propuesto es:

Se trataría de tres ventas en un mismo fin de semana (largo, o sea de miércoles o jueves a domingo); las de Burdeos y Versalles solo sería un día cada una, mientras que en París sería recomendable mantener la venta los tres días.

Por ejemplo, si las ventas se llevaran a cabo la semana del 16-22 de Marzo:

Lunes 16	Martes 17	Miércoles 18	Jueves 19	Viernes 20	Sábado 21	Domingo 22
Transporte	Transporte + llegada	Preparación local	Preparación local	París Versalles	París Burdeos	París

*** ¿Cómo se cobra?

Como se trata de una venta online, se pone a disposición de la clientela en la venta un equivalente a una caja, en la cual procede a pedir en la página web (adaptada a francés) las tallas y cantidades de la prenda que desee adquirir.

Lo que ofrece la venta es acercar el producto de la web, en la cual puede comprar las 24 horas del día, y permitir tocar el producto, ver su calidad y probarlo de cara a familiarizarse con las tallas.

¿Cómo medimos el éxito de estas ventas? Objetivos a dos años

Objetivo: Vender 40.000 €.

Desde luego, el mínimo indispensable es cubrir los costes que supone la organización de esta venta, ya que, de lo contrario, no creo que estuviéramos dispuestos a repetir la experiencia hasta estar seguros de nuestra presencia.

Test de mercado durante dos/tres años, aumentando el objetivo de ventas en un 20% en cada venta privada sucesiva. Si en 3 años llegáramos a vender 100.000 €, sería imprescindible plantearse tener tienda física donde ser encontrados.

B. Venta en tienda multi - marca: “*Wholesale*”

Consistente en la venta de parte o la totalidad de la colección a tiendas multi – marca, además de los recursos necesarios de comunicación y publicidad. La gran ventaja de este método es que se cobra un precio por todo lo que se “cede” y desde ese momento se deja de ser responsable de la gestión de ese *stock*; cualquier excedente pasa a ser responsabilidad de la tienda. Uno de los mayores miedos y problemas de cualquier tienda es el exceso de *stock* y su gestión, y Nícoli recibiría un buen ingreso sin tener que preocuparse por ello.

Por supuesto, los requisitos para poder ser representante de la marca serían muy fuertes y se llevaría un control por parte de Nícoli cada temporada (lo más probable sea designar a alguien en Madrid para ello, con viajes de prospección). Los contratos con las distintas tiendas no serían de más de un año y si en algún momento se observara que el espíritu de Nícoli que presentan ya no es fiel al deseado por el equipo directivo, no solo no se renovarían la sociedad, sino que, de ser muy grave, se pagaría una compensación a Nícoli.

“La marca y el servicio al cliente que se ofrece es de vital importancia - nos dicen desde las oficinas centrales de Európolis - y no tiene sentido comprometernos con nadie que no esté dispuesto a dar lo mismo que se puede encontrar en nuestras tiendas”.

En mi opinión, esta es la opción más adecuada para cambio de continente, ya que podría definirse como exportación y supone llegar a todas las personas antes mencionadas en la selección de destinos potenciales, sin meterse en problemas legales y de logística. Esto, al igual que las ventas privadas sirve como test o prueba de la aceptación que tendría la marca de lanzarse a establecerse de forma “real” fuera de Europa.

¿Cómo contactar con potenciales vendedores de Nícoli?

La respuesta más fácil son aquellos grupos que ya se han acercado a nosotros y cuyos contactos se han guardado de cara a futuro; pero como no tengo permitido dar nombres específicos y no quiero contactarles sin poder ofrecer nada aún, propongo las **ferias infantiles** (no solo de ropa sino de todos los *gadgets* que se puedan imaginar) que hay por todo el mundo como escaparate para ofrecernos y ver qué posibilidades surgen, conocer qué hace la competencia y empezar negociaciones de precio y cantidad si hubiera alguno que fuera lo suficientemente bueno y que estuviera dispuesto a cumplir con las condiciones establecidas.

