



Facultad de Ciencias Humanas y Sociales
Grado en Relaciones Internacionales

Trabajo Fin de Grado

**PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA
UNA EMPRESA EN EL SECTOR DE LA MODA:
EL CASO DE LA MARCA NÍCOLI**

Marketing Internacional

Estudiante: Marta María Lozoya Beato

Director: Alfonso Pedro Fernández del Hoyo

Madrid, junio de 2024

RESUMEN

La globalización genera a las empresas la necesidad de expandirse a otros países con el objetivo de ampliar sus operaciones en diferentes mercados, diversificar su alcance y aumentar sus ganancias para ser más competitivas y servir a un número mayor de clientes.

El principal propósito de este estudio de investigación es evaluar la posibilidad de internacionalización para la firma española de moda juvenil e infantil Nícoli. Además, se considera el diseño de la estrategia más adecuada para llevarla a cabo bajo un Plan de Marketing Internacional (PMI) centrado en esta marca.

Para lograr esto, se divide el trabajo en dos partes. En la primera, se investiga de manera detallada sobre el estado de la cuestión, referente al sector de moda joven, tanto en España como en el exterior. A continuación, se analiza internamente la marca para valorar su viabilidad de expansión en el extranjero. En la segunda parte, se diseña un plan de marketing *ad hoc* para Nícoli además de presentar su hipotética implantación con el fin de que pueda expandir su negocio internacionalmente. Ha sido seleccionado el mercado francés como el más aconsejado bajo una forma de entrada de filial con tienda propia y una detallada estrategia de marketing mix como soporte.

PALABRAS CLAVE: Nícoli, estrategia, Plan de Marketing Internacional, moda juvenil, moda española, expansión exterior, mercado potencial.

ABSTRACT

Globalization creates the need for companies to expand to other countries with the goal of broadening their operations in different markets, diversifying their reach, and increasing their profits to be more competitive and serve a larger number of customers.

The main purpose of this research study is to evaluate the possibility of internationalization for the Spanish youth and children's fashion brand Nícoli. Additionally, it considers the design of the most suitable strategy to carry this out under an International Marketing Plan (IMP) focused on this brand.

To achieve this, the work is divided into two parts. In the first part, a detailed investigation is conducted on the current state of the young fashion sector, both in Spain and abroad. Next, the brand is internally analyzed to assess a foreign expansion feasibility. In the second part, a tailored marketing plan is designed for Nícoli, along with its hypothetical implementation, so that it can expand its business internationally. The French market has been selected as the most recommended, under a subsidiary entry mode with its own retail store and a detailed marketing mix strategy as support.

KEYWORDS: Nícoli, strategy, International Marketing Plan, youth fashion, Spanish fashion, foreign expansion, potential market.

ÍNDICE

GLOSARIO DE TÉRMINOS DEL SECTOR MODA	6
LISTADO DE ACRÓNIMOS	7
INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TEMA	8
OBJETIVOS DEL ESTUDIO	9
METODOLOGÍA DEL TRABAJO	9
ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN.....	10
PARTE I: MARCO TEÓRICO	11
1. Análisis del estado de la cuestión: Sector de moda joven.....	11
1.1. Moda joven a nivel internacional	11
1.2. Moda joven en España.....	14
2. Presentación de la marca Nícoli.....	16
2.1. Historia y trayectoria empresarial.....	16
2.2. Retos de la firma.....	19
2.3. Valores de la marca	20
2.4. Productos	22
2.5. Competencia	26
3. Conclusiones Parte I: Oportunidad de internacionalización	29
PARTE II: DISEÑO E IMPLANTACIÓN DE UN PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL	30
4. Evaluación de diferentes modelos de Planes de Marketing Internacional adaptables	30
4.1. Plan de Marketing Internacional de Cateora.....	30
4.2. Plan de Marketing Internacional de Llamazares y Nieto.....	33
4.3. Plan de Marketing Internacional del ICEX.....	35
4.4. Plan de Marketing Internacional de Hollensen.....	37
5. Desarrollo del Plan de Marketing Internacional propuesto para Nícoli.....	42
5.1. Selección del Mercado Internacional.....	42
5.2. Elección del método de entrada.....	47
5.3. Estudio del Marketing Mix en el ámbito internacional	49
5.4. Implantación del Plan seleccionado.....	52
6. Conclusiones Parte II.....	53
CONCLUSIONES DEL PROYECTO	54
FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....	56
BIBLIOGRAFÍA	58
ANEXOS	69

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Tiendas del Grupo Inditex.....	15
Figura 2: Logotipo de la marca.....	17
Figura 3: Camisetas solidarias de Nícoli junto a Fundación A la Par.....	21
Figura 4: Bolsas de lona tamaños grande y pequeño de Nícoli.....	22
Figura 5: <i>Looks</i> de Nícoli para chica	23
Figura 6: Colecciones cápsula de Nícoli para chica	24
Figura 7: Colección verano de Nícoli para chica	25
Figura 8: Complementos de Nícoli para chica	26
Figura 9: Las 4 fases del PMI de Cateora.....	31
Figura 10: Las 4 fases del PMI de Llamazares y Nieto.....	33
Figura 11: Las 6 fases del PMI del ICEX.....	35
Figura 12: Las 5 fases del PMI de Hollensen.....	37
Figura 13: Método de selección piramidal	43
Figura 14: Líneas de investigación futuras.....	56

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Estrategias de modos de entrada.....	40
Tabla 2: 25 Estados restantes miembros de la UE.....	44
Tabla 3: Diferencias culturales entre España y países de la UE.....	45
Tabla 4: Consumo de ropa en los hogares de la UE (€ per cápita).....	46
Tabla 5: Cuota de consumo privado al <i>retail</i> 2022 (%).....	47

GLOSARIO DE TÉRMINOS DEL SECTOR MODA

Básicos: prendas que no pasan nunca de moda perdurando en el tiempo.

Boho-Chic: estilo que hace alusión a la moda femenina de carácter bohemio y elegante.

Casual: estilo o ropa que no es formal, sino ocasional y desenfadada.

Chic: estilo elegante y distinguido, con prendas que están a la moda. Proviene del francés.

Colección cápsula: colección que tiene un menor número de piezas que una colección convencional.

Concept store: espacio comercial muy exclusivo y personal con *corners*, donde se vende, pero también se entretiene al cliente.

Corner: espacio dedicado a una firma para que pueda desempeñar la función de tienda propia en un establecimiento ajeno a la marca.

Fast fashion: “moda rápida” que busca ofrecer a los clientes prendas de vestir en tendencia a un bajo coste.

Flagship store: espacio estrella de una firma en un país siendo su tienda más destacada que suele estar colocada en la capital o en una ciudad de gran relevancia.

It girls: chicas jóvenes pertenecientes a la clase alta, reconocidas en la sociedad y consideradas un importante icono de estilo.

Outfit: conjunto de prendas que una persona decide combinar de una forma concreta.

Outlet: espacio determinado para la venta de aquellos productos pertenecientes a otras temporadas a un precio menor.

Pop-up store: tienda que surge por un periodo de tiempo y circunstancia limitada.

Slow fashion: “moda lenta” que incentiva el compromiso medioambiental de los consumidores con prendas más sostenibles.

Tienda piloto: local ya sea en propiedad o no del franquiciador que es utilizado para poder verificar el funcionamiento del modelo de negocio de la empresa.

Total look: atuendo conjuntado con el mismo estilo y color, incluso llegando a ser de la misma marca. Se puede coordinar con zapatos, accesorios y bolsos.

LISTADO DE ACRÓNIMOS

CAGE: Distancia Cultural, Administrativa, Geográfica y Económica.

DAFO: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.

IA: Inteligencia Artificial.

ICEX: Instituto Español de Comercio Exterior.

IND: Individualismo / *Individualism*.

L: Talla Grande / *Large Size*.

M: Talla Mediana / *Medium Size*.

PDI: Indicador de Distancia de Poder / *Power Distance Index*.

PESTEL: Político, Económico, Sociocultural, Tecnológico, Ecológico y Legal.

PI: Pregunta de Investigación.

PMI / IMP: Plan de Marketing Internacional / *International Marketing Plan*.

RRSS: Redes Sociales.

S: Talla Pequeña / *Small Size*.

SEO: *Search Engine Optimization*.

SMI: Selección del Mercado Internacional.

SEM: *Search Engine Marketing*.

TIC: Tecnologías de la Información y Comunicación.

UAI: Indicador de Evitación de la Incertidumbre / *Uncertainty Avoidance Index*.

UE: Unión Europea.

XS: Talla Extra Pequeña / *Extra Small Size*.

XXS: Talla Extra Extra Pequeña / *Extra Extra Small Size*.

INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

Nícoli es una marca de moda española que se dedica a diseñar, fabricar y comercializar tanto ropa como accesorios destinados a los jóvenes. Además de prendas, cuenta con otras líneas de productos como complementos diferenciados perfectamente en cuatro categorías o secciones: adolescentes, *tweens*¹, niños y bebés. (Nicoli, 2024a)

Nícoli no es una firma nueva, sino que tiene un interesante historial detrás. Nació en el año 1994 como una marca enfocada principalmente al público infantil (bebé y niño), pero pronto cambió su principal foco de interés a las niñas, a quienes ofrecía diseños minimalistas con unos detalles muy *chic*², generando de esta manera una temprana lealtad de marca. Muchas de las niñas que han crecido vestidas por Nícoli actualmente tienen entre 20 y 25 años, estando mayoritariamente en su época universitaria, que deciden seguir siendo fieles a la marca y apostar por sus “estilismos”. Esto se debe a que es considerada una de las firmas de mayor referencia para las chicas, tanto famosas como anónimas, y son conocidas por los expertos como las que mejor visten en España. (Gestal, 2016; Llanos, 2019; Nicoli, 2024a)

Dado que cada vez hay más competidores dentro de la moda joven en el mercado español, Nícoli tiene que plantearse crecer con la apertura de nuevos mercados en el extranjero. En los últimos años, la expansión a nivel internacional de la compañía se ha desarrollado especialmente mediante su canal *online*, llegando a vender de esta forma en otros lugares como Europa y Estados Unidos, así como en algunos países de Latinoamérica como México, Chile y Argentina. Además, la empresa estableció puntos de venta físicos por poco tiempo (*pop-up stores*³) en el mercado francés durante los años 2014 y 2015 con la intención de abrirse camino en Francia. Por otra parte, cuenta con su primera tienda en Lisboa desde 2019 acelerando así su proyección hacia el exterior. Sin embargo, Nícoli necesita seguir expandiendo su negocio a otros lugares para dar a conocer

¹ La palabra inglesa *tween* hace referencia a los preadolescentes, por lo que no son ni niños ni adolescentes, sino precisamente aquellos niños que están entre los 9 y 13 años. Tiene su origen en la palabra *between*, cuyo significado es entre, lo que muestra que estos niños están en la transición entre la niñez y la adolescencia. (Mesa, 2019)

² El término *chic* proviene del francés y hace alusión a algo elegante y distinguido, que está a la moda (Fundéu BBVA, 2015).

³ Se entiende por tienda *pop-up* aquella que surge por un periodo de tiempo y circunstancia limitada (Niehm *et al.*, 2007; Picot-Coupey, 2014).

la marca internacionalmente. Por tanto, es decisivo contar con una sólida estrategia de internacionalización que pasa por conocer el mercado (consumidores y competencia) de la moda joven tanto en España como en otras regiones fuera de ella, para que Nícoli, con sus propios recursos y modelo de negocio extrapolable al exterior, pueda instaurar su gestión mediante el diseño e implantación de un Plan de Marketing Internacional. (Gestal, 2016)

OBJETIVOS DEL ESTUDIO

El objetivo principal de este TFG es diseñar e implantar un Plan de Marketing Internacional destinado a la proyección global de la marca Nícoli. Este plan estratégico de internacionalización está creado en un contexto hipotético donde la firma pueda continuar expandiéndose en el futuro, para obtener una mayor presencia en el mundo y con ello lograr que nuevos clientes puedan gozar del placer de vestir y hacer suyos sus diseños e involucrarse con su visión y valores.

Una vez descritos los objetivos de este estudio, se plasman en las tres siguientes preguntas de investigación (PI) a las que se dará cumplida respuesta a lo largo del trabajo:

PI1: ¿Se conoce el sector de moda joven tanto a nivel nacional como internacional?

PI2: ¿Cuenta Nícoli con los recursos humanos y monetarios para una expansión internacional además de con un modelo de negocio extrapolable al exterior?

PI3: ¿Cómo se diseñaría e implantaría un modelo de PMI *ad hoc* para Nícoli y cuáles serían los modelos de referencia a utilizar?

METODOLOGÍA DEL TRABAJO

Para desarrollar el trabajo y poder alcanzar el objetivo de internacionalizar la marca, se va a llevar a cabo una exhaustiva recopilación de datos e informes tanto de la propia empresa como del entorno del mercado de la industria de la moda. Así, se utilizarán tanto fuentes internas de la firma como fuentes externas contrastadas.

En cuanto a la información primaria que procede de la compañía, se van a compilar datos facilitados por la propia marca Nícoli en fuentes públicas (i.e.: página *web* y registros públicos, entre otros), y así conocer todos los aspectos clave de la empresa. Una vez culminado este proceso de investigación, se tendrá un conocimiento suficiente sobre el negocio que realiza Nícoli para poder aplicar el plan de internacionalización a la estrategia y valores de la firma.

Por lo que respecta a las fuentes secundarias, se realizará una importante recopilación de datos procedentes de fuentes fidedignas en la revisión de la literatura, incluyendo bases de datos y centros de documentación académicos. De este modo, el diseño e implantación del PMI de la marca contará con una sólida fundamentación de información y contenidos obtenidos y analizados a partir de estos medios.

ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN

La estructura de este estudio se divide en dos partes principales enfocadas a la consecución de sus objetivos. En la primera parte, se busca investigar el entorno en el que opera la empresa, haciendo un análisis pormenorizado del sector de la moda juvenil tanto a nivel nacional como internacional. También se pretende abordar la situación actual de la firma Nícoli en el mercado en cuanto a sus recursos humanos y monetarios, así como la posibilidad de extrapolación del modelo de negocio al exterior. Con todo ello, se pretende realizar un minucioso análisis sectorial y empresarial para proporcionar una comprensión integral de la marca española.

Por otro lado, el segundo aspecto a estudiar se centrará en la internacionalización de la marca y por extensión en su modelo de negocio. En este sentido, se desarrollará un PMI que aprovechará tanto los datos internos de la empresa como la información del mercado disponible para lograr el lanzamiento de Nícoli al exterior. De esta forma la finalidad es alcanzar una posible internacionalización efectiva y exitosa para la firma, pudiendo conseguir mayores beneficios al abordar otro mercado potencial.

PARTE I: MARCO TEÓRICO

Esta parte primera del trabajo de investigación se basa en la recogida de información para teorizar las cuestiones necesarias con el objetivo de abordar el tema a estudiar. Se empieza por examinar el estado de la cuestión acerca del sector de la moda joven desde la esfera global hasta la nacional, para luego focalizar el interés en la empresa seleccionada y su respectiva competencia. Finalizado este análisis, se concluye con la oportunidad de internacionalización que puede conseguir Nícoli.

1. Análisis del estado de la cuestión: Sector de moda joven

A continuación, se lleva a cabo el estudio del estado de la cuestión, comprendiendo el sector de la moda juvenil en dos niveles, el internacional y el nacional.

1.1. Moda joven a nivel internacional

La moda juvenil representa un importante fenómeno social y cultural ya que la influencia en la cultura de la moda es notable en la manera de pensar de los más jóvenes. Por ello, la moda joven es considerada una forma de comportamiento, pero a su vez un modo de vida contemporánea al conseguir reformar la actitud vital y los valores de la juventud. Los jóvenes son los representantes directos de la moda, por lo que hay que tener en cuenta sus propios intereses y su elección cultural. (Yan-bo, 2007; Yi-qun, 2010)

Con el objetivo de entender este sector, es necesario recorrer parte de la historia de la moda joven en el mundo para conocer las tendencias globales y su impacto en el comportamiento de los consumidores jóvenes, puesto que han evolucionado considerablemente a lo largo de las últimas décadas. Esto se debe a los avances tecnológicos, cambios culturales y eventos mundiales que han surgido desde los años 80 y 90 hasta la actualidad, por lo que los jóvenes han ido modelando el mercado global juvenil a través de sus propias preferencias y hábitos de consumo para expresar su identidad. (Leslie, 1995; Saucier, 2011)

Durante las dos últimas décadas del siglo XX, “los ochenta” y “los noventa”, los jóvenes empiezan a convertirse en consumidores significativos al estar influidos por la transnacionalización⁴ de la industria publicitaria. Las grandes agencias de publicidad, como las de Estados Unidos, Japón y Reino Unido, buscan reajustar sus operaciones internas con la finalidad de proporcionar un enfoque publicitario más globalizado, impulsando campañas estandarizadas y estudios globales de mercado. Con este movimiento se logra facilitar la globalización tanto de las imágenes como de los mensajes publicitarios, lo que consiguió influenciar los patrones de consumo de la juventud. (Leslie, 1995)

En esta época surge el término de *fast fashion* o “moda rápida”, basado en ofrecer a los clientes prendas de vestir en tendencia a un bajo coste (Martínez, 2008; Cristófol *et al.*, 2021). Se produjo un incremento en el consumo impulsivo, materialista y aspiracional entre las juventudes, favorecido asimismo por las publicaciones realizadas en algunas de las revistas juveniles del momento, por ejemplo, *Veja* e *IstoÉ* en Brasil, al difundir mensajes de las ideas de los jóvenes que promovían el materialismo (Rossato, 2020). Los adolescentes forman un segmento de mercado cada vez más atractivo para los anunciantes, al ser considerados más conscientes de la moda y de las marcas existentes (Sherry *et al.*, 1999).

