



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

# **PLAN ESTRATÉGICO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE NICOLI**

Autora: Sofía Gómez de Olea Prados

4º E2E4 A – E4 Boston

Director: Clemente Hernández Sánchez

Madrid | marzo, 2023.

## RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo principal el desarrollo de un plan estratégico de internacionalización para la firma española Nicoli, creada en 1994 y dedicada a la venta minorista de productos de confección textil.

El estudio consta en primer lugar de un análisis tanto interno como externo de la marca, con el fin de entender la situación de la empresa y del sector. Algunas de las partes del análisis son la estrategia de la marca, su modelo de negocio y posicionamiento competitivo. Como conclusión de esta primera parte, se determinará que la internacionalización es una oportunidad de mercado atractiva para Nicoli, que mejorará así su posición competitiva.

La segunda parte del estudio consta de una revisión de la literatura sobre internacionalización empresarial en relación con Nicoli, además de un análisis de selección de mercados y modos de entrada. En esta sección se determina Francia como mercado de entrada más apropiado. En cuanto al modo de entrada en el país, se llega a la conclusión de éste debe ser jerárquico, abriendo un *shop-in-shop* en Galeries Lafayette Haussman, en París.

Finalmente, se diseña un plan operativo internacional de la marca en el mercado francés, definiéndose los detalles del marketing mix internacional. Las decisiones en torno al producto, precio, distribución y promoción son aquellas que más favorecerán la entrada de Nicoli en el mercado francés.

**Palabras clave:** *Nicoli, internacionalización, moda, mercados de entrada, métodos de entrada, marketing mix.*

## **ABSTRACT**

The main objective of this paper is the development of a strategic internationalization plan for the Spanish firm Nicoli, created in 1994 and dedicated to the retail sale of textile clothing products.

The study consists first of an internal and external analysis of the brand, in order to understand the situation of the company and the sector. Some of the parts of the analysis are the brand strategy, its business model and competitive positioning. As a conclusion of this first part, it will be determined that internationalization is an attractive market opportunity for Nicoli, which will improve its competitive position.

The second part of the study consists of a review of the literature on business internationalization as it relates to Nicoli, in addition to an analysis of market selection and entry modes. In this section, France is identified as the most appropriate entry market. Regarding the mode of entry into the country, it is concluded that it should be hierarchical, opening a shop-in-shop in Galeries Lafayette Haussman, in Paris.

Finally, an international operational plan for the brand in the French market was designed, defining the details of the international marketing mix. Decisions about product, price, distribution and promotion are those that will most favor Nicoli's entry into the French market.

**Keywords:** *Nicoli, internationalization, fashion, entry markets, entry methods, marketing mix.*

# ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>5</b>
1.1. ESTADO DE LA CUESTIÓN.....	5
1.2. OBJETIVOS .....	5
1.3. METODOLOGÍA .....	6
<b>2. ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO DE NICOLI.....</b>	<b>7</b>
2.1. ANÁLISIS INTERNO DE NICOLI .....	7
2.1.1. <i>Historia de la marca</i> .....	7
2.1.2. <i>Modelo de comercialización</i> .....	7
2.1.3. <i>Productos y público objetivo</i> .....	8
2.2. ANÁLISIS EXTERNO DE NICOLI .....	9
2.2.1. <i>Principales competidores</i> .....	9
2.2.2. <i>Posicionamiento</i> .....	11
2.3. CONCLUSIONES: OPORTUNIDAD DE MERCADO .....	12
<b>3. DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN .....</b>	<b>12</b>
3.1. MOTIVOS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE NICOLI .....	12
3.2. TEORÍAS DE INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL.....	14
3.2.1. <i>Modelo Uppsala o enfoque escandinavo</i> .....	14
3.2.2. <i>Paradigma Ecléctico de Dunning</i> .....	15
3.2.3. <i>Teorías de born-globals</i> .....	16
3.3. SELECCIÓN DEL MERCADO DE ENTRADA.....	18
3.3.1. <i>Selección del país idóneo: Country Attractiveness Analysis</i> .....	18
3.4. ANÁLISIS DEL ENTORNO EN EL MERCADO DE ENTRADA.....	29
3.4.1. <i>Análisis genérico de Francia</i> .....	29
3.4.2. <i>Análisis del sector de venta minorista de ropa</i> .....	30
3.5. SELECCIÓN DEL MODO DE ENTRADA.....	33
3.6. CONCLUSIONES.....	38
<b>4. PLAN OPERATIVO EN EL NUEVO MERCADO .....</b>	<b>39</b>
4.1. MARKETING MIX INTERNACIONAL.....	39
4.1.1. <i>Decisiones sobre el producto</i> .....	39
4.1.2. <i>Decisiones sobre el precio</i> .....	40
4.1.3. <i>Decisiones sobre la distribución</i> .....	43
4.1.4. <i>Decisiones sobre comunicación</i> .....	47
<b>5. CONCLUSIONES.....</b>	<b>49</b>
5.1. CONCLUSIÓN PRIMERA .....	49
5.2. CONCLUSIÓN SEGUNDA .....	49
5.3. CONCLUSIÓN TERCERA .....	49
5.4. CONCLUSIÓN CUARTA .....	50
5.5. CONCLUSIÓN QUINTA .....	50
5.6. CONCLUSIÓN SEXTA .....	50
<b>6. BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>51</b>

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1. Estado de la cuestión

Nicoli es una marca española de moda fundada en 1994 por Fátima Ojeda. Lo que motivó a su creadora a comenzar la firma fue el nacimiento de uno de sus hijos con parálisis cerebral, y la búsqueda de poder compaginar las atenciones que esto requería con la vida laboral (“Nicoli,” 2023). A partir de la creación de prendas para bebés, Nicoli comenzó su andadura en el competitivo mundo de la moda y se fue expandiendo a otras categorías como la ropa para adolescentes, mujeres y hombres. La marca ya está consolidada en España y es un referente de estilo para el grupo social medio-alto.

Debido a la alta competitividad de este mercado, Nicoli tiene un espíritu de internacionalización, lo cual le lleva a realizar exportaciones a través de su canal de e-commerce<sup>1</sup> a otros mercados, con una presencia especialmente potente en el mercado europeo, estadounidense y americano (“LinkedIn,” 2023).

La empresa, sin embargo, sigue considerando la internacionalización como un desafío crucial en un mercado altamente competitivo y busca expandir su presencia más allá del canal en línea. Nicoli cuenta con una serie de factores que le brindan la confianza necesaria para abordar este desafío, incluyendo su evolución en los últimos años, con una amplia red de tiendas propias en España, una reciente y exitosa apertura de una tienda física en Portugal, un rápido aumento en las ventas y una situación financiera saludable.

## 1.2. Objetivos

Para llevar a cabo el plan de internacionalización de Nicoli, es necesario establecer una serie de objetivos que permitan desarrollar una estrategia coherente con el modelo de negocio y las

---

<sup>1</sup> Término que se refiere al comercio electrónico.

condiciones del mercado. Por lo tanto, los principales objetivos de este proyecto de investigación son los siguientes:

- I. Comprender el modelo de negocio de Nicoli y verificar si la internacionalización es una oportunidad viable para la empresa.
- II. Analizar el posicionamiento de Nicoli en su sector y conocer en detalle a sus principales competidores.
- III. Identificar el mercado objetivo, el método de entrada y la implementación de las operaciones internacionales.
- IV. Definir un plan de marketing mix internacional adecuado para Nicoli.

### **1.3. Metodología**

Para desarrollar el plan de internacionalización de Nicoli, se acudirá tanto a fuentes secundarias como primarias. En cuanto a fuentes secundarias, la investigación se ha realizado con apoyo de bases de datos como Google Scholar, a través de la librería digital de *Northeastern University* que brinda acceso a plataformas como ProQuest – colección de bases de datos que incluye cientos de revistas, periódicos, disertaciones y otras publicaciones. También se ha acudido a revistas sectoriales como *Modaes* o *Elle* y análisis de referencia en el sector como *State of Fashion*, realizado anualmente por McKinsey & Company. Para datos económicos se han utilizado fuentes como *El Economista*, *Expansión*, así como la página del Parlamento de Europa y otras fuentes oficiales como el Ministerio de Asuntos Exteriores.

La búsqueda de información se llevó a cabo utilizando palabras clave relacionadas con el proceso de internacionalización, industria minorista, comercio de la moda en Francia y España y *Fashion retail*<sup>2</sup>.

Además, como fuentes primarias, se ha obtenido información de la empresa, a través de entrevistas realizadas a la encargada de marketing de Nicoli. De este modo, el plan de internacionalización

---

<sup>2</sup> Término en inglés que se refiere a la moda minorista.

pudo estar en línea con la estrategia e intereses de la marca, a la vez que se obtuvo una visión más profunda de su negocio.

## **2. ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO DE NICOLI**

### **2.1. Análisis interno de Nicoli**

#### ***2.1.1. Historia de la marca***

La marca empezó en 1994 de la mano de Fátima Ojeda. Esta mujer de trayectoria internacional recibió una educación en Inglaterra y Suiza, donde adquirió un gusto cosmopolita. Además del interés común en su familia por el arte y la decoración, que la hicieron desarrollar el gusto por lo estético desde una temprana edad. Al volver a España, la fundadora comenzó a trabajar en marcas reconocidas como United Distillers y Philip Morris (“Nicoli,” 2023).

Cuando la vida quiso que uno de sus hijos naciera con parálisis cerebral, Fátima no se rindió y siguió luchando por compaginar su vida familiar y cuidados a su pequeño con su amor por la moda. Es así como comienza la marca Nicoli, a los cinco meses de este hándicap familiar, Fátima lanza su primera colección en Comillas, y estas van creciendo, a la vez que su popularidad y reconocimiento en el mundo de la moda. La figura de Fátima sigue estando muy unida a la marca después de todos estos años. Es por ello por lo que la empresaria dirige el proceso de diseño de las piezas (“Nicoli,” 2023).

#### ***2.1.2. Modelo de comercialización***

El modelo de comercialización de Nicoli ha ido evolucionando de la mano de su historia. Desde la colaboración inicial con artesanos locales en Comillas para realizar sus primeras colecciones, Fátima pasó a vender en el garaje de su casa en Madrid, más adelante por catálogo y a continuación fue abriendo sus tiendas físicas en España, donde actualmente cuenta con 17 puntos de venta. Además, Nicoli tiene una tienda física en Portugal.

La mayoría de las tiendas de Nicoli son a pie de calle, totalmente controladas por la marca lo que le permite ofrecer una experiencia de compra única al consumidor. Sin embargo, la marca también aprovecha la oportunidad de vender sus productos en El Corte Inglés, donde se encuentran 4 de sus puntos físicos de venta en España, controlados por Nicoli (“Productos de Nicoli En Las Tiendas de El Corte Inglés,” 2017). De este modo, Nicoli puede garantizar de primera mano la calidad de sus productos y dotar al consumidor de una atención exquisita, los cuales son atributos esenciales para la marca.

En cuanto al e-commerce, Nicoli comenzó a realizar envíos globales a través de su página web desde 2009 (Llanos, 2019), y su presencia online es reforzada a su vez por el contenido generado para las redes sociales cada día de manera consistente. La empresa ha logrado desarrollar una experiencia de compra omnicanal<sup>3</sup>, en la que la página web y las tiendas están conectadas. Como ejemplo de esto, Nicoli ofrece la opción al consumidor de comprar las prendas online y devolverlas en persona si así lo desea, para proporcionar una experiencia de compra sencilla y conveniente.

### ***2.1.3. Productos y público objetivo***

La marca, que comenzó como una tienda de ropa para niños, actualmente cuenta con un catálogo muy variado. Los diseños de las prendas son minimalistas y con un toque muy chic, que satisface los gustos de sus clientes más exigentes. El estilo de Nicoli es una referencia para las chicas con un gran interés en la moda. Entre las clientes más reconocidas se encuentra Victoria de Marichalar y Borbón, sobrina del rey Felipe VI y referencia en el mundo de la moda. Victoria marca tendencia con su estilo en España y no duda en acudir a Nicoli para encontrar ropa y accesorios de su gusto (Llanos, 2019).

Es la propia empresa la que se define a sí misma como una marca multigeneracional que se dirige a aquellas madres, que antes fueron bebés y niñas Nicoli y que ahora son fieles clientes en búsqueda de ropa para ellas mismas y sus hijos (“Nicoli,” 2022). Así, el público objetivo de Nicoli, que varía en edades, son en su mayoría son mujeres que buscan ropa para ellas mismas o sus hijos,

---

<sup>3</sup> Término que según la RAE se refiere a “a través de todos los canales”.

y jóvenes y adolescentes con gusto por la moda que desean vestir con las últimas tendencias, pagando un precio medio/alto y marcar así su pertenencia a un grupo social alto.

En cuanto a la producción, el 70% es realizada en España y Portugal, mientras que el 30% restante se produce principalmente en talleres de estampado a mano dirigidos por artesanos en la India (“Nicoli,” 2022). Las colecciones de Nicoli son cápsula, es decir se crean diseños únicos para cada temporada y un número limitado de prendas, tratando así de promover un consumo de ropa más sostenible (Paloma Álvarez, 2022).

La oferta de productos se divide entre mujer, hombre, chica adolescente, chico adolescente, niña, niño y bebé. Las prendas que se encuentran en esta tienda son muy variadas y van desde vestidos, pijamas, pantalones, blazers, abrigos, etc. hasta numerosos accesorios tales como bolsos, neceseres, cinturones, anillos, pulseras, pendientes, zapatos, etc. La oferta de tallas no es tan amplia, con pantalones que van de la talla 32 hasta la 40 y vestidos en tallas S o M.

## **2.2. Análisis externo de Nicoli**

### **2.2.1. Principales competidores**

El principal competidor de Nicoli es *Renatta & Go*, tal y como nos indicó la encargada de marketing de Nicoli en una entrevista exclusiva realizada en septiembre de 2022. Esta marca ofrece estilos muy similares, pero menos arriesgados, ya que trata de ofrecer un look<sup>4</sup> más clásico, consistente en ropa casual con un toque boho<sup>5</sup> (“Renatta&Go,” 2023). El estilo de la marca es informal y con un toque despreocupado. Los precios de Renatta son a su vez más baratos que los que encontramos en Nicoli (i.e.: top de tirantes 20€ en Renatta en vez de 50€ en Nicoli) y las prendas de esta marca no tienen terminados tan cuidados como las de Nicoli, tal y como se puede observar en las siguientes fotos.