Playtime (París, Nueva York, Tokio)

Es una feria más pequeña, pero muy exclusiva; no solo hay que pagar por tener tu *stand*, sino que previamente hay que mandar fotos de las tiendas y colección para ser “aceptado”. En caso de obtener permiso para formar parte de esta feria, también es necesario hacer una propuesta de cómo se va a decorar (incluso llegan a llamarlo diseño de interior) y enviar el link de la página web de la empresa.

Formar parte de esta feria implica visitantes de todo el mundo (en la web dicen que más de 7.000 visitantes de 60 países), además de presentar tu producto junto a las mejores marcas (las cuales, al igual que la tuya habrán sido especialmente seleccionadas).

Además, en esta feria presentan un concepto completamente nuevo que puede cambiar las reglas del juego y favorecer a las empresas. Han creado una aplicación, llamada **Playologie**,

que es una feria virtual, al darse de alta, las empresas pueden presentar sus productos a lo largo de todo el año, pagando una cuota. Mientras, los potenciales compradores dándose de alta (de manera gratuita) pueden ver la oferta de producto u marcas antes de llegar a la feria, o incluso negociar desde ahí sin necesidad de viajar (esto supone un riesgo, pero para empresas con bajo presupuesto o que están empezando no es mala opción). Ellos la definen así: *“The first online B2B trade fair for the children and maternity universes”*

París: Situada en el *Parc Floral de Paris*, a diez minutos del centro de la ciudad. La última ha sido a principios de Febrero de 2015, y he podido ir en persona para ver su funcionamiento (sólo como visitante, no como expositor). Aproximadamente 400 empresas de todo el mundo llevaron sus productos de invierno 2015, ya que es la colección que en esos momentos estaban preparando las empresas. La próxima, según se puede ver en su web, será en Julio.

Precio del stand (€):

4 m²: 74.00

6 m²: 92.50

8 m²: 111.00

9 m²: 111.00

12 m²: 148.00

15 m²: 166.50

18 m²: 185.00

21 m²: 203.50

24 m²: 222.00

27 m²: 240.50

30 m²: 259.00

Alfombra: El stand es entregado con piso sin alfombra:

Tarifa: 11.00 Euros por m2 sin IVA

Electricidad: Incluye iluminación, más no toma corriente.

Tarifa: 150 Euros sin IVA

Internet: Conexión Wifi por los tres días del evento:

Tarifa: 48 Euros sin IVA

Fuente: Playtime París

Nueva York: localizada en Metropolitan West, la próxima será en Agosto de 2015. En la última, que ha tenido lugar este mes de Marzo, se han reunido alrededor de 120 stands y es su décimo aniversario. Es un nexo importante de compra para empresas de Sudamérica, con lo que resultaría muy interesante para Nicolás.

Precio del stand (\$):

7' x 8' = \$2,940 Small accessories only (2,13 x 2,43 meters)

7' x 10' = \$3,990 (2,13 x 3,05 meters)

7' x 14' = \$4,600 (2,13 x 4,26 meters)

10' x 16' = \$6,960 (2,13 x 4,87 meters)

10' x 23' = \$9,890 (3,05 x 7,01 meters)

10' x 20' = \$8,600 (3,05 x 6,10 meters)

10' x 27' = \$11,340 (3,05 x 8,22 meters)

10' x 30' = \$12,600 (3,05 x 9,14 meters)

“Prices include: racks or shelves, table, chairs, wastepaper basket, lighting, signage, online visuals with a link to the website, page in the show catalogue.

You will not be billed for the corners; they are at the discretion of the organizer, according to the show design”.

Fuente: Playtime New York

Tokio: una forma de introducirse en el mercado asiático y conocer sus marcas más conocidas, así como de introducir una marca europea en Asia, donde son muy abiertos y están deseando ver nuevas tendencias.

De momento no resulta interesante, pero sí habría que tenerla en cuenta a futuro.

** De cara a participar en estas ferias, sería importante tener en cuenta transporte de prensas y decoración de stand, así como estancia en hotel y avión.

Bubble (Londres)

Desde 2008, esta feria (que empezó en Estados Unidos) ha tenido muchísimo éxito. Se considera, tal y como dicen en su página web, potenciadores de nuevas marcas y “señaladores” de nuevas tendencias. Con 280 *stands* en cada exposición (dos al año, para cada temporada), es una gran oportunidad para ponerse al día, encontrar diseños afines y *retailers* que buscan productos como los de Nícoli.