Por este motivo, la publicidad televisiva tuvo y sigue teniendo un impacto considerable en el comportamiento del consumidor joven ya que los anuncios eran capaces de crear conciencia, interés y convicción entre los consumidores más jóvenes, lo que llega a afectar a sus decisiones de compra (Sama, 2019). Además, la televisión ha desempeñado un papel fundamental en el proceso de socialización⁵ de los jóvenes consumidores puesto que los anuncios televisivos les enseñan a comprar y a consumir ciertos productos de moda, pero también transmiten la necesidad de aceptar sus propias creencias y valores, logrando captar la atención de los jóvenes (Bang & Reece, 2003; Ozmete, 2009).

⁴ El transnacionalismo es un fenómeno político e ideológico vinculado al concepto de la globalización (Lins, 1996).

⁵ El proceso de socialización es conocido como el proceso de aprendizaje de aquellas conductas sociales que uno considera que son adecuadas dentro del contexto en el que vive, teniendo en cuenta tanto las normas como los valores que administran los patrones conductuales (Yubero, 2005).

Con la llegada del nuevo milenio, los 2000, se produce un progreso tecnológico significativo y con ello la creciente accesibilidad a Internet originando cambios determinantes en el comportamiento de los consumidores, pero principalmente el de la generación más joven, que comienza a utilizar estas nuevas tecnologías en su vida cotidiana llegando a transformar sus hábitos de consumo. La digitalización y el desarrollo del *e-commerce*⁶ se convirtieron en las tendencias dominantes, lo que permitía a la juventud el acceso a una variedad de productos y servicios *online*. Debido a esto, el sector de la moda tuvo que estudiar diferencialmente a los jóvenes nacidos en la era digital, para adaptarse a sus necesidades que difieren sustancialmente de las de las juventudes de generaciones anteriores. (Kowalska, 2012)

Otro dato destacable durante esta década es la aparición de un nuevo movimiento en la moda como reacción a la insostenibilidad del *fast fashion*, conocido como el *slow fashion*⁷ (Cristófol *et al.*, 2021). Esta corriente propone la producción y el uso de prendas de ropa de forma responsable que favorezcan la sostenibilidad y la reducción de impactos negativos, por lo que los jóvenes deberían optar por la compra de marcas que apuesten por esta corriente (Volpe, 2016). Asimismo, las tecnologías de la información y comunicación (TIC) adquirieron un papel relevante al modificar la manera en la que las juventudes tomaban decisiones sobre consumo de moda (Schiopu *et al.*, 2016).

Durante la década de los 2010, surgieron las redes sociales (RRSS), como Facebook, Twitter e Instagram, lo que derivó en un nuevo método de conocimiento y posibilidad de compra de prendas de diferentes marcas que se promocionaban en estas nuevas plataformas (Schiopu *et al.*, 2016). Las RRSS pasaron a ser para el público joven el principal medio de información publicitaria, ya que se podía acceder con mayor facilidad a las diferentes firmas de moda juvenil que seguían las últimas tendencias a través de un contenido más visual y llamativo (Grigoreva *et al.*, 2021).

⁶ El término anglosajón *e-commerce* o *electronic commerce* se traduce en comercio electrónico. Se define como una tienda virtual en la que se compran y venden productos o servicios a través de Internet. (Bello, 2022)

⁷ El concepto de *slow fashion* o “moda lenta” fue creado en el año 2007 por la activista, escritora y emprendedora inglesa, Kate Fletcher, que busca con su trabajo el compromiso medioambiental para conseguir gestionar la sostenibilidad en el sector de la moda (Volpe, 2016).

Por otra parte, el consumo excesivo ha generado que las campañas de marketing hayan empezado a introducir un factor clave, la conciencia ambiental, dando visibilidad a la grave vulnerabilidad del medio ambiente que ha sido acelerada por el cambio climático, con el propósito de cambiar el comportamiento de compra de la población joven. De este modo, la ropa ecológica y sostenible comenzó a ganar popularidad entre los consumidores jóvenes a nivel internacional, al estar más sensibilizados sobre un tema que concierne a todo el planeta. (Nguyen *et al.*, 2017; Cristófol *et al.*, 2021; Taufique & Islam, 2021)

En la década actual, se ha producido un cambio representativo en la conducta del consumidor joven marcado por la pandemia del COVID-19. Tras este suceso surgió la necesidad de adoptar nuevas tecnologías y adaptarse tanto al teletrabajo como al modelo de estudio a distancia, lo que ha derivado en el aumento de compras *online* y de productos más sostenibles, tendencia que se estima continúe creciendo a largo plazo. (Svecova *et al.*, 2020)

1.2. Moda joven en España

La moda juvenil en España ha sido moldeada por una variedad de factores tanto socioeconómicos como culturales a lo largo del tiempo. Por ello, hay que examinar estas particularidades del mercado local para entender su contexto.

Con respecto a los factores socioeconómicos, la tasa de desempleo juvenil ha aumentado debido a los períodos de crisis económicas que han ocurrido en las últimas décadas, como la que se experimentó en 2008, afectando significativamente a la capacidad de los jóvenes españoles para emanciparse (Soler *et al.*, 2022). La situación laboral precaria no solo ha influido en su poder adquisitivo, sino también en sus decisiones de compra y en sus preferencias con respecto a la moda.

Relacionado con este factor, los diversos cambios económicos y sociales en el sistema educativo generan una mayor continuidad de los jóvenes en etapas formativas no obligatorias, por lo que su incorporación al mercado laboral español se retrasa cada vez más. Esto provoca una dependencia prolongada de los padres, al igual que una mejor

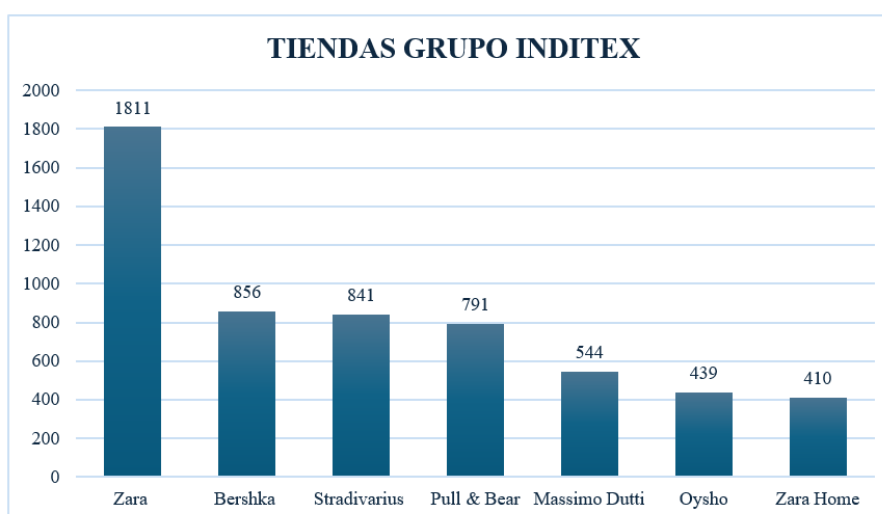
disposición de gasto en moda joven durante los años de estudios académicos. (Ceballos-Santamaría & Villanueva, 2015)

Respecto a los factores culturales, el fenómeno de la globalización ha causado una importante integración de las tendencias de moda internacionales con las tradiciones locales. Una de las marcas de moda que ha conseguido sobresalir a escala mundial es Zara, dentro del grupo gallego Inditex. Zara ha resultado esencial para este proceso al ofrecer moda que consigue adaptarse de forma rápida a todas las tendencias, tanto nacionales como globales. (Revilla, 2002)

Inditex es una de las empresas líder del *fast fashion*, logrando adaptar sus creaciones continuamente a las demandas que solicitan sus clientes, sobre todo los jóvenes. Desde su fundación en Galicia durante la década de 1960, la “moda rápida” ha cambiado el rumbo de la industria de la moda y muchas otras compañías dedicadas a este sector buscan asemejar su modelo de negocio al de Inditex, que es único debido al crecimiento exponencial que ha alcanzado. (Crofton & Dopico, 2007)

En la Figura 1 sobre “Tiendas del Grupo Inditex” se observa el número de tiendas por marca que tiene el grupo a 31 de enero de 2024 mundialmente, con un total de 5.692 establecimientos, suponiendo las tiendas de Zara el mayor porcentaje: 31,82% del total, con 1.811 tiendas (Statista, 2024).

Figura 1: Tiendas del Grupo Inditex



Fuente: Elaboración propia basada en los datos de Statista (2024)

Por último, se ha producido una creciente conciencia sobre la sostenibilidad entre la juventud española para evitar el consumo de “moda rápida”. Esto ha generado un impulso positivo hacia la tendencia del *slow fashion*, ya que muchos jóvenes quieren apostar por una postura más ética en sus compras, inclinándose por opciones de moda sostenible. Por ello, las marcas españolas juveniles están identificándose con este tipo de moda, encontrándose Nícoli entre ellas. (Yoon *et al.*, 2020)

2. Presentación de la marca Nícoli

Una vez analizado el sector correspondiente, se examinará en profundidad la firma como objeto de estudio, investigando su historia, retos, competencia y características significativas de filosofía corporativa como el enfoque al mercado y la innovación. Además, se tienen en consideración las que son clave para su éxito empresarial y definen la forma de ver el negocio por parte de la empresa. (Fernández del Hoyo, 2009)

2.1. Historia y trayectoria empresarial

Nícoli es una marca de moda española fundada en 1994 por Fátima Ojeda que se ha posicionado como líder dentro del sector infantil y juvenil. Su creadora destaca por su buen gusto y gran sentido estético, al haber crecido en un ambiente muy marcado por la pasión por el arte y la decoración, siendo la encargada de dirigir todo el proceso de diseño de Nícoli, firma consolidada y valorada por muchas familias. Su primera colección es diseñada en Comillas, Cantabria, destino especial para ella donde siempre ha encontrado esa inspiración imprescindible para el éxito final de sus colecciones; además, entre sus objetivos persigue potenciar el trabajo artesanal de la zona. Posteriormente en Madrid, empieza a realizar las ventas desde el garaje de su propiedad consiguiendo un resultado muy positivo con las efectuadas por catálogo. (Llanos, 2019; Nicoli, 2024b; Ochoa, 2015)

El nombre “Nícoli” se decide con la intención de hacer un guiño a San Nicolás, más conocido como Santa Claus. Fátima se encomienda a él como el santo que trae regalos a todos los niños del mundo y así pueda ayudar a descubrir el camino más adecuado que debe seguir su pequeña empresa recién creada. Aunque al principio la firma se focalizó exclusivamente en niños y bebés, al mismo tiempo que crecen sus propios

hijos se amplían las tallas de sus colecciones. En el año 2008, es lanzada la primera colección para chica joven de Nícoli y unos años más tarde también la ropa de chico tendrá un sitio en sus tiendas. (Nicoli, 2024b)

En la Figura 2 sobre “Logotipo de la marca” se observa el diseño sencillo pero elegante del logotipo de la firma Nícoli, catalogada como una marca muy familiar (Nicoli, 2024a; Nicoli, 2024b).

Figura 2: Logotipo de la marca



Fuente: Nicoli (2024a)

Nícoli como organización cuenta con una misión, visión y valores claros donde primeramente trata de cubrir una necesidad (misión) con una estrategia de negocio (visión) y con unos principios claros (valores) en línea con las empresas socialmente responsables (del Hoyo, 2002).

En concreto la misión de la firma desde hace años es crear una moda que sea apta para varias generaciones y entonces apuesta por convertirse en una compañía multigeneracional donde tienen cabida también aquellas madres que en su momento fueron bebés y niñas vestidas por Nícoli. En definitiva, para la marca todas las edades pueden disfrutar en sus tiendas puesto que el objetivo es conquistar muchos estilos de mujeres, principalmente *millennials*⁸ (generación Y) y de la generación Z⁹, sobre todo aquellas que buscan prendas básicas de calidad con las que vestir tanto a sus hijas como a ellas mismas. (Llanos, 2019; López & Gómez, 2021; Nicoli, 2023)

⁸ Los *millennials* son todos los que nacieron entre 1981 y 1996 (Dimock, 2019).

⁹ La generación Z está constituida por aquellos que hayan nacido a partir de 1997 hasta 2012, siendo considerados como los nativos digitales con costumbres y gustos muy globales (Dimock, 2019).

En lo referente a su estrategia de negocios y, en particular, la política de precios, Nicoli trata de establecer un precio razonable para el público al que más se dirige: mujer joven con un nivel adquisitivo medio-alto y un estilo marcado (Llanos, 2019; Nicoli, 2024a). Además, está orientada a mantener un equilibrio entre calidad y accesibilidad, ajustando debidamente sus estrategias en función del mercado y la expansión (Ishihara & Zhang, 2017; Rust *et al.*, 2002).

Por otro lado, Nicoli es una empresa de tamaño mediano que cuenta con un equipo de aproximadamente 150 personas muy expertas, el 90% son mujeres, muy motivadas, de distintas edades e incluso de varios países. Sus oficinas se encuentran en la capital española, Madrid, donde se realiza el diseño, la planificación y coordinación de las colecciones de la firma. Además, Nicoli ya dispone de 18 tiendas situadas en las mejores zonas de las ciudades principales, abriendo 13 de ellas en España, 1 en Portugal y 4 implantaciones propias o *corners*¹⁰ en El Corte Inglés. (Expansión, 2022; Nicoli, 2023)

La trayectoria del posicionamiento de Nicoli empieza en 1998 con la apertura de su primera tienda en Madrid, situada en Aravaca. Un año más tarde, en 1999, se imprimen los primeros catálogos, transformándose en una herramienta decisiva para la venta de sus productos iniciales para bebé y niño. Al comienzo de la nueva década, se empiezan a abrir nuevas tiendas en Madrid (en la calle General Arrando y en la urbanización La Moraleja) en 2002, en Sevilla y Valencia en 2006, así como en las ciudades de Barcelona y Bilbao en 2007. Cuando ya cuenta con una colección para adolescentes desde 2008, realizan el lanzamiento de su tienda *online* en 2009 al igual que abren una tienda en Las Rozas e inauguran el primer almacén central con sus oficinas en esta misma zona de Madrid. En 2013 se produce la apertura de la *flagship store*¹¹ en la calle Lagasca dentro del emblemático barrio de Salamanca en Madrid y un año después se lleva a cabo la inauguración del segundo almacén en Las Rozas junto a sus oficinas y la atención *online*. (Nicoli, 2023)

¹⁰ Un *corner* es un espacio dedicado a una marca para que pueda desempeñar la función de tienda propia en un establecimiento ajeno a la firma (Sherman *et al.*, 2015).

¹¹ El término inglés de *flagship store* hace referencia al espacio estrella de una firma en un país, es decir, su tienda más destacada. Normalmente está colocada en la capital o en una ciudad que tenga gran relevancia, ya sea por razones económicas o turísticas. (González, 2024)

En el año 2016 la compañía decide nombrar a un director general para seguir con la expansión y evolución de Nícoli. Se actualiza el interiorismo tanto de los establecimientos como de la imagen corporativa en 2017, estrenándose las tiendas de Paseo de La Habana (Madrid) y Málaga. Nuevas aperturas se llevan a cabo en los años siguientes, como son las tiendas en Palma de Mallorca y Rambla de Cataluña (Barcelona), ambas en 2018. La primera tienda en el extranjero se ubicará en Lisboa en 2019, abordando de este modo toda la Península Ibérica y consiguiendo internacionalizarse de forma exploratoria. Asimismo, en ese año se establecen *corners* en El Corte Inglés en sus puntos de venta de Castellana (Madrid), Málaga y Sevilla. La expansión continúa con implantaciones en El Corte Inglés de Pozuelo (Madrid) en 2020 y se estrena la tienda física en San Sebastián. En 2021 se gestiona el *pop-up* de Las Rozas Village (Madrid) y el nuevo *corner* de niños en El Corte Inglés de Castellana. Finalmente, en el año 2022 se abre una tienda en La Coruña y en 2023 se establece un nuevo almacén logístico con una mayor capacidad en Las Rozas, disponiendo de un espacio novedoso para la realización de eventos y para utilizarlo como su tienda piloto¹². (Nícoli, 2023)

Con respecto a sus ventas, Nícoli cerró su ejercicio en el año 2022 con una facturación superior a 10.725.000 €, lo que ha supuesto un crecimiento del 6,62% respecto al año 2021. Este porcentaje al alza ha derivado en un incremento de la rentabilidad económica de la compañía, ya que ha pasado de un 21,08% en 2021 a un 23,47% en 2022. Además, su activo total ha crecido un 8,25% en el intervalo de esos dos años, aunque su activo no corriente disminuyó un 3,33%. (EINFORMA, 2024; Infoempresa, 2022)

2.2. Retos de la firma

Tras contextualizar a Nícoli dentro del panorama del sector a nivel nacional, hay que establecer unos nuevos retos para que se posicione de la mejor manera posible en el futuro de la moda joven, que actualmente y sobre todo después del COVID-19, presenta tres desafíos principales. El primero es a corto plazo: fabricar más en el país de origen para un mayor control de la producción, en línea con lo que algunos autores proponen de una cercanía de producción para obtener una oferta más ágil, resiliente y sostenible (Fernández-Miguel *et al.*, 2022; Fernández-Miguel *et al.*, 2024b). Esto lo tiene cubierto

¹² Una tienda piloto es un local ya sea en propiedad o no del franquiciador utilizado para poder verificar cómo está funcionando el modelo de negocio de la empresa (Foromarketing, 2016).