---

<sup>4</sup> Término en inglés que se refiere al estilo de vestir.

<sup>5</sup> Se refiere a un estilo bohemio que se caracteriza por ser romántico, fluido y libre.



*Fuente: (Nicoli, 2023) y (Renatta&Go, 2023)*

*Brownie* es otro de los principales competidores de Nicoli. Esta marca española, que nació en 2006, apuesta por un estilo urbano y desenfadado, parecido al que se puede observar en la Abercrombie and Fitch. *Brownie* se dirige a chicas jóvenes y adultas a las que se les ofrece las mismas prendas sin importar la edad. Las líneas de productos ofrecidas se dividen entre prendas de vestir y accesorios (“*Brownie Spain*,” 2023).

Los precios de *Brownie* son parecidos a los de *Renatta*, y por lo tanto inferiores a los de *Nicoli*, de manera que trata de llegar a un público más extenso, incluyendo clientes con menor poder adquisitivo. Los diseños de esta marca no son tan únicos como los que encontramos en *Nicoli*, y son similares a aquellos que se podrían encontrar en tiendas como *Zara* o *H&M*. En cuanto a localidades, *Brownie* cuenta con más de 90 puntos de venta físicos en España, Francia, Portugal y Méjico (“*Brownie Spain*,” 2023) siendo el competidor que más expansión internacional ha realizado en los últimos años.

Además, *Noon* es otra de las principales marcas que compite con *Nicoli*, creada en Sevilla, cuenta con el apoyo de “it girls”<sup>6</sup> como la duquesa de Montoro, o la hija de la Duquesa de Alba, que se

---

<sup>6</sup> Término en inglés que se refiere a una chica con atractivo e influyente por su estilo de vida.

sienten atraídas por el estilo *chic* de la marca. Noon va más dirigida a un público joven, aunque eso no supone un impedimento para aquellas mujeres más adultas que quieren lucir un estilo menos serio (María Moral Aguado, 2022). Al igual que Nicoli, Noon cuenta con tiendas en distintas localidades españolas y en la capital portuguesa (“Tiendas,” 2023).

Resulta oportuno incluir en el análisis de los competidores a *Mango* y *Zara*. Estas marcas ofrecen una muy extensa variedad de productos, alcance internacional y tendencias para todos los gustos. Son marcas que las clientes potenciales de Nicoli pueden tomar como referente en cuanto a estilo, además de ofrecer un precio más accesible. Nicoli aprovecha los puntos débiles de estas marcas, y ofrece una propuesta muy atractiva como el trato cercano a sus clientes y las unidades y diseños limitados que le permiten llevar a cabo un mayor control sobre la calidad de sus productos.

### **2.2.2. Posicionamiento**

Nicoli ha logrado convertirse en un líder dentro de la industria de la moda en España. Lleva a cabo una estrategia de diferenciación de sus productos, y tiene una ventaja competitiva sobre otras marcas comparables del sector en cuanto a que es “slow fashion”<sup>7</sup>. Durante el año, Nicoli realiza colecciones cápsula ofreciendo diseños y tejidos exclusivos, para animar el consumo responsable de moda (“Nicoli,” 2022). De este modo, Nicoli promueve la conservación de las técnicas de fabricación y se esfuerza por garantizar la calidad de sus productos para que sean duraderos, sostenibles y puedan transmitirse entre hermanos o de padres a hijos (“Nicoli,” 2022).

Es superior también en cuanto a cuidado de los detalles, terminado de los productos e innovación en sus diseños, con los cuales Nicoli asume un mayor riesgo que otras marcas más clásicas o básicas. Además, una de las fortalezas de la marca es el abastecer el estilo no solo de chicas jóvenes si no también el de madres, bebés, y niños de todas las edades.

Sin embargo, empresas como *Brownie* van un paso por delante en cuanto a alcance, habiéndose embarcado en un proceso de internacionalización que hace que la marca continúe creciendo año tras año, así como su base de clientes.

---

<sup>7</sup> Término en inglés que se refiere a la sostenibilidad del sector de la moda.

### **2.3. Conclusiones: Oportunidad de mercado**

Finalmente, tras haber realizado el análisis interno y externo de Nicoli, podemos concluir que a marca sigue una estrategia de diferenciación y ha logrado un mantener su competitividad en el sector. Nicoli es una marca de referencia en cuanto a la moda en España, gracias a su apuesta por la sostenibilidad, la gran calidad de sus productos, la creación de tendencias y el trato cercano con sus clientes.

Consideramos, asimismo, que la marca tiene una gran oportunidad de crecimiento y de establecerse en una posición líder para su público objetivo, no solo en España si no en otros países, como ya ha hecho en Lisboa. Esto se verá facilitado por su ya existente presencia online en mercados internacionales. De este modo, la empresa podrá mantener su posición competitiva y aumentar su base de clientes como ha hecho Brownie, con una gran presencia internacional, no solo a través del e-commerce si no con tiendas en diversos países. En la siguiente sección del proyecto, pasaremos a explorar esta oportunidad de mercado y el mejor modo de llevarla a cabo.

## **3. DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN**

### **3.1. Motivos de la Internacionalización de Nicoli**

A lo largo de los años la necesidad de expansión y crecimiento de Nicoli, ha empujado a esta marca española a aumentar su presencia física y digital, desde el garaje de la fundadora hasta la situación actual, en la que tiene puntos de venta en 17 localidades españolas. Desde 2018 comenzó su sección de venta online y en 2019, Nicoli se aventuró en abrir su primera tienda con localización internacional, Lisboa. Un espacio de 140 metros cuadrados.

El continuo crecimiento de la industria minorista constituye una atractiva oportunidad para la marca española. Se prevé que el sector del retail alcance los 31 billones de dólares durante el año 2023. (“Global \$31.88 Billion Retail Industry Analysis & Outlook - Growth, Trends and Forecasts (2018-2023) - ResearchAndMarkets.com,” 2019). Nicoli que, desde sus inicios ha estado impulsada a expandirse de manera progresiva, no debería desaprovechar la oportunidad de seguir

creciendo de la mano del mercado. Analizando las tendencias en el comercio del sector textil y de la industria del vestido, nos encontramos en el momento idóneo para la internacionalización. El mercado textil se está recuperando después de la dura crisis a nivel mundial que trajo consigo el covid-19 durante el año 2020.

Según un estudio realizado por la Universidad de Michigan, una de las principales ventajas que trae consigo la internacionalización de una marca es el aumento de las ventas. La decisión de aumentar la presencia global de la marca es beneficiosa para su rentabilidad. Aunque es cierto que los costes aumentan con ello, esto es algo que se puede mitigar con la estandarización, y podemos afirmar que a largo plazo los beneficios son mayores que los costes asociados. (“How Retailers Can Boost Performance While Expanding Globally,” 2021)

El acceder a otro mercado extranjero a parte de Lisboa, significará una gran oportunidad para la marca. Como la encargada de marketing de la empresa nos contaba en una entrevista realizada en septiembre de 2022, esto es algo que se ha demostrado ya en el pasado. Cuando Nicoli decidió abrir el negocio físico en Portugal, el consumo de sus productos aumentó en el país, gracias a la oportunidad de que Nicoli pudiera capturar parte de la demanda a la que no había podido captar a través del canal online.

A pesar del crecimiento que ha experimentado Nicoli a través de su página web, y exportaciones al extranjero, la presencia física de puntos de venta sigue siendo fundamental para el crecimiento comercial internacional y para poder ofrecer a sus clientes la verdadera experiencia de la marca. Por ello, todavía existen grandes oportunidades para Nicoli de expandir su mercado y aumentar las ventas a través de la inversión directa en otros países.

Esto se entiende aún más al observar de cerca el concepto de las tiendas de Nicoli. Estas se encuentran situadas en las mejores zonas de las 13 ciudades en las que tienen presencia física. Ello fortalece la imagen de marca “Nicoli”, generando un mayor reconocimiento entre sus compradores actuales y potenciales y una sensación de exclusividad. Todo ello contribuye a crear un estilo de vida, con el que sus clientes se sienten reflejados.

Finalmente, la marca Nicoli ha realizado durante los últimos años una gran inversión para modernizar sus puntos de tienda físicos para lograr una mayor integración de los distintos canales de su negocio. Los beneficios de esta inversión pueden ser aprovechados por las nuevas tiendas que se abran en el extranjero y permitirán a Nicoli beneficiarse de sinergias de costes entre sus distintos puntos de venta. Un ejemplo de estos esfuerzos de modernización es su alianza estratégica con Analyticalways (Analyticalways, 2019).

Tal y como describe Fátima Armada - encargada de compras en Nicoli – la marca, para mantener su posición competitiva, ha implementado nuevas tecnologías de inteligencia artificial para una gestión más eficiente de su cadena de valor. Esta inversión, aunque supuso un gran coste económico para Nicoli, permite a la marca utilizar la herramienta de Analyticalways para reducir residuales, llevar a cabo una mejor gestión de su producto, predecir los pedidos y ventas que van a ocurrir en los puntos de venta físicos antes de que lleguen a producirse y agilizar los tiempos de las reposiciones y la toma de decisiones. Es una gran oportunidad para la marca en su proceso de internacionalización, el poder beneficiarse de todo lo aprendido hasta ahora, la rapidez adquirida y la capacidad de anticipación y integración al aumentar su presencia física en otros lugares.

## **3.2. Teorías de Internacionalización Empresarial**

### **3.2.1. *Modelo Uppsala o enfoque escandinavo***

Este modelo fue desarrollado por Johanson and Vahlne en 1977, para explicar el proceso por el que una multinacional pasaba de operar en su país de origen a tener una fuerte presencia internacional. Esta teoría se basa en describir la internacionalización como un proceso dinámico, y de naturaleza incremental, en el que los compromisos de una empresa para internacionalizarse van aumentando gradualmente, de la mano de la experiencia y conocimiento que dicha empresa tiene del mercado. De este modo, se evita tomar un riesgo excesivo y este se mantiene a un nivel aceptable (Vahlne, 2020).

Según este modelo, la empresa deberá establecerse en primer lugar en su mercado doméstico antes de expandirse a otros países. Johanson and Vahlne proponen cuatro fases en la internacionalización de cualquier empresa:

- 1) Empresa centrada en mercado doméstico, no realiza exportaciones de manera regular
- 2) Exportaciones a través de terceros
- 3) Establecimiento de una filial de ventas internacional
- 4) Establecimiento de una sucursal de producción en el extranjero

(Francis, 2018)

Otra de las principales aportaciones del modelo es el concepto de “distancia psicológica” por el que una empresa comenzará su internacionalización por aquellos países con mayor parecido psicológico al mercado doméstico. Es decir, aquellos países cuyas barreras psicológicas sean lo más bajas posibles, entendiendo como tales, aquellas diferencias en la cultura, lengua, educación... que dificultan la compenetración entre la empresa y el mercado (Pedro Pablo Cardozo, Andrés Chavarro, & Carlos Ariel Ramírez, 2007). Este modelo va en línea con la entrada de Nicoli en el mercado portugués, siendo este uno de los más parecidos al español.

La esencia del modelo es el proceso dinámico, una serie de procesos de compromiso, que confieren a la internacionalización su típica característica incremental, en lugar de un compromiso cuántico único. La razón es la inevitable incertidumbre y se considera que la asunción de riesgos debía mantenerse en un nivel "aceptable".

### ***3.2.2. Paradigma Ecléctico de Dunning***

Con esta teoría, Dunning trata de reunir en un único modelo las teorías que habían sido desarrolladas previamente, que analizaban el impacto de distintos factores en la producción internacional de las empresas. Tras haber logrado reunir y completar las aportaciones anteriores, el autor concluye que existen principalmente tres ventajas competitivas para una empresa y que estas, favorecerán la internacionalización generando valor añadido al de las empresas locales y compensando los costes incurridos en la instalación en el nuevo país (Haro, Gândara, & Rastrollo, 2014).

Estas tres ventajas competitivas son las de propiedad, localización e internacionalización. Las ventajas de propiedad son aquellas propias de la empresa que desea internacionalizarse y que la

diferencian de las empresas locales presentes ya en el país que se quiere penetrar. Suelen estar relacionadas con activos intangibles de la marca, cómo por ejemplo el know-how, economías de escala, imagen de marca, reputación adquirida...Las ventajas de localización son aquellas potenciales que se encuentran en el mercado exterior y que atraen a las empresas internacionales (Haro, Gândara, & Rastrollo, 2014). Finalmente, las ventajas de internacionalización se centran en el atractivo para la empresa de mantenerse independiente y gestionar sus propias actividades al internacionalizarse, y así poder beneficiarse de reducción de costes, mayor control de la calidad, proteger los derechos de propiedad... en vez de transmitir estos a otras empresas locales (“¿Qué Es El Paradigma Ecléctico de Dunning?,” 2022).

Esta “multi-teoría” destaca las principales ventajas que experimenta una empresa en su proceso de internacionalización y concluye que la clave para la internacionalización es la presencia de una ventaja competitiva específica, y que la inversión directa extranjera se verá compensada siempre y cuando se den los tres tipos de beneficios mencionados anteriormente – propiedad, localización e internacionalización (“¿Qué Es El Paradigma Ecléctico de Dunning?,” 2022).

### ***3.2.3. Teorías de born-globals***

Este concepto, relativamente nuevo, fue investigado por primera vez en 2004 por Knight y Cavusgil, que definieron las born-globals como aquellas firmas que desde sus inicios buscan alcanzar un alto rendimiento a nivel internacional, explotando las ventajas de vender sus productos y estar presentes en distintos países. La principal diferencia de esta teoría más reciente con las teorías de internacionalización anteriormente desarrolladas es que en vez de ver la internacionalización como una segunda fase en el desarrollo de una empresa, una vez que esta ha dominado el mercado a nivel nacional, las born-globals tienen una visión global del mercado desde que comienzan su negocio, y estas se adaptan y desarrollan las capacidades que necesitan para alcanzar sus metas internacionales (Bouncken, Schuessler, & Kraus, 2015).