Como dato muy interesante, afirman que de todas las transacciones que se generan gracias a acudir a la feria, el 85% tiene lugar en la misma y no en sucesivas discusiones.

El registro para visitantes y compradores es gratuito, pero limitado, y parece ser que las entradas se agotan rápido e incluso hay un mercado secundario. Para expositores, son igualmente selectivos, ya que no permiten a cualquier marca o tienda establecerse (criterios como posicionamiento de la marca, características del producto, estrategia de distribución y propuesta para la decoración del *stand*...), y los precios son los que siguen (en libras):

Category GALLERY SHOWROOM 1 (4.5 x 7m) £7,875

Category GALLERY SHOWROOM 2 (4.5 x 3.5m) £4,880

Category DELUXE (14m²) £5,250

Category MASTER (10m²) £3,950

Category CLASSIC (8m²) £3,160

Category STANDARD (6m²) £2,370

Category JUNIOR (4m²) £1,600

Category Bubble G.U.M. 3 (3m²) £1,275

Category Bubble G.U.M. 2 (2m²) £890

**Fees are fully inclusive with set up, lighting and fixtures, banner, furniture and extensive marketing including online link to your website “.*

Fuente: Bubble

Tanto por su tamaño como por su exclusividad, tanto Playtime como Bubble son las que me han parecido más apropiadas para encontrar potenciales *retailers* cuyas características se adecuen a las buscadas por Nícoli. Aun así, nunca hay que descartar otras opciones, como son

las dos que presento a continuación, que son las más conocidas a nivel mundial, así como las más grandes o masivas, según se quiera ver:

Pitti Immagine Bimbo (Florencia)

Pitti Immagine es, en general, una de las Ferias textiles más grandes del mundo. Hay tres tipos de eventos: Uomo, W y Bimbo, que se refieren a hombre, mujer y niño y la gran diferencia con las anteriores es que las marcas pueden presentar sus colecciones en desfile. La que nos interesa no es la más grande de las tres, pero sí es una gran salto comparado con las dos anteriores.

Tiene lugar en Firenze, dos veces al año y reúne a todos los diseñadores del momento, que presentan sus colecciones de ropa y complementos cada temporada. Se celebra en la Fortezza da Basso, la antigua fortaleza construida por Antonio da Sangallo el Joven en la Orden de Alejandro de Médicis, que hoy sirve como centro para eventos internacionales.

Lleva más de 40 años presentándose, lo que le confiere una experiencia y “*know how*” del sector de los 0 a los 18 años. En esta feria los visitantes sí paga entrada, aunque si lo hacen con tiempo pueden llegar a ahorrar un 50%, siendo 30€ en la entrada.

Pueden llegar a tener aproximadamente 500 marcas presentando sus productos, con lo que, si se quiere ver bien, es imprescindible pasar más de un día.

Para aquellos que quieran tener su stand, deben ser aprobados por un comité técnico, el cual no es tan estricto como en las anteriores, basta con rellenar un formulario.

El coste de los *stands* está subvencionado por el ICEX, en caso de ser la primera vez en un 30%.

Childrens Club (Nueva York)

Es una feria con mucha proyección internacional, creada en el año 2000, con ropa y toda clase de artículos de 0 a 12 años. Es una oportunidad buenísima para conocer las mejores marcas al otro lado del océano y darse a conocer fuera del mercado europeo. Tiene lugar 3 veces al año en Nueva York o Las Vegas (en ocasiones muy marcadas y con *shows* masivos) y es enorme, hasta 2500 *stands*.

Es interesante tener estas dos en mente, aunque sea de cara a futuro, por no cerrarse opciones y, aunque sea en algún momento ir a conocerlas, a sus expositores, lo que cuestan, etc.

Además, por localización ambas son adecuadas para nuestros fines de expansión y contacto.

¿Cómo medimos si la estrategia de retail de Nícoli está siendo un éxito? Objetivos a dos años

La primera señal de éxito que se podría observar, y es fácil de medir, es el deseo de nuestros compradores *retailer* de renovar cada temporada su contrato con nosotros. Además, cabe suponer un aumento de las ventas por internet por parte de los países en los que se van estableciendo relaciones comerciales.