Nícoli ya que el 70% de lo producido se lleva a cabo tanto en España como en Portugal, mientras que el 30% restante se produce fundamentalmente en la India. A medio plazo pretende buscar que las firmas valoren la proximidad vendiendo lo local para ayudar a la sociedad española, además de rediseñarse con los aspectos de sostenibilidad. Esto ya lo realiza Nícoli debido a que la producción de sus prendas es de cercanía y sus colecciones identificadas con el *slow fashion* buscan favorecer el consumo de moda de una forma consciente e intencionada (Fernández-Miguel *et al.*, 2024a). Para el medio/largo plazo se investiga dentro del campo de la digitalización, habiendo establecido la compañía nuevos proyectos digitales en el año 2021. (Nicoli, 2015; Nicoli, 2023; Nicoli, 2024b)

Junto con estos retos, se focaliza en la existencia de uno permanente, que es la internacionalización. Nícoli ha de expandirse a nuevos destinos con el indudable apoyo de la digitalización y la sostenibilidad local e internacional que, sin duda, beneficiaría su implantación en otros países europeos.

2.3. Valores de la marca

Los valores actuales de Nícoli pretenden representar el trabajo bien hecho, la continua atención a los detalles y a la calidad de sus productos, el esfuerzo realizado, la motivación aportada, así como la ilusión transmitida para el diseño y el desarrollo de sus colecciones, todos ellos muy presentes desde la creación de la firma por su fundadora. (Nicoli, 2024b)

Otro valor fundamental es el compromiso social que mantiene Nícoli al colaborar con diferentes fundaciones que comparten sus mismos valores y promueven la integración de aquellas personas que tienen algún tipo de discapacidad, como *A la Par* y *Prodis*. Así, en 2015 la compañía empezó a trabajar en un proyecto junto a la Fundación A la Par, incorporando a su producción la fabricación de unas camisetas benéficas con diseño colorido como símbolo de la alegría y el compromiso que supone esta iniciativa. El resultado supone ventas que generan una donación anual de unos 30.000 € a la fundación. En 2021 comenzó a apoyar a la Fundación Prodis dando oportunidades laborales tanto a las personas discapacitadas como a sus familias valorando su talento, al

favorecer su inclusión con el fin de lograr una sociedad más justa y solidaria. (Nicoli, 2015; Nicoli, 2024b)

En la Figura 3 sobre “Camisetas solidarias de Nícoli junto a Fundación A la Par” se presenta una de las prendas confeccionadas por la marca para ayudar a la fundación con las ganancias obtenidas de sus ventas.

Figura 3: Camisetas solidarias de Nícoli junto a Fundación A la Par



Fuente: Nicoli (2015)

Fátima, la fundadora y directora creativa, pretende difundir cada día estos valores a su equipo, con la finalidad de que este grupo de profesionales se sientan verdaderamente comprometidos tanto con su trabajo como con los valores de Nícoli. De esta manera, la compañía alcanzará su objetivo de hacer que sus clientes se sorprendan y emocionen con todo lo que produce la firma. La mayor parte de su fabricación se realiza en España, valor fundamental al ser una marca de *slow fashion* que busca estimular la fabricación local y el talento nacional. Nícoli se alía con proveedores cercanos tanto españoles como portugueses, estos últimos para llevar a cabo sobre todo los productos de piel, punto y bisutería, mientras que el resto de las prendas son fabricadas artesanalmente en talleres que han sido seleccionados de forma cuidadosa en países como Italia, India, China o Turquía. (Nicoli, 2015; Nicoli, 2024b)

El último valor de Nícoli es la sostenibilidad, una de sus principales ambiciones de los últimos años. La marca ha decidido que sus bolsas de lona o *tote bags* sean orgánicas y biodegradables al ser producidas con algodón 100% reciclable y renovable. Con estas bolsas en los tonos corporativos y en dos tamaños distintos promueve un consumo responsable al estar generando cero residuos al medio ambiente. (Nicoli, 2015)

En la Figura 4 sobre “Bolsas de lona tamaños grande y pequeño” se muestran los dos tipos de *tote bags* que oferta Nícoli como sus complementos sostenibles (Nicoli, 2024c).

Figura 4: Bolsas de lona tamaños grande y pequeño de Nícoli



Fuente: Nicoli (2024c)

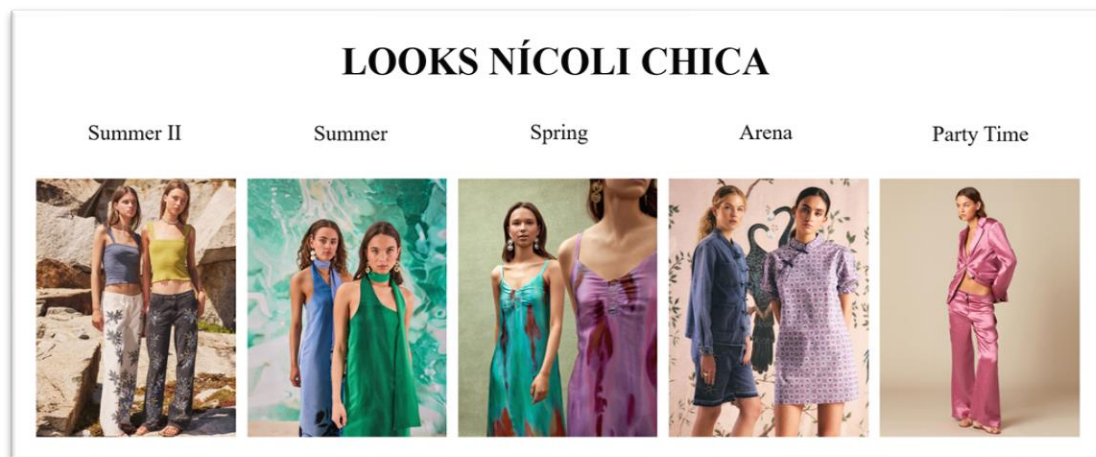
2.4. Productos

La marca muestra una amplia gama de productos tanto en sus tiendas físicas como en su página *online*. Nícoli ofrece desde las prendas de vestir más básicas pasando por gran variedad de colecciones, hasta la ropa de baño, además de una serie de complementos como bolsos, neceseres y zapatos. También incluye accesorios para el pelo, bisutería, pañuelos y cinturones, entre otros productos. La evolución de la marca parte de la confección de moda de recién nacidos y niños para ampliarse en su cartera actual donde añade ropa para chicas y chicos jóvenes, así como para *tweens*. En resumen, todos sus productos se agrupan en 4 categorías bien diferenciadas: adolescentes (chica y chico), *tweens* (*tween/a* y *tween/o*), niños (niña y niño) y bebés. (Nicoli, 2024a; Nicoli, 2024b).

Cada una de las secciones se divide en tres partes dentro de su sitio *web*. La primera hace referencia a los *total looks*¹³ que realiza Nícoli con sus productos, dando ideas sobre cómo llevar algunas de sus prendas aconsejando los productos que pueden complementar mejor. La segunda se centra en cada uno de los productos que oferta la colección y la tercera en sus complementos propios. La marca está más enfocada al público femenino juvenil, convirtiéndose en un gran referente para las nuevas *it girls*¹⁴ españolas, por lo que apuesta por ofertar una variedad mayor de productos en esta categoría con respecto a las demás. (Llanos, 2019; Nicoli, 2024a; Nicoli, 2024d)

En la Figura 5 sobre “Looks de Nícoli para chica” se representan diferentes *outfits*¹⁵ para que las chicas jóvenes puedan llevarlos en diferentes ocasiones, destinando ahora mismo dos de ellos para la temporada de verano (*Summer* y *Summer II*), uno para la de primavera (*Spring*), uno para la categoría “Arena”¹⁶ y el último para ropa de fiesta (*Party Time*). (Llanos, 2019; Nicoli, 2024d)

Figura 5: Looks de Nícoli para chica



Fuente: Elaboración propia basada en los datos de Nicoli (2024d)

¹³ Un *total look* es un atuendo que se conjunta con el mismo estilo y color, incluso llegando a ser de la misma marca. Se puede coordinar con zapatos, accesorios y bolsos. (Fundéu BBVA, 2015)

¹⁴ Las *it girls* son chicas jóvenes pertenecientes a la clase alta, reconocidas en la sociedad y consideradas un importante icono de estilo (Pareja, 2012). Victoria Federica es una de ellas, convirtiéndose en top venta aquellas prendas que viste de la marca Nícoli (Llanos, 2019).

¹⁵ El término *outfit* hace referencia al conjunto de prendas que una persona decide combinar de una forma concreta. (Fundéu BBVA, 2015)

¹⁶ Nícoli ofrece en “Arena” varios *looks* con prendas más especiales con bordados únicos (Nicoli, 2024d).

Asimismo, Nícoli prepara colecciones cápsula¹⁷ cada temporada con diseños exclusivos y minimalistas al tener unos tejidos únicos con elementos muy *chic*. Estas colecciones se identifican con el término de *slow fashion*, con la visión de fomentar unos procesos de producción cuidados para asegurar que todos los productos tengan la mejor calidad siendo sostenibles y perdurables, pudiendo pasar en perfecto estado de madres a hijas o entre hermanos. (Llanos, 2019; Nicoli, 2023)

En la Figura 6 sobre “Colecciones cápsula de Nícoli para chica” se muestra un conjunto de cada colección. Al estar acercándose el verano las prendas de esta temporada son más veraniegas y apropiadas para la estación vacacional. (Nicoli, 2024d)

Figura 6: Colecciones cápsula de Nicoli para chica



Fuente: Elaboración propia basada en los datos de Nicoli (2024d)

¹⁷ Una colección cápsula se caracteriza por ser una colección que tiene un menor número de piezas que una colección convencional (Audaces, 2020).

En la Figura 7 sobre “Colección verano de Nícoli para chica” se muestran diferentes ejemplos de cada tipo de prenda que confecciona Nícoli para la colección veraniega. Incluyen tejidos como el punto y el *denim* (tela vaquera). (Fundéu BBVA, 2015; Nicoli, 2024d)

Figura 7: Colección verano de Nícoli para chica



Fuente: Elaboración propia basada en los datos de Nícoli (2024d)

La mayoría de sus prendas solo ofrecen tallas *Small* (S, la pequeña) y *Medium* (M, la mediana), incluso algunas como las chaquetas son fabricadas solamente en talla única. Sin embargo, para camisas, tops, camisetas y pantalones llegan desde *Extra-Small* (XS, la extrapequeña) hasta *Large* (L, la grande). Sin embargo, todos sus complementos tienen únicamente una talla o tamaño, salvo los anillos y los zapatos. Por este motivo Nícoli tiene que apostar por un espectro de tallas más amplio en todos sus productos. (Nicoli, 2024d)

En la Figura 8 sobre “Complementos de Nícoli para chica” se seleccionan algunos de los complementos de la firma. En algunos casos, se ofrecen artículos para la estación de verano, como sucede con los bolsos y las bolsas, además de sandalias. Dentro de la bisutería, ésta no solo se realiza en color plata, sino que se añade el tono dorado.

Figura 8: Complementos de Nícoli para chica



Fuente: Elaboración propia basada en los datos de Nícoli (2024d)

Con todo esto, se puede determinar que la marca Nícoli persigue la fabricación de productos muy coloridos minuciosamente detallados, ofreciendo colecciones con prendas y complementos muy *chic* para poder llevar tanto en ocasiones especiales como más casuales.

2.5. Competencia

Dentro del sector de moda joven hay un gran número de marcas competidoras en este mercado. Las principales firmas que compiten con Nícoli de manera directa son Brownie y Noon, firmas de origen nacional, y otras extranjeras como puede ser Subdued, ya que producen y ofertan tanto ropa como complementos muy similares a precios parecidos. Por otro lado, firmas como Berska del Grupo Inditex constituyen parte de su

competencia indirecta. Por ello, en este apartado se trata de comparar los principales competidores con la firma elegida para analizar cuáles son sus diferencias y similitudes.

Brownie es una compañía de moda española fundada en 2006 con sede en Barcelona. Busca ofrecer prendas de vestir femeninas que sean de alta calidad y de esencia mediterránea, no solo para chicas adolescentes, sino también para sus madres haciéndolas sentir más jóvenes. El estilo de la firma es *Boho-Chic*¹⁸, pero a su vez se caracteriza por ser moderno y urbano. Además, prácticamente la mayoría de sus productos van de la talla XXS (extra extrapequeña) a la M, a diferencia de Nícoli que sí incluye la L, pero no comercializa la talla más pequeña aún. Sus colecciones tratan de mezclar tanto básicos¹⁹ atemporales como ropa en tendencia, transmitiendo en sus diseños sus valores de frescura, funcionalidad y confianza con la intención de conseguir la felicidad en aquellas que vistan de la marca. (Brownie, 2024; Ortegón, 2019)

En cuanto a su expansión internacional, Brownie cuenta actualmente con 116 tiendas por todo el mundo (en España, Portugal, Francia y Andorra, asimismo fuera de Europa en México, Chile e Israel), tanto con sus propios locales y franquicias como con puntos de venta en grandes almacenes, principalmente El Corte Inglés. Igualmente plantea seguir internacionalizándose con la apertura de sus primeros establecimientos en Colombia y Uruguay. (Modaes, 2024; Orihuel, 2024)

Noon también es una empresa de moda española, pero se fundó en el año 2012 y su sede se encuentra en Sevilla. La marca ofrece productos juveniles (con el mismo rango de tallas que Brownie) de la mejor calidad y que siguen las últimas tendencias basándose en los gustos de sus clientas, mujeres tanto de la generación Z como *millennials*, para que se identifiquen con sus prendas y puedan sentirse ellas mismas. Asimismo, se compromete con la sociedad y el planeta por lo que está trabajando en la creación de colecciones que sean sostenibles con el medio ambiente. Sus diseños transmiten los valores de la firma, entre ellos humildad, compromiso y seguridad, para que las que vistan

¹⁸ El estilo *Boho-Chic* hace alusión a la moda femenina de carácter bohemio y elegante. Busca expresar la identidad dando personalidad a las prendas que una mujer lleve puestas. (Fundéu BBVA, 2015; Kotb, 2015)

¹⁹ Los básicos son aquellas prendas que no pasan nunca de moda perdurando en el tiempo (Ortegón, 2019).

Noon lleguen a lograr todo aquello que se propongan y puedan inspirar a los demás. (Noon, 2024a; Ortegón, 2019)

Noon dispone de 9 tiendas propias repartidas por España (tres en Madrid, dos en las ciudades de Sevilla y Barcelona, además de una en Valencia y otra en San Sebastián), un *outlet*²⁰ en la ciudad sevillana y 11 espacios en El Corte Inglés de diferentes ciudades españolas (implantaciones en las ciudades de Sevilla, Málaga, Granada, Santander, Bilbao y Pamplona, además de cinco en Madrid, donde abrió su primer *corner* en 2018). La marca ha iniciado su proceso de internacionalización asentándose en Portugal con 2 tiendas de ropa, más concretamente con *corners* en El Corte Inglés de Lisboa y en Oporto. Para seguir creciendo, Noon está considerando su entrada en otros mercados, como en México. (Juárez & Carmona, 2023; Noon, 2024b; Ortegón, 2019)

Por otro lado, Subdued es una marca italiana que surge en los años 90 con el objetivo de ofrecer productos especiales que puedan brindar un toque distinto a los *outfits* de sus consumidoras, chicas jóvenes refinadas y divertidas, pero sobre todo auténticas. Las diseñadoras de la marca toman como inspiración para sus creaciones el *lifestyle* o estilo de vida italiano. Además, posee un menor rango de tallas que las firmas competidoras ya mencionadas, al disponer únicamente de tres, XS, S y M. (Subdued, 2024a; Subdued, 2024b)

Subdued aunque está concentrada en Italia también se ha expandido por importantes capitales europeas como París, Londres, Ámsterdam y Madrid en las que implanta sus *flagship store*. La marca cuenta con más de 130 tiendas por diferentes ciudades internacionales de Europa. (Subdued, 2024a)

Berska es una marca de *fast fashion* completamente internacionalizada que forma parte del Grupo Inditex, siendo la segunda del grupo que más establecimientos tiene después de Zara, al tener 856 tiendas mundialmente (Statista, 2024). Esta firma vende

²⁰ Un *outlet* lleva a cabo la venta de aquellos productos pertenecientes a otras temporadas a un precio menor (ASALE, 2024).

productos de estilo *casual*²¹ para jóvenes de ambos sexos a precios mucho más asequibles que las anteriores marcas, con una oferta de tallas igual que Nícoli (Bershka, 2024).

Con todo ello, Nícoli está trabajando para sobresalir entre sus competidores y así poder llevar su negocio a nuevos países con un posicionamiento minimalista, *young* o joven y *chic*. Pretende ser reconocida principalmente por su moda juvenil femenina, cuyos diseños llegarían a gustar a las adolescentes con estilo *chic* de diversas nacionalidades. Al ser una firma de *slow fashion* sería bien recibida en otros mercados extranjeros, ya que cada vez más personas, sobre todo jóvenes, están concienciadas con un consumo que fomente la sostenibilidad.

3. Conclusiones Parte I: Oportunidad de internacionalización

Una vez investigado el sector de la moda joven, tanto nacional como internacional, se establece claramente como un sector con grandes proyecciones que ofrece numerosas oportunidades, pero al mismo tiempo contiene diversos retos. Todo esto resulta muy interesante para la proyección de empresas como Nícoli.

Se llega a la conclusión de que Nícoli tiene una oportunidad de internacionalizarse a un nuevo mercado, representando un reto interesante y asequible para la empresa ya que se encuentra en condiciones para poder hacerlo al contar con los recursos suficientes tras haber cubierto el mercado nacional. Sin embargo, deberá realizarlo con cautela para evitar riesgos innecesarios, dada su poca experiencia en acciones fuera de la Península Ibérica.