Tras haber analizado parte de la literatura que existe en torno a la internacionalización de la empresa, pasaremos a identificar cómo Nicoli se relaciona con cada una de estas teorías. En primer lugar, se podría decir que la marca tiene una visión global, pero no sería considerada una empresa

born-global, ya que nació como una marca española y ha sido con el paso de los años cuando ha comenzado a dar sus primeros pasos internacionales. Esto llevó a la marca a crecer desde una pequeña colección en Comillas a pasar a vender en el garaje de la casa de la fundadora en Madrid, a expandirse a más de 17 tiendas en España, abrir una tienda propia en la capital portuguesa, y ofrecer sus productos a un público global a través de la página web, desde dónde se realizan ventas a los distintos países de Europa y de Estados Unidos (“Nicoli,” 2023).

Por otra parte, el modelo Uppsala también nos ayuda a entender el proceso de internacionalización de Nicoli con mayor precisión. Aunque es cierto que Nicoli ha tenido una visión global de su negocio, la marca decidió actuar de manera cautelosa y mantener el riesgo asociado con la internacionalización a un nivel aceptable. Por lo tanto, su compromiso fue aumentando gradualmente. En primer lugar, ampliando los puntos de venta en España, luego avanzando hacia la venta en línea y la expansión de su plataforma de comercio electrónico a nivel mundial. Finalmente, decidieron aventurarse en el proceso de apertura de una tienda en el extranjero, eligiendo Portugal, un país cercano a España. Es esta la razón por la que en el desarrollo del plan de internacionalización de Nicoli mantendremos controlado el nivel de riesgo, y propondremos como siguiente paso elegir un país idóneo como su próximo hito en el proceso de internacionalización, para que, de este modo, la marca pueda seguir creciendo paso a paso. También tal y cómo proponen Johanson and Vahlne en este modelo, analizaremos las distancias psicológicas con cada uno de los países propuestos para asegurarnos de que estas sean lo más bajas posibles y de este modo, haya una mayor similitud con el mercado nacional y por lo tanto el proceso se vea facilitado.

Finalmente, Dunning nos señala las tres ventajas competitivas clave que favorecerán la posición de una empresa al internacionalizarse. Podemos afirmar que Nicoli posee estos factores diferenciadores. La marca ha desarrollado desde 1994 un gran *expertise*<sup>8</sup> en el sector de la moda y en la gestión de sus tiendas, control de calidad de sus productos... lo cual le permite diferenciarse de la competencia, además de beneficiarse de economías de escala, inversión en tecnología y desarrollo, diseños únicos, reputación de la marca...

---

<sup>8</sup> Término en inglés que se refiere a experiencia o habilidad.

Sin embargo, existen oportunidades en los mercados internacionales que la empresa todavía no ha sido capaz de capturar en su totalidad a través de la venta online, por lo que hay espacio todavía para seguir creciendo. Por último, al ser la propia marca la que gestione sus actividades en el extranjero, el control de sus productos y puntos de venta le permitirá continuar llevando a cabo el control exhaustivo que caracteriza el estilo de su fundadora y directora; Fátima Ojeda dirige de cerca día tras día cada paso en el proceso de diseño y venta de sus productos, lo cual permite a la marca ofrecer un producto tan cuidado a sus clientes (“Nicoli,” 2023).

### **3.3. Selección del mercado de entrada**

#### ***3.3.1. Selección del país idóneo: Country Attractiveness Analysis***

Para la elaboración del plan de internacionalización de Nicoli comenzaremos identificando el país idóneo para la internacionalización de la marca. utilizando el Country Attractiveness Analysis (CAA). Se trata de un análisis que consta de las siguientes fases: selección preliminar, análisis del atractivo del país y selección final del país de entrada. (“6.5 Selecting the Countries to Enter – Core Principles of International Marketing,” 2022)

#### **Fase I: Selección Preliminar**

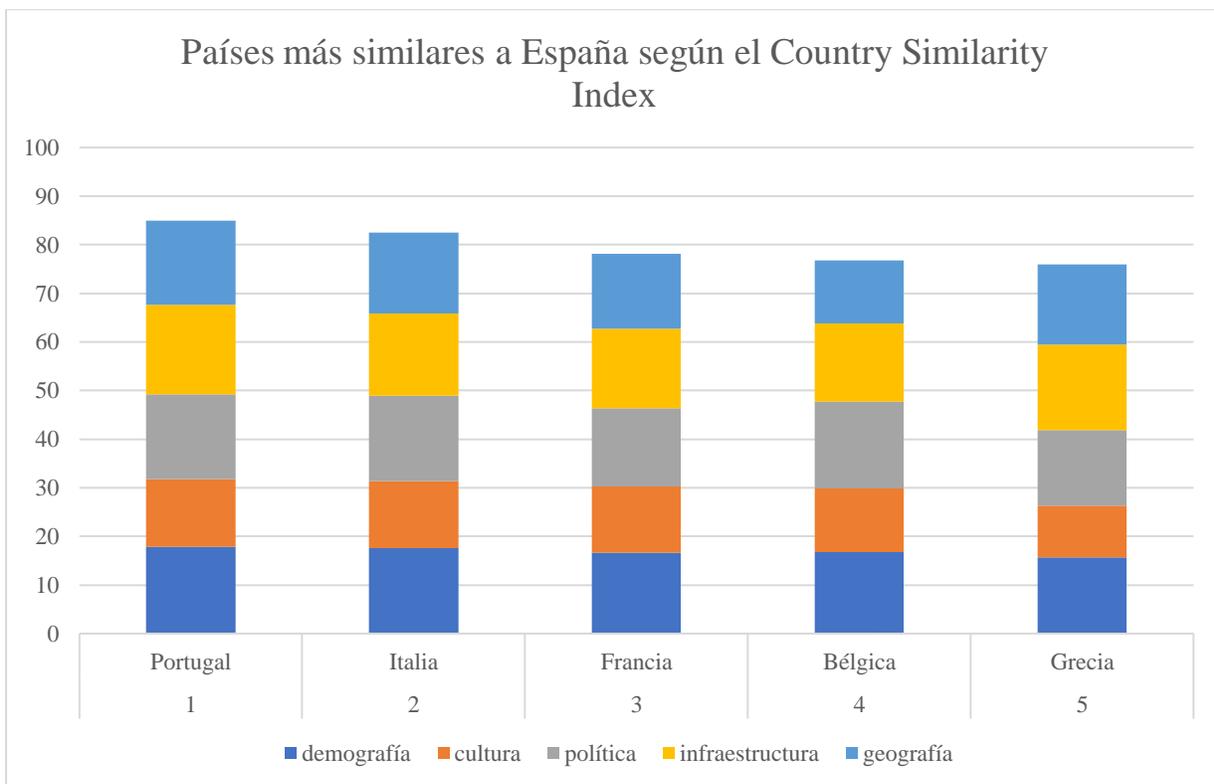
La selección preliminar la haremos identificando aquellos países de la Unión Europea que son los más parecidos a España basándonos en el Country Similarity Index<sup>9</sup>. Algunas de las ventajas de elegir a un miembro de la Unión Europea como próximo país al que internacionalizarse, a parte de la cercanía geográfica, es que Nicoli podrá beneficiarse de la política comercial de la UE, lo cual coloca a la empresa en una posición más favorable en negociaciones con otras naciones y en organizaciones multilaterales como la Organización Mundial del Comercio (OMC). Este acuerdo internacional pretende garantizar una competencia leal y ampliar las oportunidades comerciales de las empresas europeas, suprimiendo restricciones comerciales como aranceles y contingentes (European Parliament, 2019)

---

<sup>9</sup> Índice que cuantifica el grado de similitud entre países.

Este índice tiene base estadística y pondera por igual la demografía, cultura, política, infraestructura y cercanía geográfica de un país. Para llegar a las conclusiones para cada país, se utilizan 1.000 datos diferentes. El país europeo más parecido a España, según este índice, es Portugal, el cual la marca ya está explotando, siendo el primer país fuera de España en el que ha abierto punto de venta físico. Éste está seguido por Italia, Francia, Bélgica y Grecia. (“Spain’s Most Similar Countries,” 2022)

En estos países candidatos, al tener gran similitud con España, Nicoli tendrá un proceso de internacionalización más fluido y sencillo, y a la vez podrá maximizar los beneficios de la estandarización de sus productos. La estandarización es una de las ventajas competitivas de Nicoli a través de sus diferentes localidades, la cual permite a la marca ser más eficiente y controlar los costes durante el proceso de creación de las prendas.



*Fuente: Elaboración propia a partir de Country Similarity Index (“Spain’s Most Similar Countries,” 2022)*

## Fase II: Análisis del atractivo del país

Una vez tenemos la selección preliminar pasaremos a analizar el atractivo de cada uno de los posibles países, para lo que es necesario seleccionar los factores clave para el triunfo de Nicoli en el mercado. Los factores que analizaremos serán: la demanda actual de prendas de Nicoli en cada uno de estos países, los gustos en la moda de los habitantes de estos países, el precio del alquiler, porcentaje de españoles residentes.

### *Factor 1: Demanda actual del producto de Nicoli*

En palabras de Fátima Armada Ojeda, encargada del departamento de ventas, el triunfo de la marca reside en el propio producto, que se adapta a las necesidades de sus consumidores y que vende más que una prenda de ropa. Nicoli se enorgullece de poder decir que lo que ofrece es un estilo de vida del que sus clientes se sienten parte. Además de la anticipación y agilidad a la hora de anteponerse a las necesidades de sus clientes y ofrecer lo que necesitan en el momento adecuado. (Analyticalways, 2019)

Dado que la principal ventaja competitiva de Nicoli es la unicidad del producto y el estilo de vida que propone, un factor importante para garantizar el éxito del producto al internacionalizarse es la demanda de los consumidores. Gracias a una entrevista realizada al responsable de marketing de la marca que lleva trabajando en Nicoli más de 10 años, sabemos que entre estos países el que más demanda productos actualmente a través de la página web es Francia – país junto con Portugal donde hay mayor volumen de ventas internacionales – seguido por Italia, Bélgica y Grecia. Este factor nos impulsa a pensar que Francia es el país dónde más sentido tiene internacionalizarse próximamente, ya que ya existe una base potente de consumidores del producto a través del e-commerce, y por tanto sería más fácil el recibimiento de la marca y abastecer esa creciente demanda de la marca de Nicoli por parte de sus clientes franceses.

### *Factor 2: Facilidad para hacer negocios*

Este factor ayudará a identificar qué países ofrecen menores trabas para implantar, crear y gestionar empresas. El Banco Mundial ha desarrollado un índice llamado “Doing Business” en el que se evalúa la facilidad para hacer negocios en cada economía con una puntuación de 1-190. Una puntuación alta en la facilidad para hacer negocios indica que el clima normativo es más favorable para establecer y dirigir una empresa local.

Las puntuaciones son agregadas en 10 categorías, cada una de ellas compuesta por múltiples indicadores, que se ordenan para elaborar las clasificaciones, en las que cada elemento recibe la misma ponderación. Todas las clasificaciones de las economías están referenciadas a mayo de 2019 (“Rankings,” 2019).

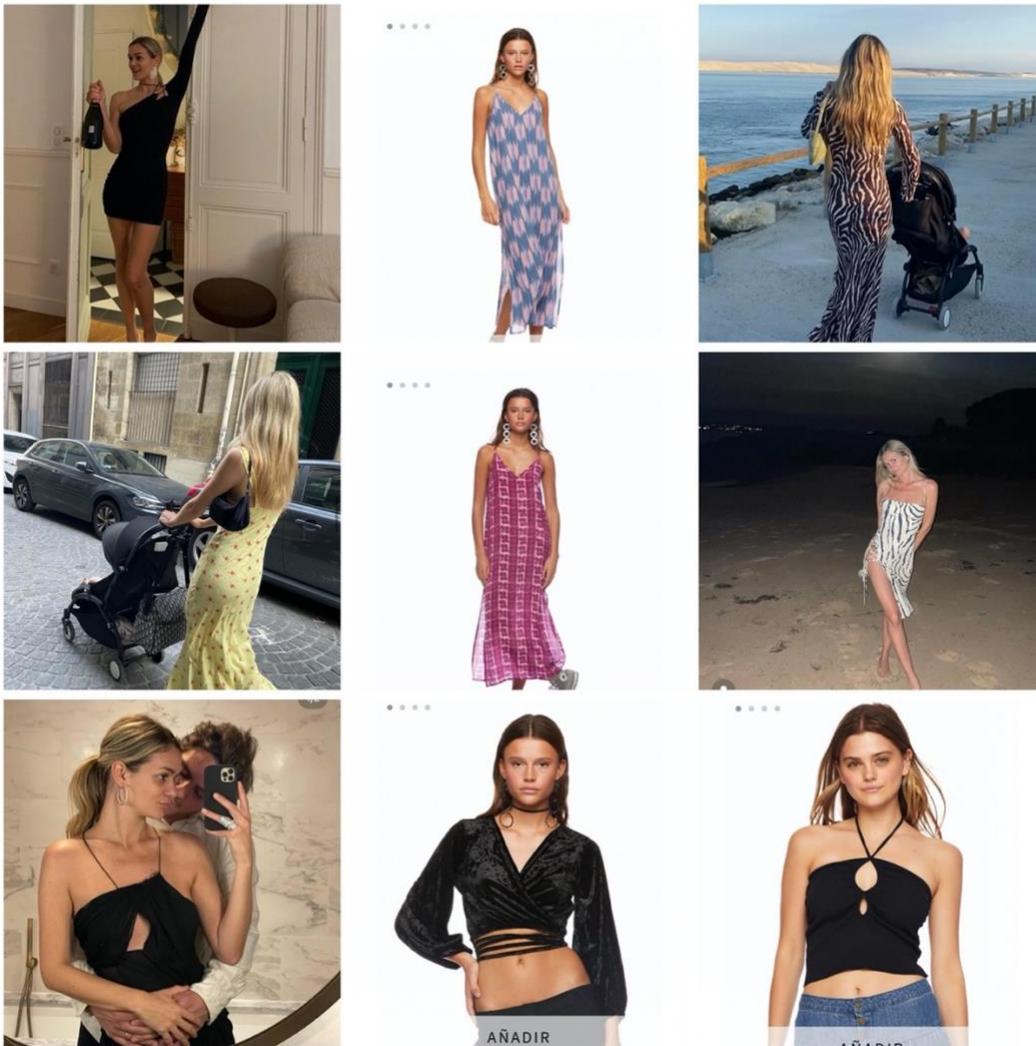
Entre estos cuatro países, Francia se encuentra como ganador relativo del ranking en la posición 32, seguido de Bélgica con posición 46; a continuación, Italia se sitúa en la posición 58 y por último Grecia en la 79.