Pero, ¿en qué punto empezaríamos a ver que nos compensa tener presencia directa y beneficiarnos de la apertura que nos hayan propiciado dichos contactos?

El margen inicial, para saber al menos que el producto tiene cabida en dichos mercados, serían dos años (4 temporadas), a lo largo de los cuales, la cantidad solicitada y, por lo tanto, vendida debería llegar al doble de la inicial. Las ventas online procedentes de dichos países, deberían crecer a raíz de un 200% (es decir, doblarse desde el momento inicial) y el pedido medio sea superior a los 150€.

Medidas a tomar:

- De cara a las ventas por internet, eliminar costes de envío, asumiéndolos Nícoli, a partir de los 300 €.
- De cara a la posibilidad de tienda o presencia física (mayor), sería interesante buscar una posible encargada en la zona, que llevara a cabo una venta similar a las de Francia que hemos desarrollado en puntos anteriores, para garantizar que la acogida es tan buena como esperamos.
- Comenzar a investigar desde Madrid opciones legares y logísticas viables y asumibles, con el fin de, llegado el caso, dar el salto de la forma más eficiente posible.

Por lo tanto, si desde el comienzo de la venta en tienda multi-marca observamos un gran interés por parte del público físico y ventas *online*, en el año 3 sería conveniente llevar a cabo

una o dos ventas y buscar la posibilidad de una alianza con el distribuidor multi-marca y una encargada.

*** ¿Por qué no proponemos la **franquicia** como opción?

A pesar de las condiciones que se pueden imponer a un franquiciado, ello implica crear cursos de formación y controles de que la misma se esté llevando a cabo.

Nícoli no es solo lo que vende, sus prendas, sino que además tiene unas características muy marcadas en cuanto a presentación, trato al cliente, cómo se lleva su ropa... y esto es imposible controlarlo día a día, tienda por tienda si no es tuyo. El control del producto y su llegada al cliente debe ser controlado de principio a fin.

Por otro lado, parte de la imagen de marca de Nícoli es que se trata de un producto exclusivo, en ocasiones difícil de encontrar y que se acaba rápido, con lo que si empezaran a florecer tiendas por todas partes se pierde parte de esa imagen. Ejemplo de esto es, que a pesar de las solicitudes de muchas madres y aspirantes a encargadas de tienda en muchas partes de España, Nícoli se mantiene sólo en 5 ciudades y desde la dirección se inclinan más hacia la expansión a otros países que hacia nuevas ciudades.

Conclusión

A raíz de todo lo estudiado en las últimas 20 páginas, conocemos en profundidad dos formas diferentes a la franquicia o exportación diferentes que un empresa del tamaño y tipo de negocio de Nícoli podría utilizar para llegar a nuevos mercados: *eCommerce* y *Wholesaling*.

De esta forma, si Nícoli encontrara interesante y suficiente la información propuesta en términos de competencia, necesidades de la población y demografía, podría comenzar su proceso de expansión fuera de España. Además, se propone un calendario (superficial) de los objetivos de ventas y de calendarios para la implantación definitiva de dichos métodos.

Aun así, he de reconocer que no hay comparables en empresas del sector, con lo que, de intentarlo, Nícoli estaría ante un gran reto.

Sería recomendable, por lo tanto, profundizar en el aspecto financiero, logístico y de producción para ser más práctico (y realista), dado que en este trabajo sólo se ha barajado la forma comercial (con una aproximación de gastos y producción, pero claramente insuficiente).

En relación con el contenido del trabajo, se han cumplido los objetivos iniciales de idear una expansión factible y que se pudiera llevar a la práctica con éxito; se ha hecho un análisis de las redes sociales con el fin de conocerlas mejor y poder así llevar a cabo una mejora de su uso, tan importante en una empresa como Nícoli, y creo que ha resultado un trabajo interesante y ameno, que cualquier persona ajena al mundo de la moda o una PYME puede encontrar atractivo.