Además, el hecho de incorporar estrategias bien equilibradas entre calidad y accesibilidad puede ayudar a mantener la imagen de marca mientras expande su alcance a mercados globales, empezando por el mercado que resulte la mejor opción y que sea viable para la firma. De esta manera, estaría asegurando un crecimiento sostenido y exitoso dentro del sector de moda juvenil.

²¹ El estilo *casual* hace referencia a la ropa que no es formal, sino ocasional y desenfadada (Fundéu BBVA, 2015).

PARTE II: DISEÑO E IMPLANTACIÓN DE UN PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL

La segunda parte del trabajo se enfoca en diseñar e implantar un PMI para la expansión exterior de Nícoli en un nuevo mercado. El proceso requiere en primer lugar tener que considerar diferentes modelos de referencia sobre Planes de Marketing Internacional con el objetivo de escoger cuál será el más adecuado para la compañía. Una vez realizado este análisis, se llevará a cabo un diseño de plan de marketing formalizado estudiando la selección de mercados y los distintos modos de entrada. Posteriormente se desarrollará su respectivo marketing mix a nivel internacional y la implantación del plan elegido.

4. Evaluación de diferentes modelos de Planes de Marketing Internacional adaptables

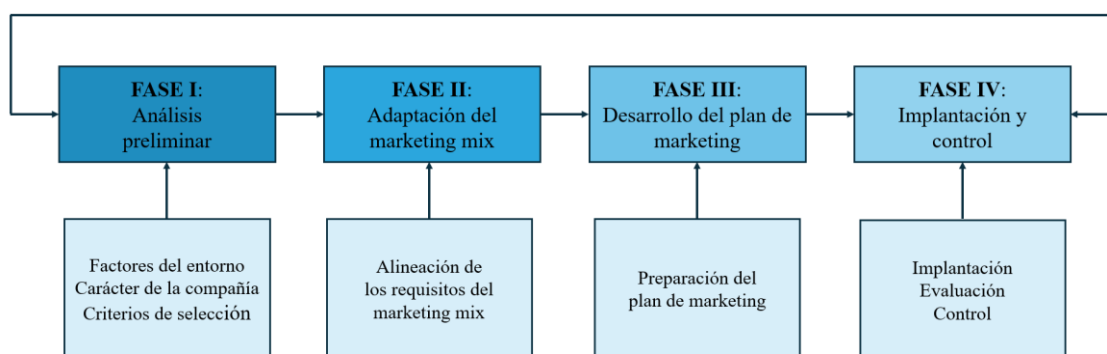
En este apartado se estudian varios modelos de Plan de Marketing Internacional para elegir el que resulte más apropiado para la marca Nícoli. Un PMI es una herramienta de planificación necesaria para que la empresa logre implantar la mejor estrategia de internacionalización en su negocio (Cerviño *et al.*, 2023). Para ello, se describen cuatro planes de marketing sofisticados que han sido los más referenciados en el panorama académico, que son: el PMI de Cateora, el de Llamazares y Nieto, el del ICEX y el de Hollensen. Una vez expuestos, se tendrá que aplicar el modelo más conveniente ajustándolo de forma simplificada para la internacionalización de Nícoli.

4.1. Plan de Marketing Internacional de Cateora

El primer modelo de internacionalización que se ha seleccionado es el desarrollado en el libro “International Marketing” de Philip Cateora, Mary Gilly y John Graham con sucesivas actualizaciones, entre ellas las realizadas desde el año 2009 hasta la última del 2020 (Cateora *et al.*, 2009-2013). Según estos tres autores, su PMI está compuesto por cuatro fases.

En la Figura 9 sobre “Las 4 fases del PMI de Cateora” se representan cada una de las fases de su modelo empezando por un análisis preliminar para la selección del país, siguiendo por la correspondiente adaptación del marketing mix y el desarrollo del plan de marketing, terminando con la implantación y control (Cateora *et al.*, 2020).

Figura 9: Las 4 fases del PMI de Cateora



Fuente: Elaboración propia basada en el modelo de Cateora *et al.* (2009-2013)

Fase I: Análisis y examen inicial

La primera fase acerca del análisis preliminar trata de evaluar los diferentes mercados potenciales. Para el proceso de internacionalización hay que decidir el mercado o el país al que se quiere entrar, por lo que es importante tener en cuenta tres aspectos. El primero de ellos hace referencia a todas las características fundamentales de la compañía como sus fortalezas y debilidades, sus productos y filosofías, sus recursos y capacidades, además de sus objetivos para internacionalizarse. El segundo aspecto consiste en valorar las limitaciones tanto del país de origen como del país de destino analizando las restricciones legales, políticas y económicas, al igual que las culturales, de tecnología y competencia, entre otras. Tras realizar el estudio previo, el tercer aspecto de esta etapa considera las razones para la entrada en un nuevo mercado determinando varios criterios de selección, comparando las diferentes opciones que se han desarrollado y valorarlas para poder seleccionar la más adecuada y viable para la empresa. (Cateora *et al.*, 2009-2013; Sydow, 2015)

Fase II: Adaptación del marketing mix

Tras el análisis inicial, es necesario adaptar el marketing mix al mercado escogido ajustándose a todas las restricciones del nuevo país a abordar. Se necesita tener un importante conocimiento del mercado para segmentar e identificar los requisitos que traten de alinear las 4P's (producto, precio, punto de venta o distribución y promoción). De esta forma, se tiene que adecuar el producto (i.e.: nombre, características, empaquetado, garantías, etc.) y el precio, además de la promoción (i.e.: mensajes publicitarios, *influencers*²², etc.) y la distribución para conseguir maximizar las ganancias de la compañía y atraer a los clientes potenciales. (Cateora *et al.*, 2009-2013; Cateora *et al.*, 2020; Sydow, 2015)

Fase III: Desarrollo del plan de marketing

La preparación del plan estratégico de marketing enfocado en el mercado del país seleccionado es la tercera etapa a realizar. Para poder llevar a cabo el plan de marketing, es fundamental desarrollar un programa de acción en el que se analice la situación utilizando las estrategias necesarias para lograr tanto los objetivos como las metas establecidas, al igual que el modo de entrada en el nuevo territorio. Una vez realizado esto, se requiere la ejecución de los presupuestos. Finalmente, si la empresa decide que los objetivos determinados no son alcanzables, tendrá la oportunidad de cambiar su decisión de entrada y buscar otro mercado. (Alarcia Santos, 2024; Cateora *et al.*, 2009-2013; Cateora *et al.*, 2020; Sydow, 2015)

Fase IV: Implantación y control

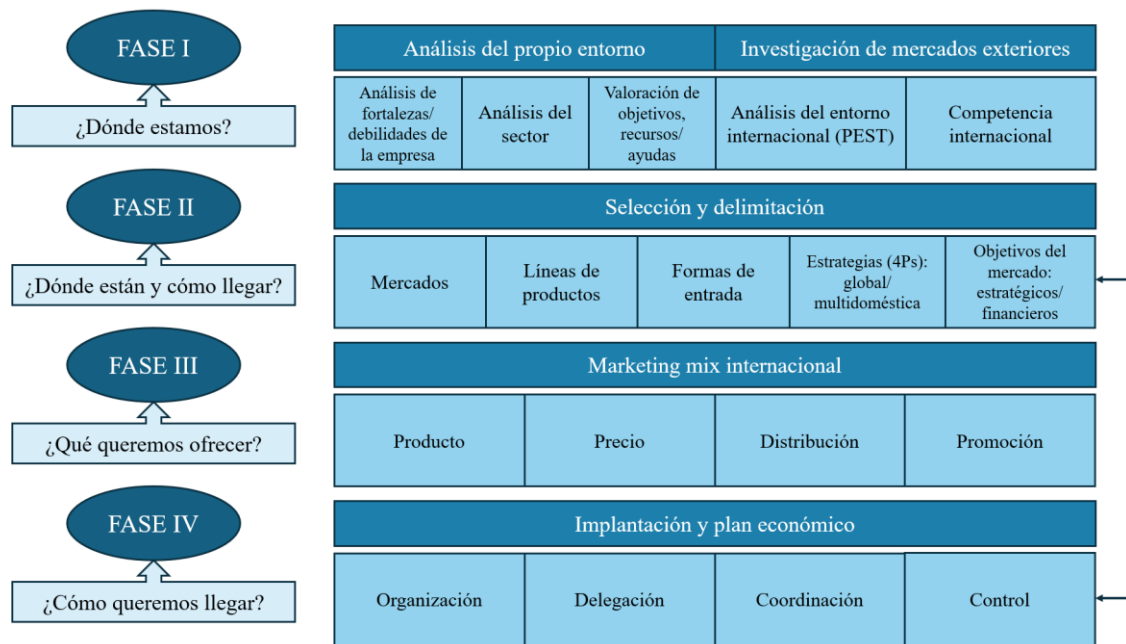
La última etapa se centra en implantar las acciones propuestas y desarrolladas en el PMI, asignar ciertas responsabilidades, evaluar tanto los rendimientos como los objetivos y tomar medidas correctoras en el caso de la existencia de errores, siendo fundamental la necesidad de un mayor control en esta fase (Cateora *et al.*, 2009-2013; Cateora *et al.*, 2020; Sydow, 2015).

²² Los *influencers* son personas de referencia que recomiendan bienes o servicios a través de las RRSS, influyendo a sus seguidores en sus decisiones de compra (Harrigan *et al.*, 2021).

4.2. Plan de Marketing Internacional de Llamazares y Nieto

El modelo español de PMI es diseñado y propuesto por Llamazares y Nieto, cuyo proceso consta de cuatro fases como el plan de marketing de Cateora. La estructura de este modelo se refleja en la Figura 10 sobre “Las 4 fases del PMI de Llamazares y Nieto”. (Nieto & Llamazares, 2001)

Figura 10: Las 4 fases del PMI de Llamazares y Nieto



Fuente: Elaboración propia basada en el modelo de Nieto & Llamazares (2001)

Fase I: Análisis del propio entorno e investigación de mercados exteriores

En la primera etapa se debe estudiar dónde se encuentra la empresa. Para ello, hay que examinar el entorno propio de la compañía realizando un análisis de sus fortalezas y debilidades para tener el conocimiento necesario de su situación. También se tiene que analizar el sector donde opera y valorar tanto sus objetivos como sus recursos para poder considerar una futura internacionalización. (Nieto & Llamazares, 2001)

Además, se han de investigar los mercados potenciales exteriores que puedan ser perfectos candidatos para expandirse. Se lleva a cabo a través de un análisis del entorno (con el desarrollo de un análisis PESTEL²³) y de su competencia, ambos en el ámbito internacional. De esta manera, se da la oportunidad de conocer tanto las ventajas como los inconvenientes que entrar en un nuevo mercado supondría para la empresa. (Albella Zaragoza, 2021; Nieto & Llamazares, 2001)

Fase II: Selección y delimitación

Una vez realizado el primer análisis, se sigue con la selección y delimitación del mercado al que va a dirigirse la empresa, las líneas de productos que se quieren introducir y los modos de entrada posibles (i.e.: agentes, distribuidores, alianzas etc.). Asimismo, se tienen que determinar tanto el tipo de estrategia (teniendo en cuenta las 4Ps) que la compañía procura aplicar (global o multidoméstica) como los objetivos que pretende alcanzar con la expansión (i.e.: crecimiento financiero, cuota de mercado, diversificación, etc.). (Albella Zaragoza, 2021; Nieto & Llamazares, 2001; Sydow, 2015)

Fase III: Marketing mix internacional

La tercera fase se focaliza en lo que se quiere ofrecer, por lo que se lleva a cabo el marketing mix internacional oportuno con la finalidad de conseguir los objetivos establecidos en las anteriores etapas. Esto consiste en adaptar las características del producto, las condiciones del precio, los canales de distribución y los métodos de promoción aplicables para el mercado a abordar. (Nieto & Llamazares, 2001; Sydow, 2015)

²³ Un análisis PESTEL es una herramienta utilizada para identificar los factores externos (políticos, económicos y socioculturales, además de los tecnológicos, medioambientales y legales) que afectan a las empresas (Çitilci & Akbalık, 2020).

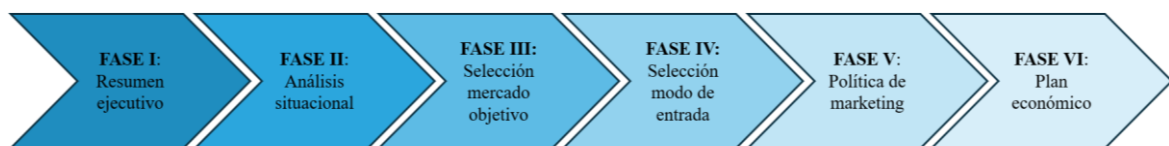
Fase IV: Implantación y plan económico

Por último, se procede a decidir la manera de implantar la estrategia de marketing internacional diseñada, y así la parte teórica planteada anteriormente se pone en práctica. Se tiene que detallar la organización, delegación y coordinación tanto de las tareas como de las responsabilidades. Además, es fundamental el control que se tiene que llevar de la implantación del PMI y así tener la capacidad de actuar ante posibles errores o desviaciones de los objetivos determinados. (Albella Zaragoza, 2021; Nieto & Llamazares, 2001; Sydow, 2015)

4.3. Plan de Marketing Internacional del ICEX

El tercer modelo elegido es el que lleva a cabo el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), al ser la entidad pública empresarial cuya misión es fomentar el proceso de internacionalización de las compañías españolas (ICEX, 2024). El PMI que propone el ICEX se basa en seis fases. Al igual que el Cateora, el de esta institución ha evolucionado siendo sus dos últimas versiones las de los años 2017 y 2023 (Cerviño *et al.*, 2017; Cerviño *et al.*, 2023). Todas sus versiones comparten la misma estructura, que se muestra a continuación en la Figura 11 de “Las 6 fases del PMI del ICEX”.

Figura 11: Las 6 fases del PMI del ICEX



Fuente: Elaboración propia basada en los datos de Olegario Llamazares et al. (2013)

Fase I: Resumen ejecutivo

Primero se debe elaborar un documento que explique de manera resumida el plan de marketing que se ha diseñado para la empresa, y así lograr una lectura fácil y entendible para sus miembros directivos (Cerviño *et al.*, 2017; Cerviño *et al.*, 2023; Olegario Llamazares *et al.*, 2013).

Fase II: Análisis situacional

A continuación, se lleva a cabo un estudio del entorno competitivo de la compañía. Para poder hacerlo, se tienen que exponer los hechos más relevantes de la empresa, así como del producto y del sector, entre otros, para averiguar aquellas ventajas competitivas de la entidad tanto dentro de su sector como en el país al que pretende entrar. De este modo, se comprenden las razones a favor de la internacionalización para su negocio. (Albella Zaragoza, 2021; Cerviño *et al.*, 2023; Olegario Llamazares *et al.*, 2013; Olivares-Mesa, 2018)

Fase III: Selección del mercado objetivo

En esta etapa, se van a evaluar los posibles mercados potenciales para que la empresa pueda expandirse internacionalmente. Para ello, se deben analizar una serie de factores: políticos, legales y económicos, además de socioculturales y tecnológicos. Con este análisis se consigue una visión más global de los mercados a estudiar, para poder elegir el más adecuado y accesible en el que implantar el PMI. (Albella Zaragoza, 2021; Cerviño *et al.*, 2017; Cerviño *et al.*, 2023)

Fase IV: Selección del modo de entrada

Una vez seleccionado el mercado potencial, es decisiva la valoración de diferentes métodos de entrada para escoger el más idóneo y así facilitar el acceso de la empresa a su público objetivo en el país de destino. Se consideran tanto las distancias culturales y los posibles riesgos a los que la compañía pueda enfrentarse, como el conocimiento de los aspectos internos y externos para controlar su expansión en ese mercado. (Alarcia Santos, 2024; Albella Zaragoza, 2021; Cerviño *et al.*, 2017; Cerviño *et al.*, 2023)

Fase V: Política de marketing

Consiste en desarrollar un marketing mix compuesto por el producto, precio y punto de venta, además de la promoción, que esté adaptado al mercado que se ha seleccionado para llevar a cabo la correcta implantación del PMI. (Cerviño *et al.*, 2017; Cerviño *et al.*, 2023)

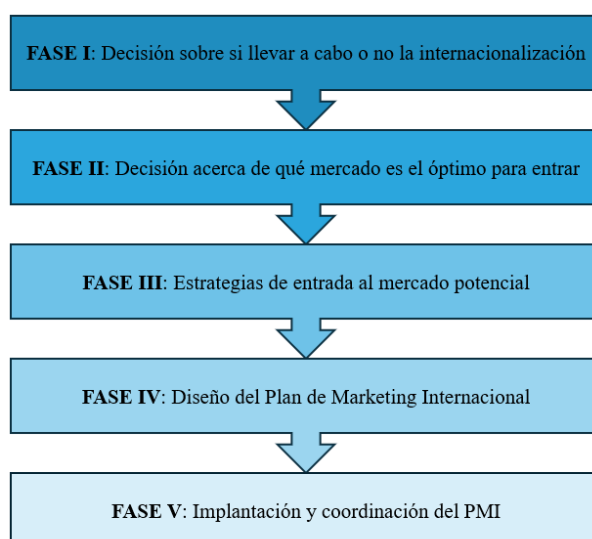
Fase VI: Plan económico

En la última fase, se tienen que calcular los costes asociados a la implantación del PMI, al igual que estimar los posibles beneficios que haya generado. Con estas cifras, la empresa tomará la decisión de emprender o no su expansión internacional. (Alarcia Santos, 2024; Albella Zaragoza, 2021; Cerviño *et al.*, 2017; Cerviño *et al.*, 2023)

4.4. Plan de Marketing Internacional de Hollensen

Al igual que el PMI del ICEX, el de Hollensen ha experimentado una evolución actualizándose en diversas versiones de su libro “Global Marketing” (las últimas son las de los años 2014, 2017 y 2020), pero conservando la misma esencia de estructura que, en su caso, consta de cinco fases detalladas en la Figura 12 sobre “Las 5 fases del PMI de Hollensen” (Hollensen, 2014).