### *Factor 3: Preferencias de moda y estilo de vestir en cada país*

Otro factor esencial en el proceso de selección del próximo país para la internacionalización de Nicoli es que este tenga un nivel de interés y gustos similares por la moda. Cuanto más cercano sea el estilo de vida, la moda y los gustos de los consumidores, más fácil será la integración de la marca en el nuevo país. Si elegimos un país cercano a España en cuanto a este criterio, Nicoli podrá beneficiarse en mayor medida de las ventajas de la estandarización. Para poder analizar este criterio analizaremos el estilo en cada uno de estos países y observaremos más de cerca a las principales influencers<sup>10</sup> en el ámbito de la moda de cada uno de ellos, siendo su estilo un reflejo de las tendencias y aspiraciones de los consumidores de esa nacionalidad.

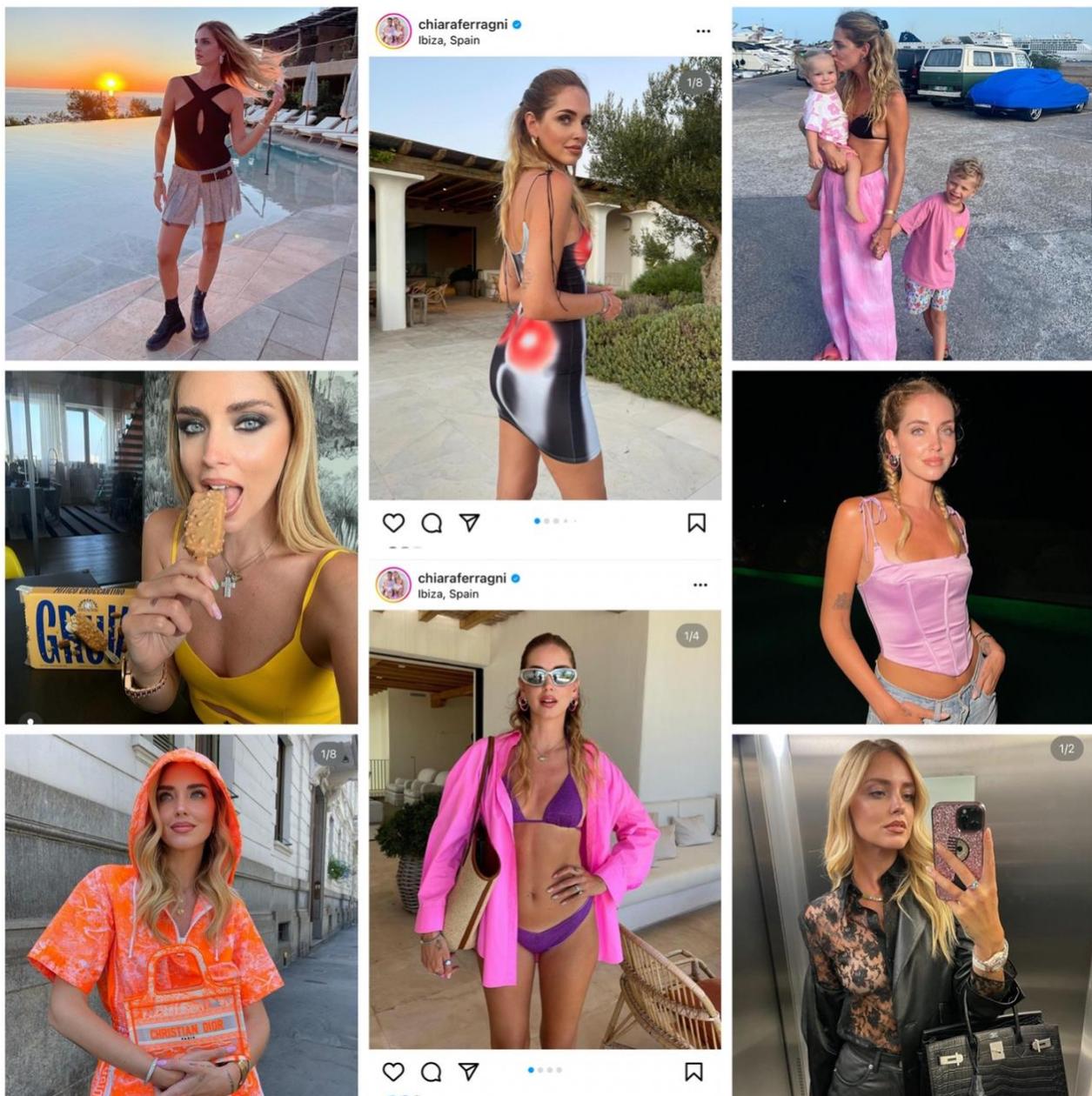
---

<sup>10</sup> Según la RAE, se refiere a aquellas personas capaces de influir sobre otras, principalmente a través de las redes sociales.



*Tendencias moda Francia: elaboración propia a partir de (@Annelauremais); (“Fall 022 | Nicoli,” 2022)*

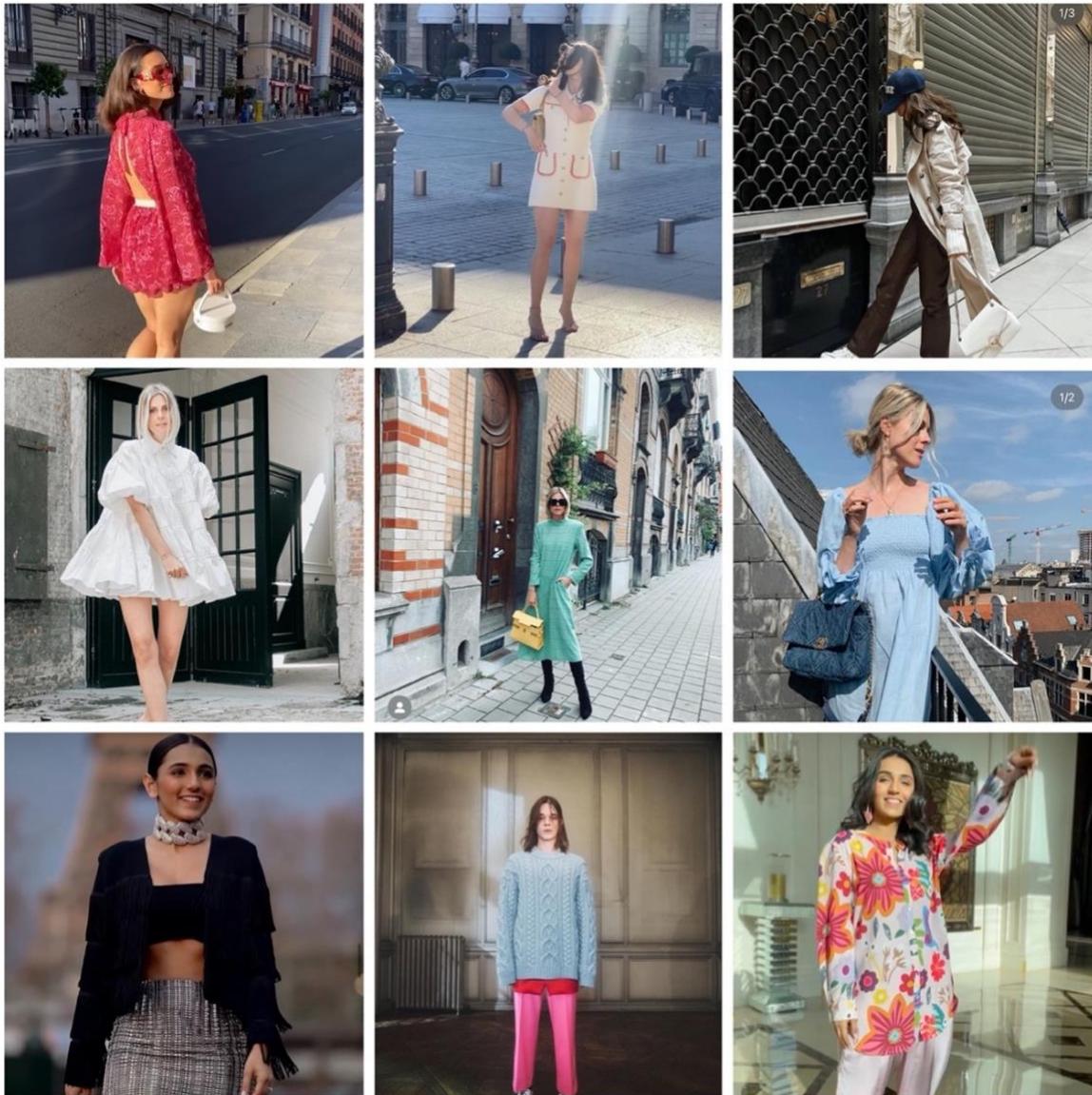
En Francia nos fijaremos en una de las influencers que más marca tendencia en el país; Anne Laure Mais, en su Instagram se puede observar como su estilo es muy parecido al de Nicoli y al de los consumidores de la marca en España (Leonce Chenal, 2022). Al igual que los consumidores de Nicoli, las tendencias que se siguen en Francia, y que vemos reflejadas en el estilo de Anne Laure Mais y en su propia marca de ropa joven, tienen un toque clásico a la vez que boho-chic.



*Tendencias moda Italia: Elaboración propia a partir de (@ChiaraFerragni)*

Para Italia la influencer más conocida es Chiara Ferragni y podemos comprobar como Italia, capital de gran influencia en la moda europea contiene una mezcla mucho mayor de tendencias y estilos. Los looks que vemos en la influencer son, por lo general mucho más rompedores y atrevidos que los del catálogo de Nicoli. Además, es un estilo muy distinto al que acostumbramos a ver entre las it girls españolas o principal clientela de Nicoli. Destacan los colores muy llamativos,

transparencias y en general un estilo más urbano<sup>11</sup>. Llevando chanclas, pantalones bombachos, que contribuyen a crear un look con una carga mucho más rocker y atrevido que el que observamos en Nicoli.



*Tendencias moda Bélgica: Elaboración propia a partir de (@Masoomminawala), (@Driesvannoten), (@Sofievalkiers), (@Milkywaysblueyes), (@Nathalievandenberg).*

<sup>11</sup> Término que se refiere a un estilo de vestir en el que predomina la comodidad.

En cuanto al estilo de la forma de vestir en Bélgica, en las palabras de la curadora de la exposición realizada en Museo de la Moda y el Encaje de Bruselas “Brussels Touch”, se caracteriza por una actitud y detalles en las prendas que permiten ver “la humildad, lo artesanal, lo poco ortodoxo, lo poético y la generosidad.” (“El Toque de Bruselas En La Moda: Cosmopolita, Ecléctico Y de Espíritu Libre,” 2021). Esto se traduce en diseños sencillos, patrones y colores que recuerdan al arte abstracto y expresionista, y prendas con humor y detalles absurdos con gran atención al detalle y perfección en los acabados (“El Toque de Bruselas En La Moda: Cosmopolita, Ecléctico Y de Espíritu Libre,” 2021). Tras haber analizado a las principales influencers belgas y marcas de moda de este país, podemos observar como el estilo es más sencillo a la vez que mucho más romántico que el de Nicoli, donde los looks no son tan bohemios y destacan por ser más casual y con un toque no tan romántico.



*Tendencias moda Grecia: Elaboración propia a partir de (@Chrismo)*

Por último, pasaremos a analizar el estilo de Grecia. Se caracteriza por ser un estilo casual, en el que el tejido que gana por mayoría es el lino. La gente joven se suele vestir de manera sencilla pero elegante y es muy normal usar vaqueros. Este estilo smart casual<sup>12</sup> se puede ver reflejado en una de las influencers más famosas de este país, Christina Bompa Tanimanides (Karpathiou, 2021). Como se puede observar el estilo de Grecia se parece al smart casual que se ve en España y por lo tanto encajaría con la selección de ropa que ofrece Nicoli.

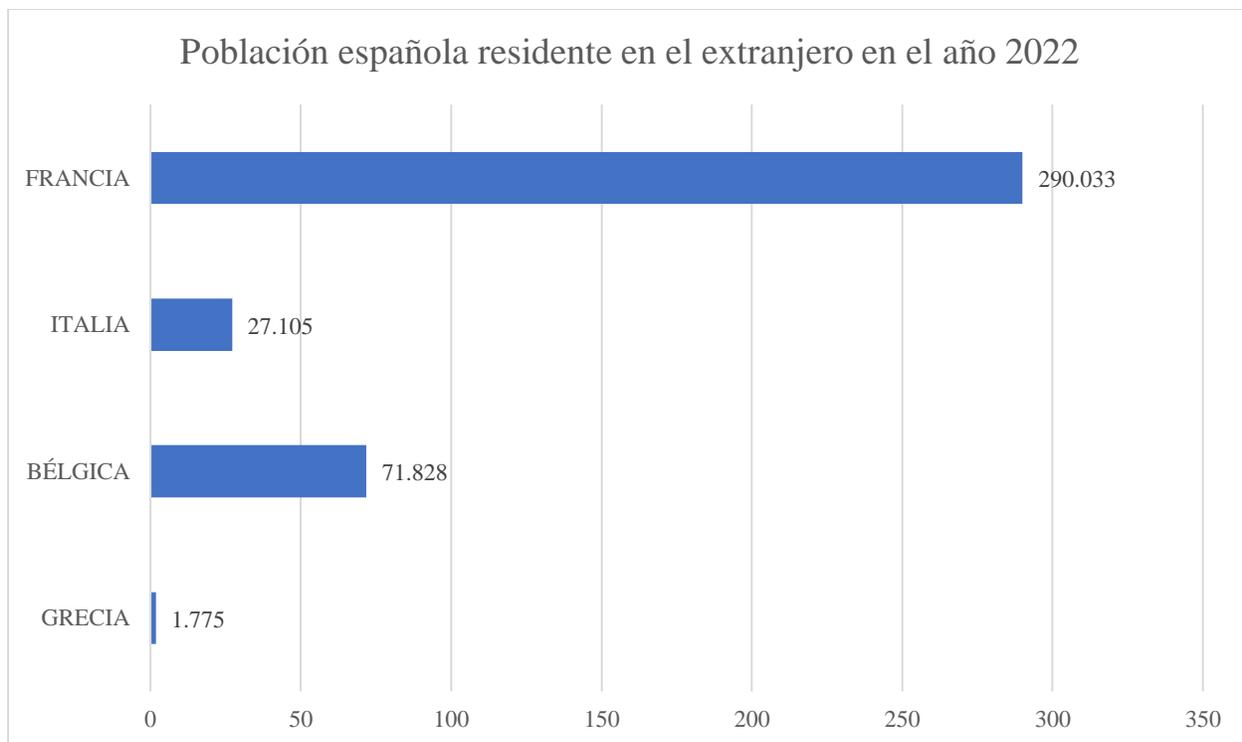
#### *Factor 4: Número de residentes españoles en el país*

La empleada de Nicoli, también compartió como el negocio, desde sus orígenes tiene un fuerte componente de boca a boca y parte del éxito de la marca es debido a las conexiones sociales de la dueña. Este fuerte componente personal, se puede apreciar en el caso de Lisboa. Antes de abrir su tienda, la proveedora de algodón para la marca, que vive en este país, estuvo ayudándoles a encontrar un buen local, a construir relaciones con los que serían consumidores espejo de los que se encuentran en España y la dueña conectó con la gente del mismo círculo social que el de los clientes actuales de Nicoli y que el suyo propio. El prestigio de la marca entre los miembros de la clase social media/alta interesados en Nicoli, se basa mucho en recomendaciones y en esfuerzos por pertenecer al mismo grupo. Es por ello por lo que otra de las variables a incluir antes de decidir donde internacionalizarse es el número de españoles viviendo en los distintos países. Con esta idea en mente, analizaremos el número de residentes en cada uno de estos cuatro países durante el año 2022, basándonos en datos del Instituto Nacional de Estadística.