El análisis de la competencia existente, ferias de moda infantil y la comparativa de precios también es muy gráfico y un posible punto de partida para un investigador posterior.

Para la empresa, este documento supone un conocimiento propio, visto desde fuera, de sus puntos fuertes y propuesta de valor para el cliente lo cual siempre es útil y, para alguien de dentro de la empresa, es un gran reconocimiento a su trabajo y utilizable para enviar a prensa o las propias empleadas.

Por último, para la autora ha supuesto un cambio de perspectiva de su visión de esta empresa, las dificultades reales de acometer cualquier proyecto de crecimiento y la necesidad de atención al detalle e investigación necesarios.

ANEXO I: ¿Qué opina Nícoli de este trabajo?

Después de presentar el resultado de mi investigación a Fátima Ojeda (fundadora y CEO) y a Santiago Armada (CFO) de Nícoli, sus conclusiones han sido las siguientes:

- La opción de Francia es la más adecuada y con la que nos sentimos más cómodos, es más, es uno de nuestros objetivos para 2015 y la opción de la venta *online* como test para probar el éxito del aterrizaje es una idea digna de observar y plantear
- Con el segundo método propuesto para la expansión, en cambio, no nos sentimos demasiado cómodos. Claramente resulta interesante y es un reto, además de estar bien planteado y ser una alternativa diferente, pero nos parece que plantea un problema similar al de la franquicia. Y es que el control de nuestro producto y el proceso que sigue este para llegar al cliente nos gusta tenerlo absolutamente bajo control, y con este método no es 100% seguro que fuéramos capaces de mantener nuestros estándares actuales. Este tema, desgraciadamente, ya nos ha limitado de cara a crecer en el pasado, pero por otra parte nos ha permitido seguir posicionados como una marca exclusiva orientada a un perfil muy concreto. Y esto es algo a lo que no estamos dispuestos a renunciar.
- Sí ha resultado fascinante ver la descripción que se hace de Nícoli, sus primeros años y propuesta de valor actual, ya que, en la vorágine que es el día a día de una empresa resulta casi imposible tener la oportunidad de parar y apreciar todo lo conseguido. Estamos muy orgullosos de lo que Nícoli es a día de hoy y ha llegado a representar para la sociedad española, y estamos de acuerdo en que ha llegado el momento de dar un salto al extranjero. Todo ello, por supuesto, sin descuidar a nuestro cliente actual ni perder de vista quién es nuestro público objetivo.

Nos parece un trabajo enriquecedor y que nos gustaría utilizar como punto de partida para llevar a cabo el estudio en términos de viabilidad financiera y de infraestructura.

Bibliografía

Benetton online store, (2015). *Kids Online Clothing | Benetton Online Shop*. [online] Available at: http://es.benetton.com/shop/es_es/nino.html [Accessed 5 Mar. 2015].

Bonpoint.com, (2015). *Bonpoint, Vêtements enfants, filles et vêtements garçons, boutique en ligne - Bonpoint boutique*. [online] Available at: <http://www.bonpoint.com/es/> [Accessed 9 Jan. 2015].

Bonton.fr, (2015). *Bonton Story*. [online] Available at: <http://www.bonton.fr/en/univers-bonton/> [Accessed 8 Jan. 2015].

Bubblelondon.com, (2015). *Welcome to Bubble London*. [online] Available at: <http://www.bubblelondon.com/> [Accessed 12 Mar. 2015].

Chemin, A. (2015). *France's baby boom secret: get women into work and ditch rigid family norms*. [online] the Guardian. Available at: http://www.theguardian.com/world/2015/mar/21/france-population-europe-fertility-rate?CMP=fb_gu [Accessed 6 Mar. 2015].

Cabbages & Kings NY, (2015). *Home*. [online] Available at: <http://www.cabbagesandkingsny.com/> [Accessed 12 Jan. 2015].

Caramel-shop.co.uk, (2015). *Caramel Baby & Child*. [online] Available at: <http://www.caramel-shop.co.uk/> [Accessed 11 Jan. 2015].

Cdec.fr, (2015). *Cordelia de Castellane*. [online] Available at: <http://www.cdec.fr/en/> [Accessed 9 Jan. 2015].