Figura 12: Las 5 fases del PMI de Hollensen



Fuente: Elaboración propia basada en el modelo de Hollensen (2014)

Fase I: Decisión sobre si llevar a cabo o no la internacionalización

Esta etapa inicial implica evaluar de forma exhaustiva las motivaciones internas y externas que la empresa considera para internacionalizarse, además de realizar una evaluación de las principales barreras que podrían ocasionar la dificultad de este proceso (Hollensen, 2014).

Según Hollensen (2014), existen dos motivos que toda entidad debe tener en consideración para expandir su negocio: los proactivos y los reactivos. Los motivos proactivos hacen referencia a los incentivos internos que tiene la empresa para cambiar su estrategia empresarial. Estos pueden ser buscar el crecimiento de la compañía o de sus beneficios, poseer ciertas ventajas competitivas (i.e.: competencia tecnológica, producto único, etc.) que puedan explotarse a nivel internacional, contar con el impulso de la dirección hacia el desarrollo de actividades de marketing global o disponer de información acerca de los mercados extranjeros que puedan ser explotados. Por otra parte, los motivos reactivos tienen que ver con la capacidad de la empresa para ajustarse y hacer frente a las amenazas tanto en su mercado local como en el exterior. Algunos ejemplos son las presiones competitivas que incrementan la necesidad de mantener o aumentar la cuota de mercado frente a otros competidores internacionales, la saturación del mercado doméstico que provoca el deseo de expansión internacional, al igual que la sobreproducción da lugar a que la compañía necesite vender su exceso de existencias en mercados extranjeros. (Cerviño *et al.*, 2017; Hollensen, 2014; Schmidt & Hollensen, 2006)

Con respecto a las barreras, este modelo establece tres tipos diferentes. El primero define los riesgos generales del mercado, como son las diferencias lingüísticas y culturales, además de la competencia y la distancia comparativa que tiene el otro mercado. Continúa valorando los riesgos comerciales, que engloban las dificultades para obtener pagos, los posibles daños o retrasos durante el proceso de entrega y las fluctuaciones de los tipos de interés. Por último, están presentes los riesgos políticos, como las restricciones impuestas por el gobierno extranjero, las inestabilidades políticas y los cambios legislativos, entre otros. (Hollensen, 2014)

Después de esto, se continúa estimando las oportunidades que ofrece el mercado global y se examina la competencia a nivel nacional a través del diamante de Porter²⁴. De esta forma la empresa deberá elegir tanto la industria como la estrategia más correcta para su internacionalización, comprobando los actores que tengan un interés ya sea potencial

²⁴ El diamante de Porter es una herramienta para analizar el entorno general y así mostrar los motivos que hacen que algunos países resulten más competitivos que otros. Para ello, hay que fijarse en varios elementos esenciales: las condiciones de los factores y la demanda; la estrategia, estructura y rivalidad de la compañía; los sectores afines y auxiliares; el gobierno y el azar. (Hollensen, 2014; Porter, 1986)

o actual tanto en la industria como en el mercado mediante las cinco fuerzas de Porter²⁵. (Hollensen, 2014)

Fase II: Decisión acerca de qué mercado es el óptimo para entrar

Una vez tomada la decisión firme de internacionalización, se debe seleccionar el mercado adecuado al que entrar identificando el más atractivo y viable para la compañía. Primero se tienen que evaluar mediante un análisis PESTEL los factores determinantes del entorno de un país extranjero, considerando tanto los políticos, económicos y socioculturales como los tecnológicos, ambientales y legales. Esto permite tener una visión más global facilitando la elección del país en el que mejor desarrollaría su actividad en función de lo más conveniente para la empresa. (Alarcia Santos, 2024; Hollensen, 2014)

Además, es necesario que se profundice en el factor sociocultural para valorar el público del país a abordar. Se puede utilizar el modelo CAGE²⁶, con el que se observan las diferencias más significativas entre el país de destino y el de origen, teniendo que estimar cuatro distancias socioculturales: cultural, administrativa, geográfica y económica. Para comprender las diferencias culturales y su impacto en la internacionalización de empresas, también se puede usar el modelo de Hofstede identificando la manera en la que la población de diferentes países llega a percibir e interpretar el mundo mediante cuatro o cinco dimensiones: distancia de poder (mide el grado de desigualdad existente), evitación de la incertidumbre (preferencia por reglas formales y patrones fijos), individualismo frente a colectivismo (inclinación por actuar como propios individuos en lugar de grupalmente), masculinidad versus feminidad (estima el grado en el que prevalecen los valores masculinos sobre los femeninos) y posibilidad de añadir orientación más a largo que a corto plazo (perspectiva temporal de las personas). (Alarcia Santos, 2024; Hollensen, 2014; Urco *et al.*, 2019)

²⁵ Las cinco fuerzas de Porter se pueden resumir en el poder de negociación tanto de clientes como de proveedores, las amenazas que suponen los productos sustitutos y los nuevos competidores, además de la rivalidad entre los competidores existentes (Bruijl, 2018).

²⁶ El modelo CAGE es una herramienta utilizada por las empresas que desean internacionalizar su actividad comercial, por lo que se analizan las cuatro distancias socioculturales que existen entre los distintos países. Con su análisis se encuentran los puntos que hay en común entre ellos y se explotan las diferencias que tienen para el beneficio propio. (Urco *et al.*, 2019)

Fase III: Estrategias de entrada al mercado potencial

Esta fase tiene lugar cuando ya se ha elegido el mercado óptimo para entrar. Para Hollensen (2014) hay varios factores a considerar, puesto que influyen en el modo de entrada. En primer lugar, los factores internos se enfocan en la propia empresa como son su tamaño, su experiencia internacional previa y las características del producto o servicio que ofrece. Con respecto a los factores externos, se pueden determinar como ejemplo, los riesgos que supone entrar al país designado, el tamaño y el crecimiento del mercado seleccionado, las diferencias socioculturales que puede haber entre el país de origen y el de destino, además de las posibles barreras comerciales entre ambos países y la fuerza de la competencia. Los últimos son los factores específicos de transacción, que hacen referencia al conocimiento necesario o *know-how* que tiene que transferirse de la empresa acerca de la aversión al riesgo, el control de los recursos y la flexibilidad para elegir la mejor estrategia de entrada, que queda reflejado en la Tabla 1 sobre “Estrategias de modos de entrada”. (Alarcia Santos, 2024; Hollensen, 2014)

Tabla 1: Estrategias de modos de entrada

MODOS DE ENTRADA	Control	Riesgo	Flexibilidad
Exportación	Bajo	Bajo	Alto
Intermedios	Medio	Medio	Medio
Jerárquicos	Alto	Alto	Bajo

Fuente: Elaboración propia a partir del modelo de Hollensen (2014)

La primera estrategia de modo de entrada mencionada es la exportación, ya sea directa o indirecta (usando intermediarios nacionales), contando con un bajo control de los recursos y del riesgo, aunque destaca por tener una flexibilidad alta. La segunda hace referencia a los modos de entrada intermedios (i.e.: licencias, franquicias, alianzas estratégicas o *joint ventures*, etc.), donde se forman acuerdos o alianzas entre la compañía que ha tomado la decisión de internacionalizarse al país de destino con otra empresa ubicada en dicho país. Este modo permite que ambas empresas puedan compartir el control de los recursos y el riesgo, al igual que la flexibilidad. El último modo de entrada es el jerárquico, conocido como la inversión directa en el mercado a entrar a través de subsidiarias de propiedad total, diferenciándose entre las filiales o subsidiarias (*greenfield strategies*) y las adquisiciones. Con las subsidiarias o filiales, se consigue un gran control

de los recursos al establecer una nueva operación en ese país, pero el riesgo es más elevado, mientras que ocurre lo contrario en las adquisiciones, al adquirir una empresa establecida en el país a abordar no se posee el control total de los recursos, aunque como contrapartida, es menos arriesgado que el otro tipo. (Alarcia Santos, 2024; Hollensen, 2014)

Fase IV: Diseño del Plan de Marketing Internacional

El Plan de Marketing internacional debe ser detallado y específico para adaptarse de la mejor manera posible a las condiciones del nuevo mercado, por lo que se tiene que desarrollar un marketing mix apropiado a ese país considerando las 4P's. La primera de ellas es la decisión del producto que se va a ofrecer, manteniendo su calidad, pero a la vez ajustando su diseño, características y empaquetado con el objetivo de satisfacer a los clientes del país de destino. La segunda es la elección del precio, determinando el que sea más adecuado después de haber contrastado los precios tanto nacionales como internacionales. También se tienen que considerar los precios de la competencia, los tipos de cambio, las tasas de inflación, así como la imagen del producto, las regulaciones, los costes adicionales de exportación y el poder adquisitivo del consumidor en el nuevo territorio. Otro elemento por elegir es el canal de distribución, teniendo que llevar a cabo la forma más beneficiosa para que la empresa pueda reducir sus costes y mejorar la eficacia en su recorrido creando valor hasta que el producto llegue al consumidor. Por último, tiene que decidir acerca de la promoción, buscando provocar el interés de su público objetivo en el país a abordar mediante el uso de la mejor estrategia de comunicación, utilizando las RRSS, la publicidad y la venta personal para dar a conocer el producto. (Alarcia Santos, 2024; Hollensen, 2014)

Fase V: Implantación y coordinación del PMI

En la fase final, se ha de implantar de manera efectiva el plan de marketing para que la empresa progrese a largo plazo. Es necesario que la empresa cuente con una estructura organizativa sólida y adecuada para llevar a cabo la implantación del PMI. Además, debe realizar un control y seguimiento continuo de los objetivos mediante un plan anual de marketing para lograr el éxito. Este modelo sugiere que la decisión de expandirse a otros mercados debe ser rentable para la compañía, por lo que es esencial

que realice evaluaciones exhaustivas, como el análisis DAFO²⁷, efectuando los ajustes precisos para responder a los cambios tanto en el mercado como en la competencia. (Alarcia Santos, 2024; Hollensen, 2014)

5. Desarrollo del Plan de Marketing Internacional propuesto para Nícoli

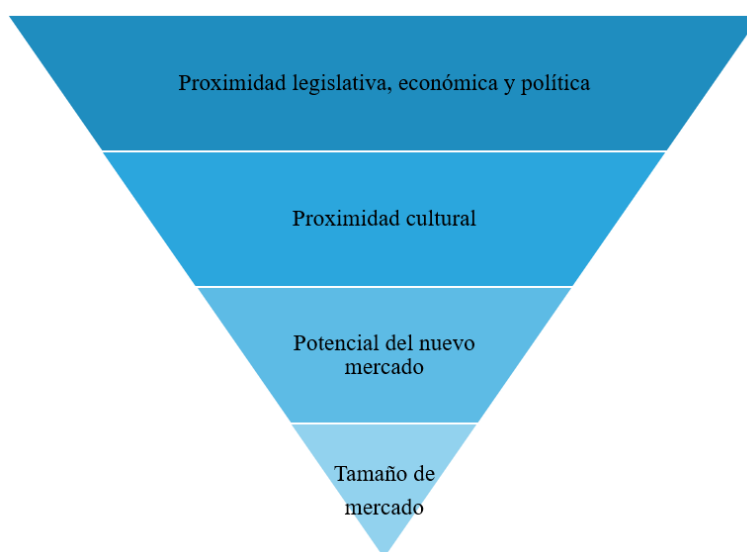
Se aplica a continuación el modelo de PMI elegido para Nícoli. Después de haber expuesto y analizado cada uno de los modelos de planes de marketing, se lleva a cabo una combinación principalmente de los de Hollensen y del ICEX persiguiendo la internacionalización de Nícoli de la manera más rápida y sencilla en un nuevo mercado. En este contexto, el primer paso va a ser la selección del mercado internacional (SMI) al que quiere introducirse, continuando con la elección del modo de entrada más adecuado para la marca. Posteriormente, se focalizará en la adaptación del marketing mix en el territorio internacional y en la implantación del plan diseñado correctamente.

5.1. Selección del Mercado Internacional

Previo al Plan de Marketing Internacional, se tienen que analizar las diferentes opciones de mercados internacionales potenciales para decidir el país de la inversión ya que la empresa va a apostar por entrar en un solo mercado, en principio el que resulte más prometedor y factible para Nícoli considerando sus recursos. Para ello, se va a aplicar un proceso piramidal en base a un panel de filtración con el que se determinará el país mediante una selección de criterios, donde se irán descartando países por el análisis de aquellas variables que hagan decidir el mercado adecuado, siguiendo las etapas que se muestran en la Figura 13 sobre “Método de selección piramidal”. Este método de reducción y descarte hasta obtener el mercado más apropiado resulta una simplificación de los métodos de Hollensen (2014) y del ICEX (Cerviño *et al.*, 2017) que presentan dentro de sus PMIs correspondientes.

²⁷ El análisis DAFO, también conocido SWOT en inglés, evalúa las fortalezas y debilidades internas de una empresa, además de las oportunidades y amenazas que tiene con respecto al exterior (Sammut-Bonnici & Galea, 2015).

Figura 13: Método de selección piramidal



Fuente: Elaboración propia

Proximidad legislativa, económica y política

La primera etapa de este método cuenta con una preselección de los mercados más favorables, en la que se limitan las opciones para la hipotética entrada de la marca española Nícoli. Para ello, de las 6 regiones mundiales de las que parte Hollensen (2014) se decide centrarse en los países europeos miembros de la Unión Europea (UE) ya que su legislación, sistema económico y políticas están homogeneizadas y compartidas entre todos sus miembros, formando un enorme mercado único que posibilita el libre comercio entre los 27 países. Asumiendo las ventajas que proporciona la UE en cuanto a la libre circulación de mercancías, servicios y personas, así como la seguridad jurídica sobre los derechos de los consumidores, posibilita que la entrada al mercado de cualquiera de los 25 miembros restantes (al excluir tanto a España, sede central de Nícoli, como a Portugal al tener tienda en Lisboa), sea la mejor alternativa facilitando su proceso de entrada en el nuevo mercado. Teniendo en cuenta estas circunstancias, Nícoli podrá reducir sus costes y recursos, además del tiempo y los esfuerzos dedicados para la implantación de su negocio fuera de España en el marco de la UE, al ser una potencia mundial con una destacada posición en el comercio internacional. (Unión Europea, 2020; Unión Europea, 2023a; Ministerio de Asuntos Exteriores, 2019; Sydow, 2015)

Con este primer criterio, se reduce la muestra de más de 200 países que hay en el mundo a los 25 estados restantes que pertenecen a la UE, reflejados en la Tabla 2 sobre “25 Estados restantes miembros de la UE”.

Tabla 2: 25 Estados restantes miembros de la UE

PAÍSES UE	
Alemania	Hungría
Austria	Irlanda
Bélgica	Italia
Bulgaria	Letonia
Chipre	Lituania
Croacia	Luxemburgo
Dinamarca	Malta
Eslovaquia	Países Bajos
Eslovenia	Polonia
Estonia	República Checa
Finlandia	Rumania
Francia	Suecia
Grecia	

Fuente: Elaboración propia basada en los datos de Unión Europea (2023b)

Proximidad cultural

Sobre los 25 estados de la UE considerados, se analizan las diferencias culturales entre cada uno de los países miembros con España como referente para extender el mercado de Nícoli.

La diferencia entre culturas es vital para estudiar la idoneidad de los 25 países seleccionados, ya que lo que interesa es dirigirse a aquellos estados que tengan características culturales similares que se puedan reflejar en su forma de vestir. Para conocer sus diferencias, se emplea el modelo de Hofstede que se presenta en su sitio *web* Hofstede-insights.com (2024), evaluando una serie de países según cuatro de sus dimensiones culturales. La primera hace referencia al indicador de la distancia de potencia (PDI), asociada con las diferentes soluciones que se dan al problema de las desigualdades de poder dentro de una sociedad. La segunda dimensión es la relativa al individualismo (IDV) frente al colectivismo, relacionada con el grado de integración de los individuos en grupos (si el valor es alto indica una sociedad más individualista, mientras que un valor bajo refleja una sociedad más colectivista). La tercera es masculinidad (MAS) versus

feminidad, vinculada a la división de roles emocionales entre hombres y mujeres, siendo más valorados en la población los tradicionalmente masculinos (i.e.: la competitividad, el logro, etc.) sobre los femeninos (i.e.: la cooperación, la calidad de vida, etc.). Por último, la evitación de la incertidumbre (UAI), está enlazada con el nivel de estrés que pueden llegar a tener las personas ante una situación futura que sea desconocida para ellas, por lo que prefieren situaciones estructuradas ligadas a normas que estén claras. (Hofstede, 2011; Hofstede insights, 2024; Hollensen, 2014)

De estos índices se identifican los países culturalmente más cercanos a España calculando la media de las diferencias de cada dimensión entre un país de la UE y España, por lo que posteriormente se seleccionan los países con una diferencia menor de 5 puntos respecto a España y que da como resultado 10 países con dicho índice cultural percibido, que al excluir a Portugal quedan 9. Los datos se manifiestan en la Tabla 3 sobre “Diferencias culturales entre España y países de la UE”.