Tal y como podemos observar en el gráfico, Francia tiene el mayor número de residentes con diferencia, lo cual refuerza la idea de que es de entre los candidatos, el país más idóneo en el que internacionalizar la marca próximamente. Su cercanía, temperatura, estilo de vida y oportunidades laborales lo hacen un destino común entre la población española que, elige este país como el principal al que emigrar en Europa. (José Ramón Pérez, 2022)

---

<sup>12</sup> Término que se refiere a un estilo formal y relajado a la vez.

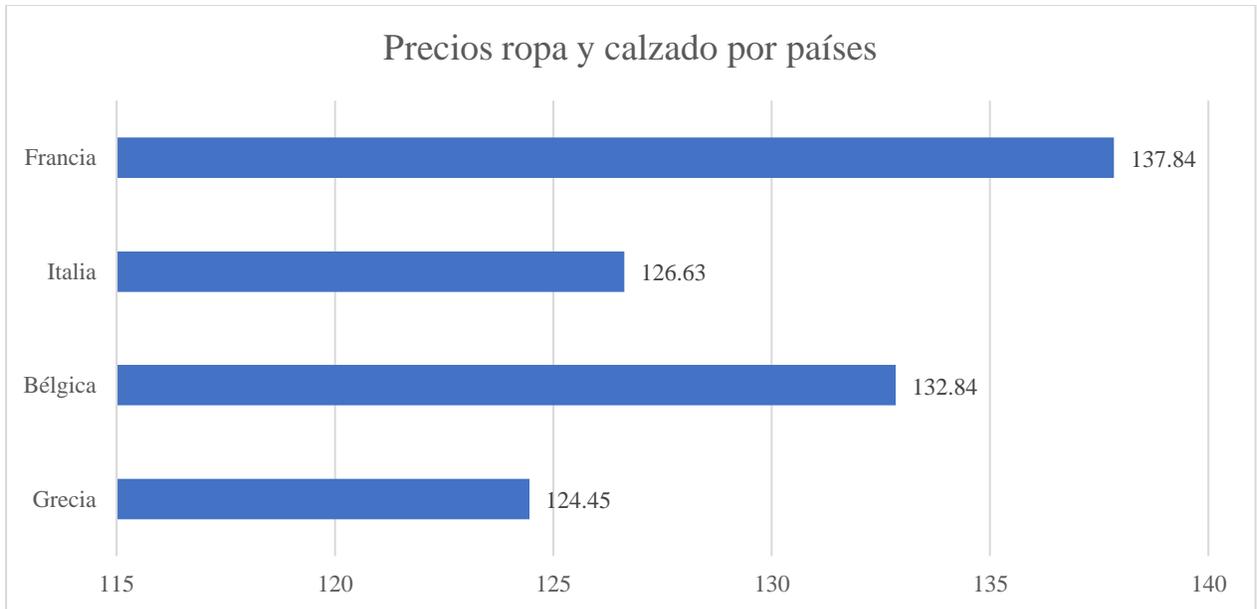


*Fuente: Elaboración propia a partir de ("Instituto Nacional de Estadística," 2016)*

#### *Factor 5: Precio ropa*

Otro factor para tener en cuenta es el precio de las prendas de ropa en cada uno de estos países. Nicoli no es una marca accesible, y ofrece sus productos dirigidos a una clase media/alta con poder adquisitivo y que acepte los precios que propone. Entre algunos de los precios que aparecen en la web encontramos bandoleras por 75€, chaquetas por 100€, jerséis por 70€...

Estos precios se podrán mantener a ese nivel en países en los que estén más acostumbrados a pagar un alto precio por la ropa. Es por ello por lo que vamos a analizar los precios pagados en Francia, Italia, Bélgica y Grecia por las prendas de moda. Para cuantificar este indicador, nos basaremos en el ranking realizado por The Global Economy que tiene en cuenta los precios de prendas de vestir y calzado de 167 países. Aquellos países con un precio medio mayor tienen un valor más alto en el ranking, siendo el máximo valor posible un índice de 206 puntos y el mínimo 29 puntos. A la cabeza del ranking se encuentra Bélgica, seguido de Francia y por último Italia y Grecia.



*Fuente: Elaboración propia a partir de ("Clothing and Footwear Prices by Country, around the World / TheGlobalEconomy.com," 2021)*

Las barreras arancelarias no las consideraremos al formar todos estos países parte de la Unión Europea y por lo tanto no es un factor diferenciador ni relevante al verse beneficiados por el libre comercio entre países miembros ("Trade," 2023).

### Fase III: Selección final del país de entrada

Tras haber analizado los distintos factores relevantes para el éxito de la firma en el extranjero, identificaremos el país idóneo entre los cuatro potenciales usando una matriz de selección de países. De manera que, utilizando coeficientes de ponderación, cuantificaremos la importancia de cada criterio.

- Los coeficientes van del 0-100%, siendo aquellos con valores superiores de mayor importancia en la selección del mercado de entrada.
- El sistema de ponderación va del 1 (más desfavorable) al 4 (más favorable)

Factor	Ponderación	Francia	Italia	Bélgica	Grecia
Demanda E-commerce	20%	4	3	2	1
Facilidad negocios	40%	4	2	3	1
Preferencias moda	20%	4	3	1	4
Residentes españoles	10%	4	2	3	1
Precio ropa	10%	4	2	3	1
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>4</b>	<b>2.4</b>	<b>2.4</b>	<b>1.6</b>

*Fuente: Elaboración propia*

Cómo podemos comprobar, una vez analizados y ponderados cada uno de los factores, Francia es el país idóneo para continuar la expansión internacional de Nicoli próximamente. Debido al gran volumen de ventas online que se realiza en este país, el reconocimiento como país con facilidad para hacer negocios, los gustos parecidos en la moda que experimentan los habitantes de este país, el gran número de residentes españoles que viven ahí y el alto precio que están dispuestos a pagar por la ropa. Además, el jefe de expansión de la firma española es francés, tal y como nos indicó la representante de Marketing de Nicoli en la entrevista que realizamos en septiembre 2022, y por lo tanto tiene un mayor conocimiento del mercado y una red de contactos más extensa en este país que en el resto de los países que se analizaban.

### **3.4. Análisis del entorno en el mercado de entrada**

#### **3.4.1. Análisis genérico de Francia**

Francia es un país de un gran atractivo internacional, reconocida como la sexta potencia mundial y la segunda de la Unión Europea (Maestro, 2021). El país cuenta con una cifra de población muy elevada de casi 68 millones de personas y una densidad de población de 124 habitantes por km<sup>2</sup>. Además, Francia ocupa el puesto 26 de los 196 países del ranking de PIB per cápita, que en el año 2021 fue de 36.660€, lo cual es indicador del nivel de vida que experimentan los habitantes de este país. Según el IDH o Índice del Desarrollo Humano que analiza el progreso de cada país y que señala el nivel de vida que tienen sus habitantes, los franceses tienen una buena calidad de vida. Este índice tiene en cuenta variables como el nivel de ingresos, salud y educación (Datosmacro, 2023).

Además, Francia es percibido como un país con bajo nivel de corrupción gubernamental, lo cual brinda una mayor estabilidad a las empresas que realizan negocios el país. Este país europeo ha obtenido una puntuación de 71 puntos en el Índice de Percepción de la Corrupción – siendo 0 percepción de altos niveles de corrupción gubernamental y 100 bajos niveles de los mismos – (Datosmacro, 2022).

Para las empresas internacionales, algunas de las principales ventajas de invertir en Francia son: productividad de la mano de obra – 6º puesto mundial – 45,6€ por hora en comparación con 37,3€ en la zona del euro. Además, los costes de establecimiento son más bajos que en otras de las principales potencias europeas, por ejemplo, el precio de los establecimientos en el centro de París es la mitad que el de West End de Londres. Además, la facilidad en la gestión de la administración es reconocida a nivel mundial, siendo líder en administración electrónica en Europa y la 4ª a nivel mundial (Ministère de L'Europe et des Affaires Étrangères, 2015).

Cabe destacar que, en los últimos años el atractivo del país se ha visto acentuado, Francia logró, por primera vez en 2019, formar parte del top 5 países más atractivos para la inversión extranjera, según el índice anual desarrollado por la consultora americana A.T. Kearney. Esto se puede justificar por “el mejoramiento de la situación de los negocios” y “la reciente baja de la tasa de impuesto de empresas” (“Inversiones Extranjeras: Francia En El Top 5 de Países Más Atractivos | Campus France,” 2019). Hasta la fecha se ha mantenido líder en el ranking, y en los dos últimos años ha permanecido en 6ª posición (Administrador, 2022).

En el caso de Nicoli, podemos reafirmar que Francia proporcionará a la firma de un elevado número de consumidores potenciales, una posición geográfica muy atractiva y un entorno de negocios óptimo para el desarrollo y expansión de la marca.

#### ***3.4.2. Análisis del sector de venta minorista de ropa***

Según el estudio realizado para el 2023 por McKinsey, perteneciente a su popular serie anual "The State of Fashion", la industria de la moda ha sufrido una caída en las tasas de crecimiento a finales del año 2022. Las tasas de venta minorista de moda “no de lujo” pasaron del 30% en el primer

semestre del año a -10% en el segundo semestre, y se prevé que esta tendencia se mantenga debido a la inflación y a una actitud más deprimida entre los consumidores. Sin embargo, muchos participantes del sector están en mejor situación que hace un año. Los ingresos del sector de la moda aumentaron un 21% en 2020-21, y los márgenes EBITA se duplicaron en 6 puntos porcentuales, hasta el 12,3% (“The State of Fashion 2023: Holding onto Growth as Global Clouds Gather,” 2022).

En el futuro, se prevee que a los negocios de ropa de alta calidad les irá mejor que al resto del mercado ya que aquellos consumidores con un mayor poder adquisitivo seguirán viajando y gastando, lo que les protegerá de las consecuencias de la hiperinflación. Según el estudio de las previsiones de McKinsey sobre la moda, habrá un crecimiento de esta parte del sector en Europa de entre un 3 y un 8% (“The State of Fashion 2023: Holding onto Growth as Global Clouds Gather,” 2022). Nicoli se sitúa dentro de esta parte del mercado, ya que se dirige a consumidores de un mayor poder adquisitivo y con un estilo de vida que es considerado por encima de la media, ofrece un producto de alta calidad y diseño exclusivo.

A pesar de los retos a los que se ha enfrentado el sector francés de la moda y confección, éste está bien consolidado y se considera uno de los líderes mundiales en innovación. Francia sigue manteniendo su posición como uno de los mercados líderes a nivel mundial y es uno de los mayores mercados de la moda y la confección de la UE en términos de ingresos.

Según un estudio realizado por el Instituto Francés de la Moda (IFM) en 2017 que analizaba las tendencias del sector hasta el año 2021, el valor del negocio de la moda en el país ascendía a 150 billones de euros, es decir, el 2,7 % del PIB francés, generando hasta un millón de puestos de trabajo. Esto significa más de 13 billones de USD de ingresos durante el 2017, doblándose esta cifra para el año 2021 y sugiriendo una CAGR de más del 10% de 2017 a 2021. La confección es el mayor segmento de ventas de la industria de la moda francesa (Anirban C & Anirban C, 2017).

Según Natalie Macmillan, analista principal de comercio minorista europeo, la pandemia del COVID-19 infligió un golpe devastador a la industria francesa de la moda, que supuso varios años de problemas estructurales para los minoristas. Algunos de ellos quebraron o fueron vendidos y

muchos se han visto obligados a reducir sus negocios. El precio sigue siendo una consideración importante, y los sitios de bajo coste como Shein y de reventa como Vinted están creciendo rápidamente.

Para poder competir contra estas nuevas formas de retail, los minoristas más tradicionales no pueden permitirse ignorar el creciente debate sobre la responsabilidad ética y medioambiental, que les puede dar una ventaja competitiva. Aún se desconoce el panorama económico para 2023, y las empresas de ropa se enfrentan a grandes retos. Sin embargo, también existen grandes posibilidades para las marcas que, entendiendo a los clientes, sepan desarrollar y transmitir a sus consumidores una propuesta de valor significativa (“Clothing Retailing - France - 2022: Consumer Market Research Report | Mintel.com,” 2023).