Colombia, E. (2015). *EPK Colombia | ropa infantil, moda infantil, bebe, marcas de ropa, ropa de moda, tiendas de ropa, vestidos de niña, ropa de bebe, venta de ropa, ropa para bebes, ropa para bebe, vestidos bebe niña, ropa de niñas, epk, ropa niños*. [online] EPK Colombia. Available at: <http://www.shopepk.com.co/> [Accessed 1 Mar. 2015].

Dane.gov.co, (2015). *Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE)*. [online] Available at: <http://www.dane.gov.co/index.php/poblacion-y-demografia/censos> [Accessed 9 Feb. 2015].

- DEIFONT Fashion Retail Advisors, (2014). *Chile*. [online] Available at:
<http://deifont.com/en/international-markets/latinamerica/chile> [Accessed 18 Mar. 2015].
- DEIFONT Fashion Retail Advisors, (2014). *Colombia*. [online] Available at:
<http://deifont.com/en/international-markets/latinamerica/colombia> [Accessed 11 Mar. 2015].
- Directivosygerentes.com, (2015). *Las tendencias eCommerce en EE.UU. para el 2014*. [online] Available at: <http://directivosygerentes.com/index.php/ecommerce/82-noticias/1107-las-tendencias-ecommerce-en-eeuu-para-el-2014.html> [Accessed 10 Mar. 2015].
- El Confidencial, (2015). *De Villar Mir a Amancio Ortega: estos son los nuevos dueños de la Gran Vía madrileña. Noticias de Empresas*. [online] Available at:
http://www.elconfidencial.com/empresas/2015-01-27/de-villar-mir-a-amancio-ortega-los-nuevos-duenos-de-la-gran-via-madrilena_630279/ [Accessed 2 Mar. 2015].
- Emarketservices.es, (2015). *eMarketservices. ICEX. Toda la Información para que las empresas utilicen los mercados electrónicos como canal de negocio*. [online] Available at:
http://www.emarketservices.es/icex/cda/controller/pageemarket/0,3200,1480591_1482409_1517627_4783322,00.html [Accessed 18 Mar. 2015].
- Escudero, J. (2015). *El modelo Canvas*. [online] Emprendedores. Available at:
<http://www.emprendedores.es/gestion/modelo/modelo-3> [Accessed 1 Mar. 2015].
- Facebook.com, (2015). *GOCCO – Aquí os dejamos el reportaje a nuestro Director... | Facebook*. [online] Available at: <https://www.facebook.com/gocco/posts/10202695741409881> [Accessed 5 Mar. 2015].
- Falabella, (2015). *Falabella.com*. [online] Available at: <http://www.falabella.com/falabella-cl> [Accessed 7 Mar. 2015].
- Florahenri.com, (2015). [online] Available at: <http://www.florahenri.com/> [Accessed 12 Jan. 2015].
- Florahenri.com, (2015). [online] Available at: <http://www.florahenri.com/> [Accessed 12 Jan. 2015].
- Gant.com, (2015). *GANT Kids - Kids*. [online] Available at: <http://www.gant.com/kids/gant-kids>

[Accessed 14 Jan. 2015].

Gocco.es, (2015). *Gocco tienda Online | Moda infantil para bebé®, niña y niño - Tienda oficial Gocco*. [online] Available at: <http://www.gocco.es/> [Accessed 5 Mar. 2015].

Hm.com, (2015). *Kids and baby clothing - Shop online or in-store | H&M US*. [online] Available at: <http://www.hm.com/us/department/KIDS> [Accessed 15 Jan. 2015].

Ine.cl, (2015). *Demograficas y Vitales | Instituto Nacional de Estadísticas | INE 2014*. [online] Available at:
http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/familias/demograficas_vitales.php
[Accessed 7 Mar. 2015].

Insee.fr, (2015). *Insee - Populations légales 2012*. [online] Available at:
<http://www.insee.fr/fr/ppp/bases-de-donnees/recensement/populations-legales/default.asp> [Accessed 15 Feb. 2015].

International, E. (2015). *ENK INTERNATIONAL | Children's Club*. [online] Enkshows.com. Available at: <http://www.enkshows.com/childrensclub/#> [Accessed 12 Mar. 2015].