Tabla 3: Diferencias culturales entre España y países de la UE

PAÍSES	PDI	IDV	MAS	UAI	PROMEDIO
Dinamarca	18	89	16	23	36.50
Suecia	31	87	5	29	38.00
Lituania	42	55	19	65	45.25
Letonia	44	70	9	63	46.50
Irlanda	28	58	68	35	47.25
Estonia	40	62	30	60	48.00
Finlandia	33	75	26	59	48.25
Países Bajos	38	100	14	53	51.25
Chipre	60	27	57	69	53.25
Luxemburgo	40	60	50	70	55.00
Croacia	73	42	40	80	58.75
Austria	11	77	79	70	59.25
Bulgaria	70	50	40	85	61.25
Alemania	35	79	66	65	61.25
Italia	50	53	70	75	62.00
Portugal	63	59	31	99	63.00
España	57	67	42	86	63.00
República Checa	57	70	57	74	64.50
Malta	56	59	47	96	64.50
Eslovenia	71	81	19	88	64.75
Rumanía	90	46	42	90	67.00
Francia	68	74	43	86	67.75
Polonia	68	47	64	93	68.00
Grecia	60	59	57	100	69.00
Hungría	46	71	88	82	71.75
Bélgica	65	81	54	94	73.50
Eslovaquia	100	57	100	51	77.00

Fuente: Elaboración propia basada en los datos de Hofstede insights (2023)

Potencial del nuevo mercado

Partiendo de los 9 países resultantes de la muestra, para determinar el poder adquisitivo y el potencial del nuevo mercado, el siguiente criterio de decisión es el gasto en moda en los hogares per cápita (en euros, €) de la UE según datos del año 2020 de Euratex (2022). Con esto se eliminan los países que consumen menos ropa per cápita que España, quedando 6, que se muestran en la Tabla 4 sobre “Consumo de ropa en los hogares de la UE (€ per cápita)”. (Euratex, 2022)

Tabla 4: Consumo de ropa en los hogares de la UE (€ per cápita)

CONSUMO DE ROPA EN LOS HOGARES DE LA UE	
PAÍSES	€ PER CÁPITA
Luxemburgo	1130
Austria	810
Países Bajos	770
Dinamarca	750
Italia	710
Alemania	640
Bélgica	630
Irlanda	620
Chipre	610
Finlandia	610
Suecia	570
Portugal	500
Malta	490
Eslovenia	450
Estonia	440
Francia	430
Lituania	410
España	330
Letonia	320
Polonia	290
Rumania	280
Eslovaquia	270
Grecia	260
Croacia	250
República Checa	210
Hungría	170
Bulgaria	130

Fuente: Elaboración propia basada en los datos de Euratex (2022)

Tamaño del mercado

De los 6 países que han resultado como mayores consumidores de ropa en el indicador anterior, 3 de ellos tienen un mercado global superior a España, siendo Alemania, Francia e Italia, cuya cuota de consumo privado destinado al *retail* supone los siguientes porcentajes mostrados en la Tabla 5 sobre “Cuota de consumo privado al *retail* 2022 (%)” (GfK, 2024).

Tabla 5: Cuota de consumo privado al *retail* 2022 (%)

CUOTA DE CONSUMO PRIVADO AL RETAIL	
PAÍSES	%
Francia	40
Italia	30
Alemania	27

Fuente: Elaboración propia basada en los datos de GfK (2024)

Por los resultados obtenidos, se va a seleccionar Francia como país de destino, ya que posee un 40% de cuota de consumo privado al *retail*, mayor que la de Alemania e Italia.

5.2. Elección del método de entrada

Tras seleccionar el mercado francés, es importante estudiar diferentes modos de entrada para determinar el más adecuado para Nícoli en su expansión en Francia, considerando como más convenientes tres formas de entrada: exportación, filial o subsidiaria con tienda propia y alianza estratégica.

Exportación

La marca va a seguir manteniendo su venta tradicional a través de su página *web* propia, e incluso aparecer en *marketplaces*²⁸ especializados en moda joven (i.e.: Zalando, Shein, etc.) (Fernández, 2022). Dentro de la página *online* de Nícoli, aunque ya aparece

²⁸ Un *marketplace* es una plataforma digital en la que distintas tiendas *online* se agrupan para expandir su negocio *online*. Este espacio *web* actúa como un intermediario entre el vendedor digital y el comprador. (Fernández, 2022)

la opción de traducir las diferentes categorías al idioma francés, se puede añadir una pestaña exclusiva en la primera página para clicar “Francia” y así acceder directamente sin elegir el país en el “menú de países”. Posteriormente, se puede valorar sin duda la creación de una *website* directamente Nicolás Francia como nicolishop.com/france. De esta manera consigue una atracción mayor de la población juvenil francesa al poder acceder con mayor facilidad estando en su lengua materna desde la primera entrada a su *site*.

Subsidiaria o filial con tienda propia

En paralelo, se debe promover la creación de una filial o subsidiaria²⁹ como forma jurídica que arrope a la primera tienda propia en París en una de las calles donde exista mayor afluencia de su público objetivo, los jóvenes franceses para conseguir captar la atención sobre la marca. La ubicación de esta tienda física, cuya propiedad la mantendría Nicolás, podría estar en una de estas calles: *Rue du Pré aux Clercs*, al ser un barrio *chic* y estar al lado de unas universidades privadas (i.e.: *Paris Cité*, *Sciences Po*, *Sorbonne*), donde ya existen muchas boutiques en esa área. Otra opción sería *Rue de l’Université*, perpendicular a la anterior, zona muy comercial y transitada por jóvenes universitarios. Para esta selección del lugar, la empresa no va a acudir a ninguna consultora que provea servicios de *site analysis*³⁰ puesto que se considera individualmente capacitada para ello.

Alianza estratégica

Una vez establecida la marca en el mercado francés con la apertura de la tienda en París, el siguiente paso puede ser colaborar mediante *shops-in-shops*³¹ (Collins, 2024) en *concept stores*³² (La Comercial, 2020), donde el propietario alquila *corners*, dentro del mismo espacio.

²⁹ Para este trabajo se considera a la filial y subsidiaria como formas de entrada “jerárquicas” similares (empresas propias en el país con capacidad jurídica independiente de la central), aunque en algunos países, así como autores mantengan ciertas diferencias entre ambas.

³⁰ *Site analysis* es una técnica de selección de lugar ideal de colocación de una tienda física en *retail* atendiendo al flujo (mayor) e ideal (perfil) de clientes (Fernández del Hoyo, 2009).

³¹ Un *shop-in-shop* es un área que un minorista o *retailer* decide subarrendar dentro de las instalaciones de otro minorista (Collins, 2024).

³² Una *concept store* es un espacio comercial y exclusivo con tiendas de varias marcas donde no solo se vende, sino que también se entretiene. El factor clave es que cuenta con una decoración única y personal para difundir el mensaje y poder vivir la experiencia. (La Comercial, 2020)

5.3. Estudio del Marketing Mix en el ámbito internacional

Para que Nícoli pueda establecerse con éxito en el mercado francés y construir una base de clientes sólida y fiel, va a necesitar de una adaptación cuidadosa de su marketing mix para satisfacer las necesidades y expectativas de este mercado, enfocándose en la calidad del producto, además de diseñar una estrategia de precios competitiva junto con una distribución eficiente y una promoción efectiva, que se enumeran a continuación.

Producto

Nícoli tiene que apostar por la estandarización de sus productos, lo que le permitirá controlar mejor los costes. Por tanto, los productos no deberán diferir de los comercializados en España. A su vez, en la actualidad ya ofrece colecciones cápsula limitadas que transmiten un estilo de vida y valores compartidos por su público objetivo, por lo que se recomienda mantener la misma cartera de productos de Nícoli en el nuevo mercado, adaptando el surtido a la demanda local sin necesidad de desarrollar productos específicos para el país.

Conservar los mismos productos permitirá un mayor reconocimiento de marca entre los consumidores que ya han comprado el producto a través de otros canales, como el de venta *online*. Además, el tallaje ya está armonizado para toda la UE con lo que no es necesaria su adaptación, mientras que sí habría que adecuar el etiquetado al idioma francés. En cuanto al *branding* o marca, se mantendrá como identidad única y se asegurará que el empaquetado sea atractivo y acorde a la tradición de las tiendas similares de Francia.

Por otro lado, se podría considerar la posibilidad de ofrecer una serie de ediciones limitadas durante el periodo de apertura de la tienda de París para atraer a los consumidores franceses.

Precio

Con respecto a la decisión del precio, se debe hacer un análisis de costes para cubrir el nuevo mercado, así como un estudio de precios de la competencia. Debido a que el nivel de vida y poder adquisitivo de los consumidores franceses es mayor, la decisión más acertada podría ser ofrecer un precio un 15% superior en Francia comparado con España, incremento que se considera adecuado y en línea con los precios del mercado francés y las estrategias de otras marcas españolas en este país con el objeto de cubrir, entre otros, los costes de distribución.

Asimismo, una política de descuentos promocionales durante la apertura del establecimiento, como durante el periodo de rebajas, tendría que considerarse igualmente.

Distribución

Durante la primera fase y aprovechando que Nícoli ya realiza envíos a Francia derivados del canal *online*, se recomienda conservar esta opción para mantener el reconocimiento entre los consumidores que ya han comprado productos a través de este medio.

Con la apertura de la tienda de París se requerirá una mayor logística en cuanto al envío de las prendas y complementos desde España, así como la contratación de un almacén que dé soporte tanto a la firma como a otros a minoristas similares para que distribuya según la demanda de la tienda física y así compartir costes de almacenaje. De igual forma se requiere que la plataforma informática de pedidos, control de stock y venta esté soportada por un *partner* o socio francés para su conexión con la sede central de España.

Se podría considerar la venta en *marketplaces* de moda populares en Francia, como Zalando o La Redoute.

Promoción

La decisión de promoción es uno de los puntos clave en la apertura de un mercado. Está basada en una estrategia de contenido coherente y planificada entre las plataformas *online* y redes sociales, destacando la apertura de la tienda física y la incursión en el mercado francés de una marca de calidad como es Nícoli, haciendo hincapié en el diseño juvenil, minimalista y *chic*.

Para conseguir un buen posicionamiento y finalmente ser una firma con éxito en Francia, Nícoli deberá considerar una serie de recomendaciones. En primer lugar, es importante enviar comunicados de prensa a medios relevantes franceses para anunciar la entrada de la marca en este mercado. Se recomienda organizar eventos, como un desfile con ropa Nícoli, ya que al consumidor francés le entusiasman las pasarelas, así como promociones exclusivas para los clientes franceses durante la inauguración de la tienda de París. También se aconseja incluir una nota de agradecimiento personalizada en cada paquete enviado a clientes franceses para fomentar la fidelización y la conexión emocional que puedan crear con la firma. Para ello será fundamental contactar con una agencia francesa que gestione las relaciones públicas de Nícoli con los medios.

Como apoyo adicional, Nícoli tendrá que centrarse en colaboraciones con jóvenes *influencers* reconocidas en Francia y también accesibles como Léna Mahfouf o Alexandra Saint Mleux que ya tienen un importante *engagement* o compromiso con sus respectivas audiencias, lo que las convierte en opciones atractivas para que pueda promocionar su marca en el mercado francés desde el primer día. En paralelo, Nícoli tiene que invertir en publicidad en las RRSS más populares en Francia (i.e.: Instagram y Tiktok) para promocionar su marca y productos en el mercado francés, creando contenidos atractivos y relevantes. Tanto lo contado en RRSS como lo reflejado en la *web* deben estar optimizados mediante estrategias de posicionamiento SEO³³ (*Search Engine Optimization*) y SEM (*Search Engine Marketing*) para los motores de búsqueda en francés, a la vez que se realizarán campañas de publicidad en Google y en las diferentes RRSS para conseguir tráfico y atraer perfiles de jóvenes consumidores (Saura, 2018).

³³ *SEO* y *SEM* son técnicas utilizadas para dar más relevancia a las páginas *web*, elegir mejor el contenido que se muestra y posicionarlo de la mejor forma posible (Saura, 2018).

Además, sería buena idea realizar campañas de marketing a través de *email* segmentadas para mantener a los jóvenes clientes informados sobre novedades, promociones y eventos, mediante el envío de *newsletters*³⁴ (Guallar *et al.*, 2021).

Finalmente, sería muy interesante y positivo sin duda lanzar un eslogan en francés y avanzar una colección general de la marca bajo la denominación “*Jeune et Chic*” Joven y *Chic*, como “guiño” al nuevo mercado.

5.4. Implantación del Plan seleccionado

La estructura organizativa de la empresa Nícoli en Francia tendrá mucho que ver con la coordinación y control desde la matriz en España.

Para coordinar la actividad en Francia con la central en España, Nícoli seguirá una estructura de gestión descentralizada, permitiendo a la filial francesa tener una mayor autonomía en sus decisiones y operaciones, mientras que la central en España se encargará de la estrategia global, objetivos empresariales y la supervisión general. Por tanto, la central es responsable de la visión y estrategia internacional de la empresa, siendo la filial francesa quien debe adaptarse a estas directrices. El catálogo de ventas y las colecciones dependerán de España, mientras que las promociones en Francia serán responsabilidad de la tienda de París, que comunicará estas acciones a la central.

La filial de París a su vez tendrá que asegurar la coherencia en la identidad de la marca, con los compromisos que emanan desde la matriz española y con la imagen e identidad corporativa. Tan solo la comunicación debe ser adaptada al idioma y costumbres locales. Además, Nícoli debe tener actualizado su registro de marca a nivel europeo e internacional y en las clases o secciones que sean necesarias o que la firma considere en todos los países en los que actúe para proteger su reputación.

³⁴ Una *newsletter* es un boletín informativo enviado por correo electrónico a los suscriptores de una marca concreta. Es un método efectivo tanto para retener a los suscriptores como para atraer a nuevos usuarios. (Guallar, 2021)

En cuanto a la expansión de la marca a nivel internacional, sería recomendable plantear la creación de un Departamento de Marketing Internacional, con sede en España, que estudie las preferencias y comportamientos de los consumidores en cada mercado. En Francia, Nícoli podría enfatizar la calidad y la exclusividad de sus productos a través de presentaciones o *showrooms*³⁵ en la tienda con las nuevas colecciones, ofertas y promociones dirigidas a sus clientes más especiales para ser compartidos simultáneamente en las RRSS, siempre con el apoyo de una agencia de publicidad que coordine las entradas en estas plataformas o, en su defecto, por el área de publicidad y relaciones públicas responsable.

En resumen, se debería llevar a cabo un proceso de control a corto y medio plazo, para revisar que todo lo que se está realizando en Francia vaya alineado y en coherencia a la estrategia base del negocio de Nícoli. En función del éxito y de la cifra de ventas que se obtenga en el mercado francés una vez asentada la firma, se podrá valorar la opción de expandir su negocio a un nuevo mercado con el fin de seguir creciendo internacionalmente. Un balance positivo en Francia supondría un valor añadido a su experiencia de negocio fuera de España y de esta manera podría obtener mejores resultados en menos tiempo en otros países.

6. Conclusiones Parte II

En esta segunda parte se ha llevado a cabo un exhaustivo análisis para el desarrollo de un Plan de Marketing Internacional que se ajuste lo mejor posible a las necesidades de Nícoli. Tras haber expuesto cuatro modelos de PMI, se ha tenido que diseñar el plan más conveniente para la empresa en función de sus características y capacidades. Para ello se ha optado por realizar una combinación simplificada y minimalista de varios modelos, extrapolando de cada uno lo más beneficioso actualmente para la marca, con el objetivo pretendido de continuar su expansión en el extranjero y así diversificar el riesgo, puesto que ya no dependería en exclusiva del mercado nacional.

³⁵ Un *showroom* es una ubicación física en la que los clientes de una marca pueden tanto ver como probar los productos que ofrece (Bell *et al.*, 2018).

Con este estudio se ha concluido que el siguiente país al que tendría que dirigirse Nícoli sería Francia, para abordar otro mercado nuevo de forma directa a través de un planteamiento estratégico *ad hoc* adecuadamente desarrollado, al considerar la economía francesa como una de las mayores en Europa. Además, la cercanía geográfica es otro punto a favor con respecto al ahorro de tiempo y de los costes de transporte. Finalmente, habría que asegurar muy bien la inversión, alta sobre todo en recursos humanos y financieros para el tamaño y situación actual de la empresa, sin olvidar estudiar la solicitud de posibles subvenciones que el gobierno francés establece para inversores extranjeros.

CONCLUSIONES DEL PROYECTO

Este apartado consiste en identificar las conclusiones generales y particulares que se han obtenido después de la elaboración del trabajo como respuesta a las preguntas de investigación. Se determinan cuatro conclusiones generales y varias conclusiones particulares derivadas de las mismas.

De la PRIMERA PARTE sobre el marco teórico y el estado de la cuestión tenemos:

Conclusión general 1: el análisis ha demostrado que el mercado de la moda joven es interesante para Nícoli siendo global y en constante crecimiento y, por tanto, con gran potencial.

Conclusión particular 1: además, el conocimiento del sector asegura que existen oportunidades de expansión y consolidación en diversos países.

Conclusión particular 2: sí existe un mercado general al que acceder y Nícoli cuenta con una especial particularidad al contar con varias generaciones fieles: niñas que pasaron a ser adolescentes y después madres consumidoras y compradoras de ropa para sus hijas, siendo todas ellas leales a esa firma presente en todas las etapas de su vida.

Con todo ello, se responde afirmativamente a la pregunta de investigación establecida en los objetivos de **PI1**: ¿Se conoce el sector de moda joven tanto a nivel nacional como internacional?

Conclusión general 2: tras haber investigado la empresa, se concluye que Nícoli contaba ya con una previa experiencia internacional que se podría clasificar de exploratoria en mercados cercanos. Esta experiencia ayuda a una posterior internacionalización de cara a abordarla de una manera más pragmática, estratégica y con más recursos como sería la que se presenta a través de este detallado PMI.

Conclusión general 3: se corrobora que Nícoli cuenta con los medios personales y monetarios para una expansión internacional. Además, su modelo de negocio y la marca Nícoli son globales y perfectamente extrapolables a otros mercados.