Tras haber realizado un estudio del sector, y a pesar de que presente retos considerables en el momento actual, podemos afirmar que Nicoli se encuentra en una posición favorable para expandirse a Francia, debido al segmento de mercado en la que se sitúa, y a que a pesar de que de manera general las perspectivas para algunas empresas dentro de la industria minorista no sean tan positiva, Nicoli es una de esas marcas que está en una mejor situación año tras año. Esto fue confirmado tras la entrevista con la encargada de marketing de la empresa, que explicó cómo, a pesar del COVID y de las dificultades experimentadas en los años más recientes, Nicoli seguía creciendo y fortaleciéndose en el mercado, habiendo aumentado sus ventas más de un 15% desde el año 2019.

Finalmente, identificaremos la ciudad de Francia más apropiada para establecer la marca española. Nos fijaremos en París, ya que, al hablar con la representante de Marketing de la empresa, esta nos reveló que Nicoli, al buscar nuevos lugares en los que expandir su presencia física, trataba de situar sus locales en las ciudades más relevantes y exclusivas, buscando barrios que sean espejo del barrio de Salamanca en Madrid. Así fue en el caso de Lisboa, en el que el local se abrió en la Rua da Escola Politécnica, perteneciente al distrito Príncipe Real, uno de los barrio más exclusivos y adinerados de la capital. Es por ello por lo que París, considerada como una de las capitales principales europeas y de las más exclusivas en términos de estilo de vida, moda, cultura... es idónea para la marca. Además, esta ciudad es la más poblada de Francia y cuenta con más de 400

empresas españolas, existiendo en ella una vibrante comunidad hispánica ya que, es en París donde hay una mayor concentración de ciudadanos españoles de entre todo el país – 39.000 – (“La Comunidad Española,” 2022).

Asimismo, al instalarse en la “ciudad de la luz” la marca Nicoli podrá beneficiarse de las altas cifras de turismo, las cuales son las más atractivas de todo Francia, y que sitúan a París como una de las capitales mundiales del turismo. En el año 2018, el número de turistas que visitaron la región de L’Île-de-France fueron 50 millones, tal y como indica el comité del turismo de L’Île-de-France (“Le Tourisme à Paris Région Bat à Nouveau Tous Les Records En 2018 !,” 2018). La actividad de los turistas genera importantes ingresos que alcanzaron los 21.500 millones de euros durante el año 2018, y que supuso un aumento de 974 millones de euros con respecto al año anterior y de 2.300 millones de euros en comparación con dos años atrás (“Le Tourisme à Paris Région Bat à Nouveau Tous Les Records En 2018 !,” 2018).

En conclusión, París es la mejor ciudad para establecerse en el mercado francés. A pesar de los elevados precios que cabe esperar en la capital, el enorme potencial del mercado en términos de tamaño y poder adquisitivo de sus habitantes, así como la reputación de la ciudad como puerta de entrada al resto del país, son consideraciones clave a la hora de seleccionarlo como la próxima ubicación de la marca.

### **3.5. Selección del modo de entrada**

La selección del modo de entrada en un país es una cuestión clave en la estrategia de internacionalización de una empresa. Podemos afirmar que el principal objetivo para una empresa es ser lo más rentable posible. Por ello, cada uno de los factores a considerar al elegir un modo de entrada debería ser evaluado en función de cuánto contribuirá a la rentabilidad de la empresa en el nuevo mercado. Esto sin embargo es complicado de cuantificar, ya que la mayoría de los factores que se estudian son, por naturaleza, cualitativos. Se trata de los siguientes factores: internos, externos, preferencias en la administración y elementos transaccionales.

Decisión del modo de entrada			
Factores internos	Factores externos	Preferencias en la gestión	Elementos transaccionales
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tamaño de la empresa</li> <li>• Experiencia previa internacional</li> <li>• Características y naturaleza del producto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PESTEL: distancia cultural, riesgos y barreras</li> <li>• Condiciones del mercado: tamaño, crecimiento, incertidumbre</li> <li>• Intensidad de la competencia y existencia de intermediarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tolerancia al riesgo: determina el nivel de compromiso</li> <li>• Control deseado: cuanto mayor sea, mayor será en nivel de compromiso de los recursos al entrar el mercado</li> <li>• Flexibilidad: depende del nivel de control deseado, cuanto mayor sea, menor la flexibilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coste: los costes incurridos por la empresa en su internacionalización dependerán del modo de entrada, habiendo costes anteriores a la entrada en el mercado como los de contratación o costes posteriores como los de seguimiento y ejecución</li> <li>• Comportamiento de los stakeholders en el modo de entrada</li> <li>• Know-how: actitud de la empresa con respecto a la transferencia del conocimiento adquirido por la marca. Si no se desea su difusión, se usarán modos de entrada más jerárquicos.</li> </ul>

*Fuente: elaboración propia a partir de Hollensen (2017)*

Según Hollensen, estos factores deben ser analizados en función de tres puntos clave: el nivel de control o compromiso deseado por la empresa, los cuales tienen una relación directa; la flexibilidad de la empresa para poder cambiar de un modo de entrada a otro; y finalmente, el país en el que tienen lugar las operaciones de la empresa, ya sean en el mercado de origen o en el que se desea entrar.

A continuación, pasaremos a analizar cada uno de estos factores para determinar cuál es el modo de entrada más acertado de Nicoli para el mercado francés. En cuanto a los factores internos, Nicoli cuenta con 150 empleados (“LinkedIn,” 2023), y es considerada como una empresa mediana (expansion.com, Unidad Editorial Internet, S.L, 2018) que se dedica a la venta minorista de prendas de vestir y accesorios para bebés, niños y jóvenes, con un gran compromiso por la exclusividad y la calidad de sus productos. Además, la marca ya tiene experiencia en el proceso de internacionalización: actualmente vende su producto a mercados extranjeros, especialmente en Europa, Estados Unidos y Latinoamérica a través de la exportación y de su canal de venta online. En el caso del mercado portugués el modo de entrada fue jerárquico, en el que Nicoli posee su propia tienda en Lisboa y contrala todas las operaciones.

En segundo lugar, pasaremos a analizar los factores externos. La distancia cultural ha sido reducida considerablemente, al haber elegido un país lo más parecido posible a España según el Country Attractiveness Analysis. Y con respecto al atractivo del mercado minorista francés, este ya ha sido investigado en la sección anterior, concluyéndose que este mercado, aunque con algunos retos por la crisis actual, presenta una buena oportunidad para el crecimiento de Nicoli.

En cuanto a las preferencias en la gestión de la empresa – tercer factor de Hollensen – vemos que Nicoli tiene una tolerancia media al riesgo, lo cual podemos deducir al examinar su historia de internacionalización. La empresa ha ido creciendo de manera continuada durante sus años de vida, atreviéndose a entrar en mercados alejados como Latinoamérica o Estados Unidos a través de la exportación y abriendo tienda física en Portugal, pero sin perder por ello la prudencia al hacerlo. Siempre asegurándose de estar preparada para cada paso que iba tomando. Asimismo, el nivel de control que ejerce la dueña es muy alto, con el fin de ofrecer un producto e imagen de marca muy cuidados. Es por ello por lo que el nivel de compromiso de los recursos de Nicoli al entrar en el mercado francés tendrá que ser mayor y la flexibilidad estará más limitada.

Del último factor, cabe destacar el know-how de la empresa. Nicoli es una firma con un gran control en todas las fases de su producto. Cada una de las tiendas son revisadas por la fundadora para asegurarse de que hasta el último detalle encaja a la perfección con la imagen de Nicoli. La producción de las prendas es de cercanía, para poder ejercer un mayor control, y se realiza en

España y en Portugal mayoritariamente, con el 30% restante produciéndose en la India, así, la marca es capaz de obtener telas con diseños y estampados exclusivos (“Nicoli,” 2022). La transferencia de los conocimientos desarrollados por la marca no es deseada en el caso de Nicoli, tal y como explicó la representante de marketing en la entrevista realizada en septiembre de 2022; todas las técnicas, procesos y diseños se transfieren dentro de la organización y la administración pone un gran énfasis en mantener esta información privilegiada dentro de la empresa, revelándosela solo a los empleados a los que sea imprescindible compartirla.

Tras haber analizado estos cuatro factores con relación a la marca, se elegirá el modo de entrada jerárquico como el más adecuado y consistente con la cultura y estrategia de Nicoli. Este modo de entrada, a pesar de ser aquel con mayor riesgo y con mayor compromiso en la inversión, permitirá a Nicoli continuar manteniendo el control sobre sus operaciones y sobre su proceso de internacionalización. Además, gracias a que el jefe de expansión de la empresa es francés, la marca se puede beneficiar del conocimiento del mercado requerido para entrar. Además, Nicoli conoce ya las preferencias de sus clientes franceses, siendo este el país en el que experimenta un mayor volumen de ventas online fuera de Iberia.

Actualmente Nicoli tiene sus dos modalidades de puntos de venta físico: por una parte, las tiendas a pie de calle y cuatro shop-in-shops<sup>13</sup> en El Corte Inglés. A continuación, vamos a determinar cuál de estas dos opciones es más adecuada para su entrada en el mercado francés.

Aunque podemos afirmar que Nicoli se encuentra en una posición fuerte para triunfar en Francia y continuar su expansión internacional, no debemos olvidar que el mercado de venta minorista de ropa no está pasando por el mejor momento, después de la dura depresión que sufrió durante el Covid, y como hemos visto antes las tasas de crecimiento están disminuyendo. Es por ello por lo que recomendamos los shop-in-shops sobre la tienda propia a pie de calle. Esta opción permite mantener un gran control sobre las operaciones, pero a la vez dota a la empresa de mayor flexibilidad y reduce el riesgo y la cantidad de la inversión.

---

<sup>13</sup> Término en inglés que se refiere a la superficie de un local subarrendada a un minorista.

Al hablar con la representante de marketing en la entrevista realizada en septiembre de 2022, esta afirmó que el precio del local era de gran importancia para la marca a la hora de abrir un punto de venta físico y que era una de las principales barreras para entrar en París, siendo el precio del alquiler en la ciudad muy elevado. Por una parte, la marca tiene como prioridad al abrir un nuevo punto de venta físico, la localización exclusiva en barrios que se asemejen al barrio de Salamanca en Madrid, pero por otra parte desea mantener los costes del local lo más controlados posible.

Podemos confirmar que el precio del alquiler en París es todo menos barato, pagándose de media por un local comercial de 85 m<sup>2</sup> en el centro de París 53.000€ anuales (“Estimateur de l’Immobilier Professionnel - Lisy,” 2023). Es por ello, que en línea con la imagen exclusiva de marca de Nicoli, y con sus preferencias estratégicas en mente, recomendamos que abra un shop-in-shop en Galeries Lafayette Haussman. Estas se sitúan en una localización de gran popularidad en París; y permiten a la marca reducir considerablemente el riesgo asumido, al no tener que pagar un alquiler fijo.

El shop-in-shop es la opción más conveniente para Nicoli, Galeries Lafayette ofrecerá tan solo el espacio a la firma, y todo lo demás lo proporciona la marca incluidos los muebles, el personal, producto... Es decir, Nicoli “alquilaría” el espacio a Galeries Lafayette, siendo este alquiler totalmente variable en función de las ventas que genere.

Otra ventaja de esta modalidad, a parte de la menor inversión necesaria, es que se aumentará el tráfico de clientes potenciales al establecimiento, ya que muchos de los consumidores franceses todavía no conocerán la marca española y por lo tanto tendrán una mayor inclinación a tener ese primer contacto con Nicoli si está en estas reconocidas Galerías que si fuera una de las miles de tiendas que pasan por la calle.

Además, aunque tradicionalmente Nicoli tiene una preferencia por los puntos de venta a pie de calle para poder ofrecer así una experiencia con un gran enfoque en el consumidor, esto no tiene porque sacrificarse en Galeries Lafayette. Aunque está claro que la tienda a pie de calle brinda una mayor posibilidad de impresionar al cliente, hemos elegido precisamente estos grandes almacenes parisinos por su enfoque en crear relaciones significativas con los consumidores. En esta localización se han realizado numerosos eventos exclusivos, y se mezcla la venta minorista con el

arte, explosiones de color y el uso de materiales rompedores que asemejan los escaparates de las tiendas con instalaciones artísticas (“LinkedIn,” 2023).



Fuente: (“LinkedIn,” 2023)

Esta localización también permitirá a Nicoli crear una buena impresión y reforzar la imagen distintiva que tanto desea, al estar situada junto con otras marcas que sus clientes potenciales perciben como exclusivas y que encajan con el estilo de vida del perfil potencial al que se dirige la firma. Ejemplos de estas marcas, entre muchas otras con tiendas en las galerías, son Zadig & Voltaire, Aristocrazy, Bobbi Brown, All Saints y Ugg (“Brands | Galeries Lafayette Paris Haussmann,” 2021).

### 3.6. Conclusiones

Para planificar e implementar la expansión internacional de Nicoli, se han analizado las oportunidades que ofrece la industria del retail y los beneficios de incrementar la presencia de la marca en el exterior. Los factores macroeconómicos se han evaluado en función de la demanda actual de los productos Nicoli a través del comercio electrónico en diferentes países, la facilidad para hacer negocios, las preferencias de moda, la población española y los precios de la ropa.

Como conclusión, se ha identificado a Francia como el mercado idóneo para la internacionalización de Nicoli. Para la introducción de la marca en el país, se abrirá una tienda dentro de las Galerías Lafayette de París. Esto permitirá a Nicoli mantener el control estratégico sobre la marca y el producto, brindando a su vez flexibilidad y reduciendo el riesgo de inversión.

## **4. PLAN OPERATIVO EN EL NUEVO MERCADO**

### **4.1. Marketing Mix Internacional**

La siguiente parte de la investigación tiene como objetivo analizar las cuatro variables que conforman el marketing mix de una empresa: producto, precio, distribución y comunicación. Con esto, se podrán determinar las mejores decisiones que deberá tomar la marca en el mercado francés, y por consiguiente, Nicoli estará en una buena posición para desarrollar la estrategia óptima de internacionalización en el nuevo mercado.

#### ***4.1.1. Decisiones sobre el producto***

La marca Nicoli se caracteriza por la estandarización de sus productos. Esto le permite ser más eficiente, ejercer un mayor control de los costes durante la creación y desarrollo de sus prendas y beneficiarse de las economías de escala.