Kawasaki, G. (2015). The art of the Executive Summary. [Blog] *Guy Kawasaki*. Available at: http://guykawasaki.com/the_art_of_the_-3/ [Accessed 18 Mar. 2015].

KienyKe, (2013). *Ser echado de la casa le sirvió para crear Offcorss*. [online] Available at:
<http://www.kienyke.com/economia/ser-echado-de-la-casa-le-sirvio-para-crear-offcorss/>
[Accessed 1 Mar. 2015].

Knight Frank, (2015). *The Wealth Report 2015*. The Wealth Report. London, pp.30-33, 42, 50, 55-58.

Neck & Neck, (2015). *Vídeo Corporativo*. [image] Available at:
<https://www.youtube.com/watch?v=rmu6Dt9-XIU> [Accessed 5 Mar. 2015].

Neckandneck.com, (2015). *Neck & Neck - Moda Infantil, Ropa de Bebe, Niño y Niña Online*. [online] Available at: <http://www.neckandneck.com/> [Accessed 5 Mar. 2015].

Nicoli.es, (2015). *Quiénes somos | Nicoli*. [online] Available at: <http://www.nicoli.es/quienes-somos> [Accessed 2 Feb. 2015].

Offcorss.com, (2015). *Ropa para bebé®, niños y niñas en Offcorss*. [online] Available at:

- <http://www.offcorss.com/> [Accessed 1 Mar. 2015].
- Pardo-valcarce.com, (2015). *Fundación Carmen Pardo-Valcarce*. [online] Available at: http://www.pardo-valcarce.com/fcpv/index_inicio.php [Accessed 8 Mar. 2015].
- Pittimmagine.com, (2015). *Pitti Bimbo: Children Clothing Collections, Mini Fashion Shows - Pitti Immagine*. [online] Available at: <http://www.pittimmagine.com/en/corporate/fairs/bimbo.html> [Accessed 12 Mar. 2015].
- Quickfacts.census.gov, (2015). *Illinois QuickFacts from the US Census Bureau*. [online] Available at: <http://quickfacts.census.gov/qfd/states/17000.html> [Accessed 3 Mar. 2015].
- Quickfacts.census.gov, (2015). *New York QuickFacts from the US Census Bureau*. [online] Available at: <http://quickfacts.census.gov/qfd/states/36000.html> [Accessed 3 Mar. 2015].
- Restoin Roitfeld, J. (2015). *We Love | Romy And The Bunnies*. [online] Romyandthebunnies.com. Available at: <http://romyandthebunnies.com/category/we-love/> [Accessed 3 Mar. 2015].
- Sarl, P. (2015). *Playtime Paris - The international children's & maternity trade show*. [online] Playtimeparis.com. Available at: <http://www.playtimeparis.com/en/> [Accessed 12 Mar. 2015].
- Segurado Escudero, A. and Gil Serra, J. (2014). *Tema 2 - Análisis de la oportunidad de Negocio*.
- Tavera, K. (2014). *Tendencias ecommerce 2014-2015: Europa VS Estados Unidos - Ecommerce News*. [online] Ecommerce News. Available at: <http://ecommerce-news.es/internacional/online-retailing-gran-bretana-europa-y-estados-unidos-2014-4993.html#> [Accessed 10 Mar. 2015].
- Villalobos, P. (2015). *¡Mamá!, quiero ser fashion!*. 1st ed. [ebook] Madrid: Telva, pp.22-27. Available at: http://fundacionhumanae.org/doc/26092011_TELVA.pdf [Accessed 16 Dec. 2014].
- Www3.inegi.org.mx, (2015). *Instituto Nacional de Estadística y Geografía - Temas estadísticos*. [online] Available at: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/temas/default.aspx?s=est&c=17484> [Accessed 2 Mar. 2015].

Yoox.com, (2015). *MARGHERITA MISSONI*. [online] Available at:
<http://www.yoox.com/project/margheritamissoni> [Accessed 11 Jan. 2015].

Zara.com, (2015). *Kids | ZARA United States*. [online] Available at:
<http://www.zara.com/us/en/kids-c358503.html> [Accessed 15 Jan. 2015].