Conclusión particular 3: la empresa puede acceder al reto de la internacionalización particularmente si lo lleva a cabo de manera progresiva y estratégica.

Con todo esto se da cumplida respuesta a la Pregunta de Investigación (**PI2**) acerca de la capacidad tanto interna de la empresa para expandirse como del modelo de negocio para ser replicado en diferentes contextos geográficos.

En la SEGUNDA PARTE se ha determinado la siguiente gran conclusión:

Conclusión general 4: se ha diseñado un Plan de Marketing Internacional *ad hoc* para la empresa Nícoli, basado en modelos de referencia existentes en el mercado y adaptado a las particularidades de la marca.

Conclusión particular 4: este plan incluye la selección del mercado francés como el primer destino de expansión, utilizando una estrategia de entrada mediante una filial con tienda propia y un preciso marketing mix.

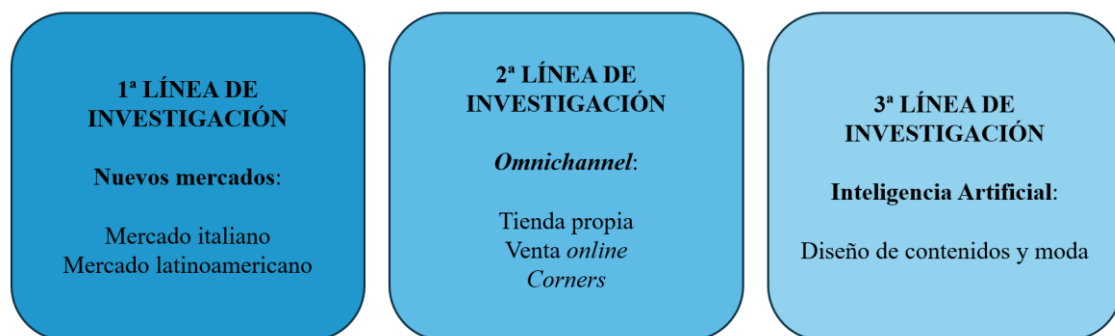
Conclusión particular 5: se establece una estrategia de implantación de la filial en Francia en dependencia de la central en España.

Esto responde la Pregunta de Investigación (**PI3**) de cómo diseñar e implantar un plan de marketing eficaz para su futura expansión.

FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Una vez presentado este trabajo, su estrategia y sus conclusiones, queda abordar futuros pasos que Nícoli debería realizar en su investigación a este respecto. Para ello, habría que identificar una serie de actuaciones futuras que pudieran ser de interés para la empresa con la intención de hacer realidad la expansión al nuevo mercado seleccionado, además de poder crecer y posicionarse de manera óptima en el extranjero. Se apuntan las siguientes posibilidades, mostradas en la Figura 14 sobre “Líneas de investigación futuras”.

Figura 14: Líneas de investigación futuras



Fuente: Elaboración propia

Primera línea de investigación futura: entrada en otros mercados exteriores después de Francia de forma progresiva siguiendo por los países más cercanos geográfica y culturalmente, como podría ser el mercado italiano en Europa, y más adelante expandirse a países de Latinoamérica (i.e.: Colombia, México, Chile, etc.) al ofrecer oportunidades atractivas para empresas españolas de moda, puesto que la cultura y el estilo español son muy apreciados.

Segunda línea de investigación futura: la empresa acometería formas de entrada más consolidadas en estos mercados a través de una forma de *omnichannel* como estrategia comercial común para introducir varios canales de manera conjunta, por ejemplo, además de con la tienda propia y venta *online*, si los resultados han sido positivos, implantarse mediante *corners* en los grandes almacenes (i.e.: *Galleries Lafayette* y *Le Bon Marché*).

Tercera línea de investigación futura: se tendría que estudiar la manera de aplicar la Inteligencia Artificial (IA) al diseño de contenidos y moda dentro de la compañía. Esto le permitiría ser más innovadora, adaptarse a las tendencias de forma más rápida y ofrecer opciones de personalización de sus prendas y complementos en función de las preferencias individuales de sus clientes, logrando así la fidelización a corto plazo de su público objetivo, los jóvenes.

BIBLIOGRAFÍA

- Alarcia Santos, I. (2024). Plan de Marketing para la Internacionalización de la compañía NOON en mercados exteriores. *[Trabajo Fin de Grado, Universidad Pontificia Comillas]*. Recuperado el 11 de junio de 2024, de <http://hdl.handle.net/11531/79563>
- Albella Zaragoza, M. (2021). Diseño de un plan de marketing internacional para una empresa en el sector de la alimentación ecológica infantil: SMILEAT. *[Trabajo Fin de Grado, Universidad Pontificia Comillas]*. Recuperado el 11 de junio de 2024, de <http://hdl.handle.net/11531/47235>
- ASALE. (2024). *Outlet*. Asociación de Academias de la Lengua Española. Recuperado el 5 de junio de 2024, de <https://www.asale.org/damer/outlet>
- Audaces. (2020). *Entiende qué es y cómo crear una colección cápsula*. Audaces. Recuperado el 30 de mayo de 2024, de [Audaces colección cápsula](#)
- Bang, H., & Reece, B. (2003). Minorities in Children's Television Commercials: New, Improved, and Stereotyped. *Journal of Consumer Affairs*, 37, 42-67. Retrieved on May 24, 2024, from <https://doi.org/10.1111/J.1745-6606.2003.TB00439.X>
- Bell, D. R., Gallino, S., & Moreno, A. (2018). Offline showrooms in omnichannel retail: Demand and operational benefits. *Management Science*, 64(4), 1629-1651. Retrieved on June 14, 2024, from <https://doi.org/10.1287/mnsc.2016.2684>
- Bello, E. (2022). *¿Qué es ecommerce y cómo crear tu propio comercio electrónico?*. IEBS. Recuperado el 25 de mayo de 2024, de <https://www.iebschool.com/blog/comercio-online-ecommerce/>
- Bershka. (2024). *Woman*. Bershka. Retrieved on June 5, 2024, from <https://www.bershka.com/es/h-woman.html>
- Brownie. (2024). *About us*. Browniespain. Recuperado el 5 de junio de 2024, de <https://www.browniespain.com/es/es/about-us.html>
- Bruijl, D. G. H. T. (2018). The relevance of Porter's five forces in today's innovative and changing business environment. *Available at SSRN 3192207*.

- Cateora, P. R., Gilly, M. C., & Graham, J. L. (2009-2013). *International Marketing, 14th-16th Editions*. The McGraw–Hill Companies Inc., USA.
- Cateora, P. R., Money, R. B., Gilly, M. C., & Graham, J. L. (2020). *International marketing, 18th Edition*. McGraw-Hill. Retrieved on June 11, 2024, from <https://thuvienso.hoasen.edu.vn/bitstream/handle/123456789/12537/Contents.pdf?sequence=5>
- Ceballos-Santamaría, G., & Villanueva, J. (2015). The Decision To Set Up Home Independently In Spain: Explanatory Factors. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, 13(8), 1635–1642. Retrieved on May 26, 2024, from <https://doi.org/10.19030/iber.v13i8.9062>
- Cerviño, J., Ortiz, J. A., & Fernández del Hoyo, A. P. (2017). Marketing internacional.
- Cerviño, J., Ortiz, J. A., & Fdez. del Hoyo, A. F., Fabiana Rizzi (2023). Cap. 3: Marketing Internacional en Manual de Internacionalización del ICEX, 2023, *ICEX España Exportación e Inversiones*. ISBN: 978-84-09-53262-9. Recuperado el 11 de junio de 2024, de [Plan Marketing Internacional ICEX 2023](#)
- Çitilci, T., & Akbalık, M. (2020). The importance of PESTEL analysis for environmental scanning process. In *Handbook of research on decision-making techniques in financial marketing* (pp. 336-357). IGI Global. Retrieved on June 12, 2024, from [ResearchGate:The-Importance-of-PESTEL-Analysis-for-Environmental-Scanning-Process.pdf](#)
- Collins. (2024). Definition of shop-in-shop. Collinsdictionary.com. *HarperCollins Publishers Ltd*. Retrieved on June 14, 2024, from [Collinsdictionary. Definition ofshop in shop](#)
- Cristófol, C., Mcquillan, K., & Segarra-Saaavedra, J. (2021). La comunicación de la sostenibilidad como herramienta de ventas y de cambio social: fast fashion vs slow fashion. *Revista de Comunicación de la SEECI*, (54), 17-37. Recuperado el 25 de mayo de 2024, de <https://doi.org/10.15198/seeci.2021.54.e667>
- Crofton, S., & Dopico, L. (2007). Zara-Inditex and the growth of fast fashion. *Essays in Economic and Business History*, 25, 41-55. Retrieved on May 26, 2024, from [SemanticScholar-Zara-Inditex-and-the-growth-of-fast-fashion-Crofton-Dopico](#)

- Del Hoyo, A. P. F. (2002). El grado de orientación al mercado en la empresa española en los años 90: medición a través de su estructura organizativa (*Doctoral dissertation, Universidad Pontificia Comillas*). Recuperado el 11 de junio de 2024, de <https://www.eumed.net/tesis-doctorales/2006/apfh/ficha.htm>
- Dimock, M. (2019). Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins. *Pew Research Center*, 17(1), 1-7. Retrieved on June 2, 2024, from <http://tony-silva.com/eslefl/miscstudent/downloadpagearticles/defgenerations-pew.pdf>
- EINFORMA. (2024). *Nicoli Network SL*. Información de Empresas. INFORMA D&B S.A.U. Recuperado el 5 de junio de 2024, de <https://www.einforma.com/informacion-empresa/nicoli-network>
- Euratex. (2022). FACTS & KEY FIGURES 2022 of the European textile and clothing industry. *Euratex 2022 Edition*, Pp 15. Retrieved on June 12, 2024, from https://euratex.eu/wp-content/uploads/EURATEX_FactsKey_Figures_2022rev-1.pdf
- Expansión. (2022). *Nicoli Network SL*. Expansión. Recuperado el 5 de junio de 2024, de expansion.com/directorio-empresas/nicoli-network
- Fernández, M. (2022). *Marketplaces España: Los 10 más populares en 2022*. Sendcloud. Recuperado el 15 de junio de 2024, de <https://www.sendcloud.es/mejores-marketplaces-espana/>
- Fernández del Hoyo, A. P. (2009). Innovación y gestión de nuevos productos. Una visión estratégica y práctica. *Ediciones Pirámide (Grupo Anaya, S.A.)*, Madrid, España. Recuperado el 11 de junio de 2024, de <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/54554>
- Fernández-Miguel, A., Riccardi, M. P., Veglio, V., García-Muiña, F. E., Fernández del Hoyo, A. P., & Settembre-Blundo, D. (2022). Disruption in resource-intensive supply chains: reshoring and nearshoring as strategies to enable them to become more resilient and sustainable. *Sustainability*, 14(17), 10909. Recuperado el 11 de junio de 2024, de <https://doi.org/10.3390/SU141710909>

- Fernández-Miguel, A., Riccardi, M. P., García-Muñña, F. E., Fernández del Hoyo, A. P., Veglio, V., & Settembre-Blundo, D. (2024a). From Global to Glocal: Digital Transformation for Reshoring More Agile, Resilient, and Sustainable Supply Chains. *Sustainability*, 16(3), 1196. Recuperado el 11 de junio de 2024, de <https://doi.org/10.3390/SU16031196>
- Fernández-Miguel, A., García-Muñña, F. E., Jiménez-Calzado, M., San Román, P. M., del Hoyo, A. P. F., & Settembre-Blundo, D. (2024b). Boosting business agility with additive digital molding: An Industry 5.0 approach to sustainable supply chains. *Computers & Industrial Engineering*, 110222. Recuperado el 11 de junio de 2024, de <https://doi.org/10.1016/j.cie.2024.110222>
- Foromarketing. (2016). *Tienda piloto*. FMK – Foromarketing. Recuperado el 30 de mayo de 2024, de <https://www.foromarketing.com/diccionario/tienda-piloto/>
- Fundéu BBVA. (2015). *Glosario de la moda*. Fundéu BBVA. Recuperado el 23 de mayo de 2024. [Glosario Moda Fundeu](#)
- Gestal, I. (2016). *Nicoli acelera en el extranjero y proyecta la apertura de su primera tienda en Portugal*. Modaes. Recuperado el 22 de mayo de 2024, de [Modaes: Nicoli en Portugal](#)
- GfK. (2024). Retail Europeo 2022 y 2023. Porcentaje del consume privado destinado al retail 2022. GfK. Recuperado el 15 de junio de 2024, de <https://discover.gfk.com/story/retail-europeo-2022-y-2023/page/5/3>
- González, E. (2024). *Qué es una flagship store, por qué es importante, ventajas y 7 ejemplos alucinantes*. ESDESIGN. Recuperado el 30 de mayo de 2024, de [Flagship Store definición y tipos](#)
- Grigoreva, E., Garifova, L., & Polovkina, E. (2021). Consumer Behavior in the Information Economy: Generation Z. *International Journal of Financial Research*, 12(2), 164–164. Retrieved on June 4, 2024, from <https://doi.org/10.5430/ijfr.v12n2p164>
- Guallar, J., Anton, L., Pedraza, R., & Pérez-Montoro Gutiérrez, M. (2021). Curación de noticias en el correo electrónico: análisis de newsletters periodísticas españolas. *Revista Latina de Comunicación Social*. 2021;(79): 47-64. Recuperado el 15 de junio de 2024, de <http://hdl.handle.net/10230/47020>

- Harrigan, P., Daly, T. M., Coussement, K., Lee, J. A., Soutar, G. N., & Evers, U. (2021). Identifying influencers on social media. *International Journal of Information Management*, 56, 102246. Retrieved on June 11, 2024, from <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102246>
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online readings in psychology and culture*, 2(1), 8. Retrieved on June 14, 2024, from <https://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1014&context=orpc>
- Hofstede Insights. (2023). Country comparison tool. *Hofstede Insights*. Retrieved on June 15, 2024, from [Hofstede-insights.com/country-comparison-tool](https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool)
- Hofstede Insights. (2024). GAIN A COMPETITIVE EDGE WITH THE CULTURE FACTOR™. *Hofstede Insights*. Retrieved on June 15, 2024, from <https://www.hofstede-insights.com>
- Hollensen, S. (2014). Global Marketing/Svend Hollensen.—. *World Study Bank*. Retrieved on June 12, 2024, from https://www.worldsupporter.org/sites//files/studie/hollensen._global_marketing
- ICEX. (2024). Información general sobre ICEX. *ICEX*. Recuperado el 10 de junio de 2024, de <https://www.icex.es/es/quienes-somos>
- Infoempresa. (2022). *Nicoli Network SL*. Infoempresa. Recuperado el 5 de junio de 2024, de <https://www.infoempresa.com/es-es/es/empresa/nicoli-network-sl>
- Ishihara, M., & Zhang, Q. (2017). Balancing Exclusivity and Accessibility: Patterns of Brand and Product Line Extension Strategies in the Fashion Luxury Industry. *Luxury*, 4, 31 - 57. Retrieved on June 4, 2024, from <https://doi.org/10.1080/20511817.2017.1279833>
- Juárez, C., & Carmona, I. (2023). *Noon duplica sus ventas en 2022 y establece un plan para facturar 42 millones de euros en 2025*. *Modaes*. Recuperado el 5 de junio de 2024, de [Modaes:Noon-duplica-sus-ventas-en-2022-y-establece-un-plan-para-facturar-42-millones-de-euros-en-2025](https://www.modaes.com/modaes/Noon-duplica-sus-ventas-en-2022-y-establece-un-plan-para-facturar-42-millones-de-euros-en-2025)
- Kotb, R. (2015). Boho-Chic Style Utilizing for Fashionable Apparel Design. *American Journal of Life Sciences*, 3(3), 223-229. Retrieved on June 5, 2024, from [ResearchGate:Boho-Chic Style Fashionable Apparel Design](https://www.researchgate.net/publication/275118177_Boho-Chic_Style_Utilizing_for_Fashionable_Apparel_Design)

- Kowalska, M. (2012). The Internet Impact on Market Behavior of Young Consumers. *The Journal of international studies*, 5, 101-106. Retrieved on May 25, 2024, from <https://doi.org/10.14254/2071-8330.2012/5-1/13>
- La Comercial. (2020). *Concept Stores: La nueva tendencia de tiendas lifestyle*. La Comercial. Recuperado el 15 de junio de 2024, de [Concept Stores: La nueva tendencia de tiendas lifestyle](#)
- Leslie, D. (1995). Global Scan: The Globalization of Advertising Agencies, Concepts, and Campaigns. *Economic Geography*, 71, 402. Retrieved on May 24, 2024, from <https://doi.org/10.2307/144425>
- Lins, G. (1996). Globalización y transnacionalización. Perspectivas antropológicas y latinoamericanas. *Maguaré*, (11-12). Recuperado el 25 de mayo de 2024, de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/maguare/article/download/14272/15058>
- Llanos, P. (2019). Nícoli, la firma española que arrasa entre las “it girls” y socialités madrileñas más allá de Victoria Federica. *ELLE*. Recuperado el 22 de mayo de 2024, de <https://www.elle.com/es/moda/noticias/a28909844/nicoli-firma-espanola-ropa-it-girls-socialites/>
- López, N., & Gómez, L. (2021). Tendencias de cambio en el comportamiento juvenil ante los media: Millennials vs Generación Z. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 27(2), 543-552. Recuperado el 2 de junio de 2024, de <https://dx.doi.org/10.5209/esmp.70170>
- Martínez, A. (2008). La moda rápida: última transformación del sistema de la moda. *VI CONGRESSO PORTUGUÉS DE SOCIOLOGIA*. Universidad Nova de Lisboa.
- Mesa, N. (2019). ¿Qué es un tween?. Mesa en Blanco. Recuperado el 22 de mayo de 2024, de <https://mesaenblanco.com/que-es-un-tween/>
- Ministerio de Asuntos Exteriores. (2019). ¿Qué es la Unión Europea?. *Exteriores.gob.es*. Recuperado el 15 de junio de 2024, de [Qué es la Unión Europea](#)
- Modaes. (2024). *Brownie supera los 90 millones de facturación con un alza del 35% en 2023*. Modaes. Recuperado el 5 de junio de 2024, de [Modaes:Brownie-supera-los-90-millones](#)