Además, la marca se caracteriza por la creación de colecciones cápsula. Es decir, Nicoli ofrece una selección limitada de prendas con la intención de transmitir un estilo de vida y valores que su público objetivo comparte. Estas colecciones se renuevan dos veces al año: de manera que hay una en primavera/verano y otra en otoño/invierno. De este modo, sus clientes, desean comprar las prendas, en parte, por pertenecer a ese grupo social capaz de permitirse comprar las líneas exclusivas e innovadoras que ofrece la marca.

La recomendación en cuanto a esta variable es de mantener la cartera de productos de Nicoli en Francia, pero adaptando el surtido a la demanda del país. Es decir, presentar en Francia la parte de la colección que mejor se adapte al mercado, sin necesidad de presentar todo el catálogo ni

tampoco de desarrollar productos específicos para este país. Al analizar el modelo que se ha llevado a cabo en Portugal, se puede observar que la marca tampoco ha creado prendas específicas para el país pero que las prendas que aparecen en la web no están dispuestas de la misma manera que en España. De manera que se colocan en primer lugar aquellas más adecuadas para ese mercado específico.

El modelo propuesto para Francia está en línea con la estrategia de la marca y permite uniformidad en la gestión de la misma. Además, dado que Nicoli ya realiza exportaciones a Francia a través de la página web, al mantener los mismos productos podrá lograr un mayor reconocimiento entre aquellas personas que siguen la oferta de la marca y que ya han consumido el producto a través del canal online.

#### ***4.1.2. Decisiones sobre el precio***

Esta decisión es de gran importancia, ya que tendrá un impacto directo sobre la rentabilidad de la empresa en el nuevo mercado, al afectar de manera directa la cifra de negocios. A su vez, los precios son claves ya que afectan a la percepción que tienen los clientes potenciales sobre la marca, en el caso de que estos fueran percibidos como altos, se tendría una percepción superior del producto y reforzaría la imagen de exclusividad. Para poder tomar la decisión más acertada en relación con esta variable, será necesario analizar los costes que la empresa deberá cubrir en el nuevo mercado, el nivel de vida y poder adquisitivo de los consumidores y el posicionamiento deseado en el mercado francés (Cerviño, Arteaga y Fernández del Hoyo, 2017).

En primer lugar, observaremos cómo está realizando la estrategia de precios actualmente Nicoli. Al acceder a su página web, esta identifica automáticamente el país en el que se encuentra el usuario y le redirige hasta la página web adecuada. En el caso de Francia, Nicoli ofrece un usuario de la interfaz en francés. Es decir, la marca ha desarrollado ya una web específica para Francia. Lo cual le permite, sin tener que cambiar la organización de su web en el resto de los países, adaptar los precios para el nuevo mercado. Tras haber realizado un estudio de los productos de Nicoli en la web, los que se venden para Francia tienen de media un precio 15% superior al de España.



*Fuente: Elaboración propia a partir de (“Nicoli,” 2023)*

La adaptación que de precios que realiza actualmente la marca se considera adecuada y va en línea con los precios que se ofrecen de media en el mercado francés y con las estrategias de otras marcas españolas en este país. Según el estudio realizado por The Global Economy, mencionado anteriormente en el trabajo, los precios pagados en Francia por las prendas de vestir tienen un precio medio mayor que en España – Francia siendo el país número 20 en el ranking y España el número 51 (“Clothing and Footwear Prices by Country, around the World | TheGlobalEconomy.com” 2021). Además, otras empresas españolas como Zara y Mango realizan también diferencia de precios entre estos dos países, la cual analizaremos a continuación.

Como podemos comprobar, otras marcas, líderes en el sector también realizan una adaptación de sus precios al país francés, por lo que asumimos que esta estrategia es acertada también para Nicoli. La firma, además de asumir un mayor coste de transporte al enviar el stock desde sus fábricas en España y Portugal al nuevo mercado, también trata con un cliente diferente, tal y como hemos visto anteriormente, los franceses están acostumbrados a pagar un mayor precio por sus productos de vestir. Esto está relacionado con un mayor PIB per cápita en el país, que es un 30.5% superior al de España (Datosmacro, 2022).

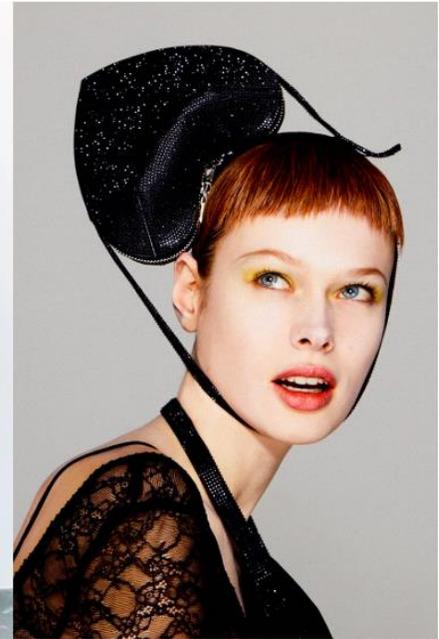
- Zara:



España 49.95 EUR  
Francia 59.95 EUR



69.95 EUR  
79.95 EUR



29.95 EUR  
39.95 EUR

*Fuente: elaboración propia a partir de: (Zara.com, 2023)*

- Mango:



España 49.99 EUR  
Francia 59.99 EUR



19.99 EUR  
22.99 EUR



25.99 EUR  
29.99 EUR

*Fuente: Elaboración propia a partir de (MANGO MNG, 2023)*

Además, dado que Nicoli desea transmitir una imagen de marca exclusiva, en línea con la que ha construido hasta ahora, tiene sentido que, para mantenerse con un posicionamiento similar al nacional, los precios suban en Francia. De este modo, el cliente francés tendrá una percepción equivalente de los precios medio-altos que se ofrecen en España, sin dejar de ser estos asequibles por su público objetivo.

Basándonos en el estudio de las marcas españolas Mango y Zara, estas aumentan sus precios de España a Francia en un 15% de media. La recomendación para Nicoli sería de continuar con su estrategia actual de precios para el mercado francés, 15% superiores a los españoles.

Sin embargo, la política de envíos en Francia tendría que cambiar. Actualmente existe una diferencia en cuanto a los envíos los cuales desde España son gratis a partir de 79€, mientras que en Francia son gratis a partir de 180€. La política de envíos en Portugal, país en el que Nicoli tiene una tienda física, es la misma que en España, siendo los gastos de envío gratis a partir de 79€.

Recomendamos que Nicoli realice envíos gratuitos a partir de 79€ en vez de a partir de 180€. Esto es coherente con la estrategia actual de la firma, la cual se caracteriza por bajar la cantidad mínima cuando hay presencia física en el país. De este modo, la ropa en la cual el público francés está interesado se mantendría en la tienda física de París, y de ahí se enviaría a los domicilios franceses, asumiendo el coste nacional de envíos, que será menor al que asumiría la marca si enviara desde España. Así, el volumen de compra online en Francia aumentará por la presencia física en la capital y por bajar el precio del pedido mínimo para tener envío gratuito.

#### ***4.1.3. Decisiones sobre la distribución***

Tal y como hemos analizado anteriormente, Nicoli abrirá su establecimiento en Galeries Lafayette. En resumen, esta elección se justifica como una manera de reforzar la imagen exclusiva de marca, aumentar el tráfico de clientes y reducir tanto el riesgo asumido por Nicoli como la inversión necesaria.

Sin embargo, proponemos a la empresa reevaluar esta decisión una vez hayan transcurrido los primeros años en París y Nicoli cuente con un mayor reconocimiento de marca en el mercado francés. En ese momento sería interesante investigar la opción de abrir un free standing store<sup>14</sup>.

A continuación, realizaremos estimaciones para el plan de internacionalización de Nicoli a partir de las cuentas presentadas por la empresa a finales del año 2021. De los 11,8 millones de euros facturados en 2021, vamos a suponer que un 20% de esta cifra de negocios proviene del canal online, basándonos en la media para la industria en España (elEconomista.es, 2022). Por lo tanto, atribuiremos los 9,5 millones de euros restantes al canal offline, el cual está constituido por 18 puntos de venta físicos. Tras calcular el precio medio de 60€ por prenda, pasaremos a determinar las unidades vendidas por tienda:

- Basándonos en los datos anteriores cada punto de venta físico al año factura 528.000€; lo cual equivale a 8.800 piezas vendidas.
- Ya que las tiendas abren de lunes a sábado, esto significa que permanece abierta 312 días al año, lo cual significa que cada una vende 28 prendas al día, equivalente a una facturación de 1.680€ diaria.
- Estos números han sido contrastados con la encargada de marketing de la firma, para comprobar que están en línea con la actividad de la empresa. Este contacto ha indicado a su vez que, debido a la alta facturación por tienda, como mínimo se necesitan dos personas de ventas en cada local de Nicoli.

Cabe destacar que de los 18 puntos de venta físicos de Nicoli, 4 de ellos son shop in shops situados en el Corte Inglés. Por lo que recibirán un mayor tráfico de clientes y una cifra más alta de artículos vendidos al día. Es por ello por lo que estimaremos que en los shop-in-shops, se vende un volumen de artículos un 20% superior al de las tiendas a pie de calle, es decir que, en los corners de El Corte Inglés, el número de artículos vendidos cada día es 33 – facturación diaria de 1.980€.

Dado que Francia es un mercado relativamente nuevo para la marca, y que Nicoli no tiene en el país el mismo reconocimiento y popularidad que en España, estimaremos que las ventas durante

---

<sup>14</sup> Free standing store es una tienda minorista que no se encuentra en un centro comercial sino a pie de calle.

el primer año en Galeries Lafayette la mitad que las equivalentes en el Corte Inglés. Es decir, venderá 16 artículos por día. Teniendo en cuenta que la media de los precios de la marca en Francia es de 69€ – 15% superior a España – esto significará una facturación de 1.104€ diaria. En el segundo año se espera aumentar en un 50% el número de prendas vendidas al día, es decir 24 piezas, alcanzando una facturación de 1.656€ diaria. En el tercer año esperamos alcanzar al mercado español en cuanto al volumen de ventas de shop-in-shop, vendiendo 33 artículos diarios, equivalente a una facturación de 2.277€ al día.

Para determinar el margen bruto de Nicoli en Francia, se ha tomado como referencia el margen obtenido en España, de un 53%, según se releja en la cuenta de resultados. Este margen es coherente para la marca, la cual asume altos costes al basar la producción principalmente en España y Portugal, y debido a que realiza rebajas antes de lanzar una nueva colección. En el mercado francés, aunque Nicoli tendrá los mismos costes de producción, se debe tener en cuenta que los precios serán un 15% más altos, lo que se traduce en un margen del 59%.

En cuanto a los gastos de personal de la tienda, se necesitarán dos vendedores y un gerente para que la firma sea capaz de ofrecer un servicio de alta calidad al cliente. Estos salarios serán de 20,000€ al año para los dependientes y de 26.000€ para el gerente, cifras consideradas dentro del rango medio de salarios para estas posiciones en Francia (“Trabajos mejor pagados en Francia en 2022,” 2022), con un incremento del 10% del salario en el tercer año.

Además, se prevé que un 30% de las ventas se destine al alquiler del espacio, siendo este porcentaje la comisión media que cobra Galeries Lafayette – estos datos han sido proporcionados por Clemente Hernández Sánchez, antiguo CEO de Aristocrazy España.

Nicoli deberá realizar un gran esfuerzo de marketing para lograr construir una imagen fuerte y alcanzar el crecimiento deseado durante los primeros años. Es por ello por lo que deberá invertir el 35% de los ingresos del primer año en marketing, seguido por un 20% durante el segundo año y 15% en el tercero.

Además, es necesario considerar la inversión inicial necesaria para montar la tienda. En este caso, se estima que el monto total ascenderá a 30.000€, destinados principalmente a la importación de muebles desde España, para crear un espacio de venta homogéneo con las tiendas de Nicoli en la península, así como a los gastos asociados con la instalación de la iluminación. Esta inversión se amortizará durante 5 años, es decir, habrá una amortización anual de 6.000€.

Cabe destacar otros gastos como suministros para la tienda. Sin embargo, dado que los suministros y seguros serán cubiertos por Galeries Lafayette, no se considerarán dentro de la inversión. Por último, es relevante tener en cuenta la tasa impositiva del país, que asciende al 28% (“Impuestos En Francia [2023] – Análisis Detallado - Finanzas Claras,” 2023).

	Año 1	Año 2	Var %	Año 3	Var %
Ventas	€ 344.448	€ 516.672	50%	€ 710.424	38%
Coste de Ventas (COGS)	€ 141.224	€ 211.836		€ 291.274	
<b>Margen Bruto</b>	<b>€ 203.224</b>	<b>€ 304.836</b>		<b>€ 419.150</b>	
- Gastos Operativos	€ 290.891	€ 325.436	12%	€ 393.501	21%
Sueldos y Salarios	€ 66.000	€ 66.000		€ 72.600	10%
Arrendamientos	€ 103.334	€ 155.002	50%	€ 213.127	38%
Marketing	€ 120.556	€ 103.334	-14%	€ 106.564	3%
Otros	€ 1.000	€ 1.100	10%	€ 1.210	10%
<b>EBITDA</b>	<b>€ (87.667)</b>	<b>€ (20.600)</b>		<b>€ 25.649</b>	
Amortizaciones	€ 6.000	€ 6.000		€ 6.000	
<b>Resultado de Explotación (EBIT)</b>	<b>€ (93.667)</b>	<b>€ 26.600</b>		<b>€ 19.649</b>	
Impuestos	€ (26.227)	€ (7.448)		€ (5.502)	
<b>Beneficio Neto</b>	<b>€ (67.440)</b>	<b>€ (19.152)</b>		<b>€ 14.147</b>	
% MKG / Fact	35%	20%		15%	

Fuente: Elaboración propia

Además, en términos de distribución es recomendable que Nicoli establezca relación con alguna de las principales compañías de repartos nacionales francesas, como, por ejemplo: Colissimo, Chronospost, DPD, Mondial Relay o Relais Colis.

#### ***4.1.4. Decisiones sobre comunicación***

Este factor es clave para la difusión y reconocimiento de marca en el país. Especialmente, al ser una marca de moda, incentivar el engagement<sup>15</sup> con sus clientes potenciales es imprescindible, para comunicar los valores, calidad y estilo de vida de Nicoli.