- Nguyen, T., Lobo, A., & Nguyen, B. (2017). Young consumers' green purchase behaviour in an emerging market. *Journal of Strategic Marketing*, 26, 583 - 600. Retrieved on May 23, 2024, from <https://doi.org/10.1080/0965254X.2017.1318946>
- Nicoli. (2015). *Compromiso*. Nicolishop. Recuperado el 29 de mayo de 2024, de <https://www.nicolishop.com/es/es/compromiso/compromiso-nicoli.html>
- Nicoli. (2023). *La marca*. Nicolishop. Recuperado el 26 de mayo de 2024, de <https://www.nicolishop.com/es/es/la-marca/brand.html>
- Nicoli. (2024a). *Nicolishop*. Recuperado el 20 de mayo de 2024, de <https://www.nicolishop.com/es/es/home/>
- Nicoli. (2024b). *El origen*. Nicolishop. Recuperado el 29 de mayo de 2024, de <https://www.nicolishop.com/es/es/origen/origin.html>
- Nicoli. (2024c). *Bolsas Nicoli*. Nicolishop. Recuperado el 29 de mayo de 2024, de <https://www.nicolishop.com/es/es/chica-sostenibilidad-bolsas>
- Nicoli. (2024d). *Cápsula 4*. Nicolishop. Recuperado el 30 de mayo de 2024, de <https://www.nicolishop.com/es/es/chica-looks-capsula4/>
- Nicoli. (2024e). *Tu tienda más cercana*. Nicolishop. Recuperado el 12 de junio de 2024, de <https://www.nicolishop.com/es/es/tiendas-f%C3%ADsicas/>
- Nicoli. (2024f). *Chica colección ver todo*. Nicolishop. Recuperado el 12 de junio de 2024, de <https://www.nicolishop.com/es/es/chica-coleccion-ver-todo/>
- Niehm, L., Fiore, A.M., Jeong, M., & Kim, H.J. (2007). Pop-up retail's acceptability as an innovative business strategy and enhancer of the consumer shopping experience. *Journal of Shopping Center Research*, Vol. 13 No. 2, pp. 1-30.
- Nieto, A., & Llamazares, O. (2001). *Marketing Internacional*, Ed. Pirámide, Madrid.
- Noon. (2024a). *Sobre nosotros*. Noonspain. Recuperado el 5 de junio de 2024, de <https://noonspain.com/pages/sobre-nosotros>
- Noon. (2024b). *Tiendas Noon*. Noonspain. Recuperado el 5 de junio de 2024, de <https://noonspain.com/pages/tiendas-noon>
- Ochoa, I. (2015). Fátima Ojeda, abanderada del buen gusto. *Expansión*. Recuperado el 28 de mayo de 2024, de [fuera de serie personajes: Fátima Ojeda](#)

- Olegario Llamazares, G.-L., Ortiz Arteaga, J., & Fernández, J.C. (2013). Marketing y negociación internacional. *Universidad de Las Palmas de Gran Canaria*. <http://hdl.handle.net/10553/71062>
- Olivares-Mesa, A. (2018). Manual de Internacionalización. Técnicas, herramientas y estrategias necesarias para afrontar con éxito el proceso de internacionalización. Arteaga Ortiz, J. (Ed). Madrid: ICEX España Exportación e Inversiones. ISBN: 978-84-7811-866-3. *Emprendimiento y negocios internacionales*, 3(1), 39-40.
- Orihuel, J. (2024). Brownie crece un 35% y modera el ritmo de apertura de tiendas propias. *Expansión*. Recuperado el 5 de junio de 2024, de <https://www.expansion.com/catalunya/2024/01/19/65aae787e5fdeade3e8b4580.html>
- Ortegón, B. (2019). Diseño, desarrollo e implantación de un plan de internacionalización comercial para la empresa Brownie. [*Trabajo Fin de Grado, Universidad Pontificia Comillas*]. Recuperado el 3 de junio de 2024, de <http://hdl.handle.net/11531/31814>
- Ozmete, E. (2009). Parent and Adolescent Interaction in Television Advertisements as Consumer Socialization Agents. *Education 3-13*, 129, 372-381. Retrieved on May 24, 2024, from [SemanticScholar-Parent-and-Adolescent-Interaction](#)
- Pareja, C. (2012). *¿De qué vive una 'it girl'?*. Modaes. Recuperado el 2 de junio de 2024, de [Modaes:de-que-vive-una-it-girl](#)
- Picot-Coupey, K. (2014). The pop-up store as a foreign operation mode (FOM) for retailers. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 42(7), 643-670. Retrieved on May 30, 2024, from [ResearchGate:profile Karine-Picot-Coupey Foreign-Operation-Mode-FOM-for-retailers.pdf](#)
- Porter, M. (1986). Diamante de Michael Porter. *Diamante de Michael Porter*, 1-12.
- Revilla, A. (2002). The Fashion Industry in Galicia: Understanding the 'Zara' Phenomenon. *European Planning Studies*, 10, 519 - 527. Retrieved on May 26, 2024, from <https://doi.org/10.1080/09654310220130211>
- Rossato, L. (2020). Youth and Advertisement on the Pages of Weekly Magazines *Veja* and *IstoÉ* (1980 decade). *Crítica Histórica*.

- Rust, R., Moorman, C., & Dickson, P. (2002). Getting Return on Quality: Revenue Expansion, Cost Reduction, or Both?. *Journal of Marketing*, 66, 24 - 7. Retrieved on June 2, 2024, from <https://doi.org/10.1509/jmkg.66.4.7.18515>
- Sama, R. (2019). Impact of Media Advertisements on Consumer Behaviour. *Journal of Creative Communications*, 14, 54 - 68. Retrieved on May 24, 2024, from <https://doi.org/10.1177/0973258618822624>
- Sammut-Bonnici, T., & Galea, D. (2015). SWOT analysis. *Wiley Encyclopedia of management*, 1-8. Retrieved on June 14, 2024, from <https://kobbytamakloe.wordpress.com/wp-content/uploads/2020/07/swot-analysis-kjm.pdf>
- Saucier, P. K. (2011). Cape Verdean Youth Fashion: Identity in Clothing. *Fashion Theory*, 15(1), 49–66. Retrieved on June 10, 2024, from <https://doi.org/10.2752/175174111X12858453158147>
- Saura, J. (2018). Técnicas de marketing digital como método de venta en comercio electrónico. Un estudio de casos. *Estudios de economía aplicada*, 36, 2. Recuperado el 15 de junio de 2024, de [ResearchGate:Tecnicas de Marketing Digital como metodo de venta en Comercio Electronico Un estudio de casos.pdf](https://www.researchgate.net/publication/328111111_Tecnicas_de_Marketing_Digital_como_metodo_de_venta_en_Comercio_Electronico_Un_estudio_de_casos)
- Schiopu, A., Padurean, A., Țală, M., & Nica, A. (2016). The Influence of New Technologies on Tourism Consumption Behavior of the Millennials. *The AMFITEATRU ECONOMIC journal*, 18, 829-846. Retrieved on May 25, 2024, from <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/169039/1/aej-v18-sn10-p0829.pdf>
- Schmidt, M. J., & Hollensen, S. (2006). Marketing research: An international approach. *Pearson education*.
- Sherman, S., Grode, G., McCoy, T., Vander Veur, S. S., Wojtanowski, A., Sandoval, B. A., & Foster, G. D. (2015). Corner stores: the perspective of urban youth. *Journal of the Academy of Nutrition and Dietetics*, 115(2), 242-248. Retrieved on May 30, 2024, from [Sciencedirect.com/science/article/](https://www.sciencedirect.com/science/article/)

- Sherry, J., Greenberg, B., & Tokinoya, H. (1999). Orientations to TV advertising among adolescents & children in the US & Japan. *International Journal of Advertising*, 18, 233-250. Retrieved on May 24, 2024, from <https://doi.org/10.1080/02650487.1999.11104756>
- Soler, A., Torres-Tellez, J., & Ayala, G. (2022). Youth emancipation and the labour market in Spain. *Panoeconomicus*. Retrieved on May 26, 2024, from <https://doi.org/10.2298/pan191125016s>
- Statista. (2024). *Número de tiendas del grupo Inditex en todo el mundo a 31 de enero de 2024, por marca*. Statista. Recuperado el 26 de mayo de 2024, de [Statista.com estadisticas/tiendas-de-inditex-por-marca](https://www.statista.com/estadisticas/tiendas-de-inditex-por-marca)
- Subdued. (2024a). *About us*. Subdued. Recuperado el 5 de junio de 2024, de https://www.subdued.com/es_es/about-us
- Subdued. (2024b). *Colección*. Subdued. Recuperado el 5 de junio de 2024, de https://www.subdued.com/es_es/coleccion
- Svecova, L., Ostapenko, G., & Veber, J. (2020). Impact of Global Trends and the Coronavirus Challenge on Consumer Behavior. *Proceedings of the 2020 6th International Conference on Social Science and Higher Education (ICSSHE 2020)*. Retrieved on May 25, 2024, from <https://doi.org/10.2991/assehr.k.201214.193>
- Sydow, M. (2015). Diseño e implantación de un plan de marketing para la expansión de la empresa PIT a mercados exteriores. *[Trabajo Fin de Grado, Universidad Pontificia Comillas]*. Recuperado el 10 de junio de 2024, de <http://hdl.handle.net/11531/4471>
- Unión Europea. (2020). La Unión Europea ¿Qué es y qué hace?. *Europa.eu*. Recuperado el 15 de junio de 2024, de <https://op.europa.eu/webpub/com/eu-what-it-is/es/#chapter1>
- Unión Europea. (2023a). Logros y beneficios. *European Union*. Recuperado el 10 de junio de 2024, de https://european-union.europa.eu/priorities-and-actions/eu-priorities/achievements_es

- Unión Europea. (2023b). Perfiles de los países de la UE. *European Union*. Recuperado el 15 de junio de 2024, de https://european-union.europa.eu/principles-countries-history/eu-countries_es
- Urco, C. C., Salinas, J. G., & Castillo, D. (2019). Aproximación del modelo CAGE para la internacionalización de los productos textiles del Ecuador. *Estudios de la Gestión: revista internacional de administración*, (5), 9-37.
- Volpe, G. (2016). Kate Fletcher: La pionera del slow fashion. *Slow Fashion Next*. Recuperado el 25 de mayo de 2024, de <https://slowfashionnext.com/blog/kate-fletcher-la-pionera-del-slow-fashion/>
- Yan-bo, Z. (2007). Actual Presentation of Contemporary Youth's Fashion Culture. *Journal of China Youth University for Political Sciences*. Retrieved on May 24, 2024, from [SemanticScholar:Actual-Presentation-of-Contemporary-Youth's-Fashion-Yan-bo](https://www.semanticscholar.org/entry/Actual-Presentation-of-Contemporary-Youth's-Fashion-Yan-bo)
- Yi-qun, Y. (2010). The Definition, Features, and Presentations of Youth Fashion. *Journal of Shanxi College for Youth Administrators*. Retrieved on May 24, 2024, from [SemanticScholar:The-Definition Features Cand-Presentations-of-Youth-Yi-qun](https://www.semanticscholar.org/entry/The-Definition-Features-Cand-Presentations-of-Youth-Yi-qun)
- Yoon, N., Lee, H., & Choo, H. (2020). Fast Fashion Avoidance Beliefs and Anti-Consumption Behaviors: The Cases of Korea and Spain. *Sustainability*, 12, 6907. Retrieved on May 26, 2024, from <https://doi.org/10.3390/su12176907>
- Yubero, S. (2005). Capítulo XXIV: Socialización y aprendizaje social. *Psicología social, cultura y educación, coord. por Darío Páez Rovira, Itziar Fernández Sedano, Silvia Ubillos Landa, Elena Zubieta*, 819-844. Recuperado el 25 de mayo de 2024, de https://www.academia.edu/download/80514599/Capitulo_XXIV.pdf

ANEXOS

Anexo 1: Mapa del posicionamiento de Nícoli en España	70
Anexo 2: Tienda física de Nícoli en el Paseo de La Habana, Madrid	70
Anexo 3: <i>Corner</i> de Nícoli en El Corte Inglés de Castellana, Madrid	71
Anexo 4: Productos de chica joven en la página <i>web</i> de Nícoli	71
Anexo 5: Secciones en las que se desglosa la página <i>web</i> de Nícoli	72
Anexo 6: Publicación de su cuenta de Instagram sobre la colección <i>Summer</i>	72

Anexo 1: Mapa del posicionamiento de Nicoli en España



Fuente: Nicoli (2024e)

Anexo 2: Tienda física de Nicoli en el Paseo de La Habana, Madrid



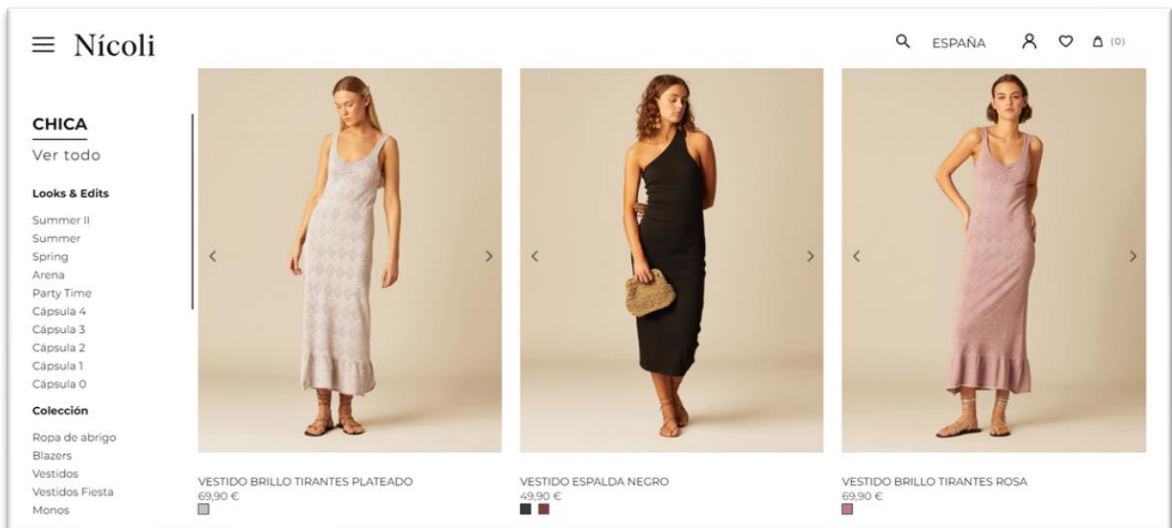
Fuente: Nicoli (2023)

Anexo 3: Corner de Nicoli en El Corte Inglés de Castellana, Madrid



Fuente: Foto sacada por mí

Anexo 4: Productos de chica joven en la página web de Nicoli



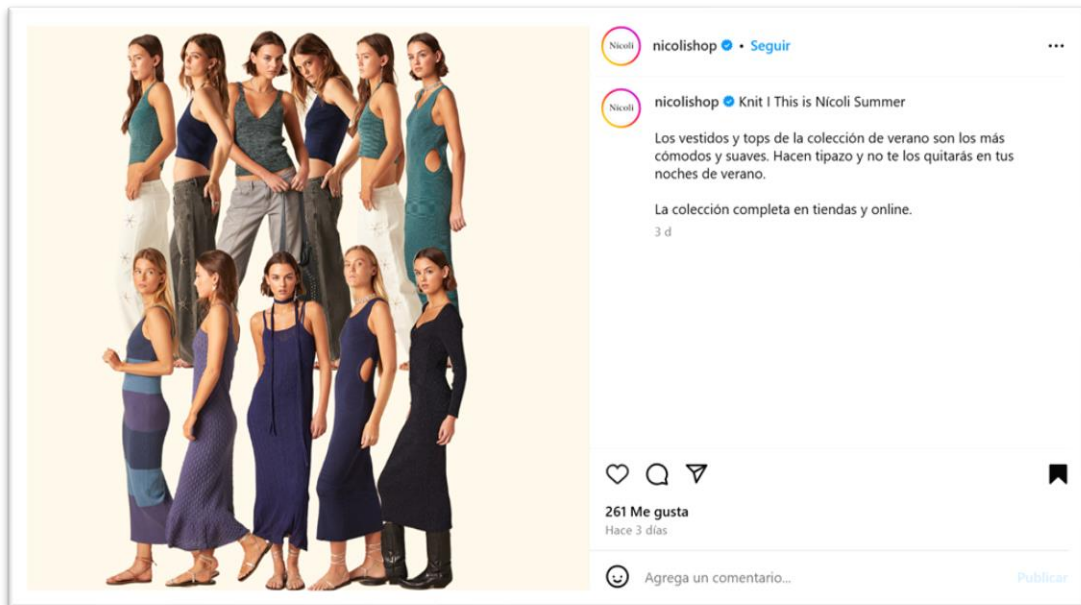
Fuente: Nicoli (2024f)

Anexo 5: Secciones en las que se desglosa la página web de Nicoli



Fuente: Nicoli (2024a)

Anexo 6: Publicación de su cuenta de Instagram sobre la colección Summer



Fuente: Instagram de la cuenta @nicolishop