Es por ello por lo que en primer lugar nos centraremos en las relaciones públicas, la recomendación para Nicoli sería de buscar colaboraciones con influencers franceses que sean relevantes para su público objetivo. Es importante que estas colaboraciones sean auténticas y que el influencer realmente conecte con los valores de la marca, y no solo se trate de una transacción comercial. Tiene que ser capaz de transmitir el estilo de vida de Nicoli y hacer que su audiencia desee participar en su grupo social. Además, Nicoli podrá organizar una fiesta en Francia para su lanzamiento, invitando a los influencers más relevantes, a diseñadores y a otros celebrities, de modo que cree un efecto wow<sup>16</sup> en el consumidor y el día de la apertura en Galeries Lafayette haya una mayor atracción y expectación. En esta fiesta podría presentar sus productos, aumentar la visibilidad de la marca y comenzar a crear una sensación de comunidad con su audiencia. Estos eventos podrían incluir demostraciones de productos, degustaciones o incluso colaboraciones con otros diseñadores de moda.

Para conseguir la difusión y conversión de los consumidores franceses, es relevante tener en cuenta que Facebook sigue siendo una plataforma muy utilizada en Francia, por lo que debería seguir siendo un canal clave para conectar con su público objetivo. Además, es importante tener una estrategia de contenido coherente y planificada entre sus distintas plataformas y redes sociales, destacando la calidad y exclusividad del producto de Nicoli, y haciendo hincapié en el diseño y la artesanía detrás de la marca. Esto es algo clave, ya que cuando hablamos con la encargada de marketing, destacó como el “Made in Spain” es un factor diferenciador de la marca y que atrae a los consumidores, los cuales esperan una alta calidad debido al origen y proceso de producción de las prendas.

---

<sup>15</sup> Término en inglés que se refiere al vínculo emocional creado entre la empresa y su comunidad.

<sup>16</sup> Se refiere al efecto sorpresa que una empresa logra generar sobre el consumidor como resultado de algo especial.

En cuanto a promociones, Nicoli podría ofrecer descuentos especiales al final de las temporadas, especialmente en aquellas prendas que no han tenido tanto éxito como el esperado. en su sitio web para clientes franceses, con el objetivo de incentivar las compras. También podría ofrecer regalos exclusivos con compras de determinado valor, especialmente durante sus primeros momentos en la capital francesa. Recomendaríamos también, con el fin de cultivar una relación más personal con los clientes, que incluyera una nota personalizada en cada paquete enviado a clientes franceses, para fomentar la fidelización y la conexión emocional con la marca.

En resumen, para tener éxito en el mercado francés, Nicoli deberá centrarse en colaboraciones con influencers franceses relevantes, inversión en publicidad en línea, organización de eventos y promociones exclusivas para los clientes franceses. Además, es importante que la marca se diferencie en términos de diseño y artesanía, y que se comunique de manera auténtica y coherente con los valores y la identidad de la marca.

## **5. CONCLUSIONES**

Este plan estratégico de internacionalización de Nicoli es el resultado de un proceso de investigación y análisis de la empresa, de los factores económicos y sectoriales. Además, la congruencia de esta investigación se ha visto reforzada al haber incorporado una revisión de la literatura disponible sobre las teorías de internacionalización empresarial. Una vez finalizado el proyecto, podemos confirmar que se han alcanzado los cuatro objetivos iniciales con éxito, llegando a las siguientes conclusiones.

### **5.1. Conclusión primera**

El crecimiento internacional se presenta como una oportunidad y a la vez un imperativo para que Nicoli se mantenga competitiva en el sector del retail. La marca ha alcanzado una posición líder en el mercado español, y ha ido internacionalizándose globalmente principalmente a través del e-commerce y además de la inversión directa extranjera en Portugal. El análisis de la situación de la empresa y del sector nos da confianza para afirmar que Nicoli se encuentra en una posición favorable para realizar inversión directa extranjera en otro país además de Portugal, aumentando así su posición competitiva como una marca internacional.

### **5.2. Conclusión segunda**

Para poder desarrollar el plan de internacionalización, es necesario entender el posicionamiento de Nicoli en el mercado nacional y la gestión de sus operaciones internacionales. En España, Nicoli lleva a cabo una estrategia de diferenciación, con especial énfasis en una imagen de marca sostenible, calidad de sus productos, creación de tendencias y trato cercano con sus clientes. En el plano internacional, actualmente Nicoli realiza exportaciones a nivel mundial y tiene una tienda propia en Portugal. Nicoli apuesta por la estandarización global, alcanzando una mayor eficiencia y control de costes.

### **5.3. Conclusión tercera**

Tras haber analizado el sector del retail, y la oferta de Nicoli, se ha identificado Francia como el mercado más adecuado para la internacionalización de Nicoli. Para este análisis se han incorporado factores macroeconómicos, y otros como la demanda actual de los productos Nicoli a través del e-

commerce, facilidad para hacer negocios, preferencias de moda, población española y precios de la ropa en el país para determinar el nivel de aceptación de la marca.

#### **5.4. Conclusión cuarta**

El modo de entrada a Francia más adecuado para Nicoli es el jerárquico, el cual la empresa ya ha utilizado para su expansión en Portugal. Para determinar el modo de entrada, se han tenido en cuenta factores internos, externos, preferencias en la gestión de la marca y elementos transaccionales. Para ejecutar este modo jerárquico, se abrirá *shop-in-shop* en Galeries Lafayette Haussman, en París. El formato shop in shop permite mantener el control estratégico sobre la marca y producto característico de Nicoli, brindando a su vez una mayor flexibilidad y reduciendo el riesgo de inversión.

#### **5.5. Conclusión quinta**

Se recomienda que Nicoli continúe con su política de adaptación de precios por país, manteniendo el 15% extra en los precios franceses. Sin embargo, la marca deberá disminuir la cantidad necesaria para envíos gratuitos de 180€ a 79€, en línea con la estrategia actual de la firma que se caracteriza por bajar la cantidad mínima cuando hay presencia física en el país. La distribución del producto será a través de Galerías Lafayette, sugiriendo que se evalúe la opción de abrir un free standing store una vez que Nicoli cuente con mayor reconocimiento en el mercado francés. Por último, se ha propuesto un plan de comunicación agresivo para dar a conocer la marca en el mercado francés y posicionarla como una firma exclusiva.

#### **5.6. Conclusión sexta**

A pesar de que el sector todavía se está recuperando de la crisis del Covid-19, Nicoli se encuentra en una buena posición para comenzar con el plan de internacionalización en septiembre de 2022. De este modo, se podrán aprovechar ventajas de adaptación temprana. Según el análisis realizado, se estiman pérdidas durante el primer año en París, debido a la menor facturación que supone que la marca todavía no sea tan conocida en el país, pero se proyecta que para el segundo año de operaciones en el mercado francés se consiga obtener beneficios.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

6.5 Selecting the Countries to Enter – Core Principles of International Marketing. (2022).

Retrieved September 13, 2022, from Wsu.edu website:

<https://opentext.wsu.edu/cpim/chapter/6-5-selecting-the-countries-to-enter/>

Administrador. (2022, May 20). Los 25 países más atractivos para la inversión extranjera directa

- Retrieved January 30, 2023, from SECREX SOLUCIONES website:

<https://secrexsoluciones.com/2022/05/20/los-25-paises-mas-atractivos-para-la-inversion-extranjera-directa/>

Analyticalways. (2019). CASE STUDY | Nicoli – Testimonial [YouTube Video]. Retrieved

from <https://www.youtube.com/watch?v=kdjV9HNefng>

Brands | Galeries Lafayette Paris Haussmann. (2021, August 25). Retrieved February 8, 2023,

from Galeries Lafayette Paris Haussmann website:

<https://haussmann.galerieslafayette.com/en/brand/>

Brownie Spain. (2023). Retrieved March 7, 2023, from Brownie Spain website:

<https://www.browniespain.com/en/>

Brownie Spain. (2023). Retrieved March 7, 2023, from Brownie Spain website:

<https://www.browniespain.com/es/es/tiendas>

Cerviño, J., Arteaga Ortiz, J., & Fernández del Hoyo, A. (2017). Marketing Internacional. En La estrategia de internacionalización y la empresa. Manual de internacionalización. técnicas, herramientas y estrategias necesarias para afrontar con éxito el proceso de internacionalización (pp. 218-327). Madrid: ICEX Exportación e Inversiones.

Chiara Ferragni (@chiaraferragni) • Fotos y videos de Instagram. (2020). Retrieved September

18, 2022, from Instagram.com website: <https://www.instagram.com/chiaraferragni/>

Christina Bompa Tanimanides (@chrismpo) • Instagram photos and videos. (2020). Retrieved

September 18, 2022, from Instagram.com website:

<https://www.instagram.com/chrismpo/?hl=en>

Clothing and footwear prices by country, around the world | TheGlobalEconomy.com. (2021). Retrieved January 22, 2023, from TheGlobalEconomy.com website: [https://www.theglobaleconomy.com/rankings/clothing\\_and\\_footwear\\_prices\\_wb/](https://www.theglobaleconomy.com/rankings/clothing_and_footwear_prices_wb/)

Clothing Retailing - France - 2022: Consumer market research report | Mintel.com. (2023, January 25). Retrieved January 30, 2023, from Mintel Store website: <https://store.mintel.com/report/clothing-retailing-france-2022>

Datosmacro. (2022, February 10). Francia - Índice de Percepción de la Corrupción 2021. Retrieved January 30, 2023, from Datosmacro.com website: <https://datosmacro.expansion.com/estado/indice-percepcion-corrupcion/francia>

Datosmacro. (2023, January 26). Francia - Índice de Desarrollo Humano - IDH 2021. Retrieved January 30, 2023, from Datosmacro.com website: <https://datosmacro.expansion.com/idh/francia>

Datosmacro. (2023). Francia: Economía y demografía 2023. Retrieved January 30, 2023, from Datosmacro.com website: <https://datosmacro.expansion.com/paises/francia>

Dries Van Noten (@driesvannoten) • Fotos y videos de Instagram. (2020). Retrieved September 18, 2022, from Instagram.com website: <https://www.instagram.com/driesvannoten/>

Expansion.com, Unidad Editorial Internet, S.L. (2018). NICOLI NETWORK SL: Encuentra su CIF, nº Teléfono, Sector... en Expansión.com. Retrieved February 4, 2023, from Expansion website: [https://www.expansion.com/directorio-empresas/nicoli-network-sl\\_3377893\\_G56\\_28.html](https://www.expansion.com/directorio-empresas/nicoli-network-sl_3377893_G56_28.html)

Fall 022 | Nícoli. (2022). Retrieved September 18, 2022, from Nicolishop.com website: <https://www.nicolishop.com/eu/en/chica-looks-temporada/>

Francis, A. (2018, March 21). MBA Knowledge Base. Retrieved January 26, 2023, from MBA Knowledge Base website: <https://www.mbaknol.com/global-business-environment/internationalization-concept-the-uppsala-internationalization-model/>

Gold circle cut-out top. (2023). Retrieved March 7, 2023, from Nicolishop.com website:

<https://www.nicolishop.com/es/en/gold-circle-cut-out-top/231M505821-27.html?cgid=Chica-Colecci%C3%B3n-Tops&index=10#start=1>

Impuestos en Francia [2023] – Análisis detallado - Finanzas Claras. (2021, February 13).

Retrieved February 9, 2023, from Finanzas Claras website:

<https://www.finanzasclaras.es/impuestos-francia/>

Inversiones extranjeras: Francia en el Top 5 de países más atractivos | Campus France. (2018).

Retrieved January 30, 2023, from Campus France website:

<https://www.campusfrance.org/es/clasement-AT-kearney-attractivite-investissements-etrangers-france-top-5>

Karpathiou, D. (2021, April 11). The TOP 10 Greek Influencers YOU Should Be Following.

Retrieved September 18, 2022, from Greek City Times website:

<https://greekcitytimes.com/2021/04/11/the-top-10-greek-influencers-you-should-be-following/>

La comunidad española. (2022). Retrieved February 4, 2023, from Choose Paris Region

website: <https://www.chooseparisregion.org/es/%C2%BFpor-qu%C3%A9-la-isla-de-francia/una-regi%C3%B3n-cosmopolita/la-comunidad-espanola>

Le tourisme à Paris Région bat à nouveau tous les records en 2018 ! (2018). Retrieved February

4, 2023, from Région Île-de-France website: <https://www.iledefrance.fr/le-tourisme-paris-region-bat-nouveau-tous-les-records-en-2018>

LinkedIn. (2023). Retrieved February 16, 2023, from LinkedIn.com website:

[https://www.linkedin.com/company/n%C3%ADcoli/?original\\_referer=https%3A%2F%2Fwww%2Egoogle%2Ecom%2F&originalSubdomain=ca](https://www.linkedin.com/company/n%C3%ADcoli/?original_referer=https%3A%2F%2Fwww%2Egoogle%2Ecom%2F&originalSubdomain=ca)

LinkedIn. (2023). Retrieved February 8, 2023, from LinkedIn.com website:

<https://www.linkedin.com/pulse/galerias-lafayette-champs-elys%C3%A9es-new-retail-model-dusseigneur/>

- Llanos, P. (2019, September 4). Nícoli, la firma española que arrasa entre las “it girls” y socialités madrileñas más allá de Victoria Federica. Retrieved March 7, 2023, from ELLE website: <https://www.elle.com/es/moda/noticias/a28909844/nicoli-firma-espanola-ropa-it-girls-socialites/>
- Maestro, G. G. (2021, October 22). La lista de las diez potencias mundiales de 2021, y España no aparece. Retrieved January 30, 2023, from La Razón website: <https://www.larazon.es/internacional/20211022/lx5spcijnrhepbklt3vt5pxrx.html#:~:text=Francia%20es%20la%20sexta%20potencia,su%20riqueza%20cultural%20y%20natural.>
- María Moral Aguado. (2022, December 11). Noon, la marca sevillana tiene el look ejecutivo más chic. Retrieved March 7, 2023, from EspanaDiario.tips website: <https://espanadiario.tips/consejos/noon-marca-sevillana-tiene-look-ejecutivo-mas-chic>
- Masoom Minawala Mehta (@masoomminawala) • Fotos y videos de Instagram. (2020). Retrieved September 18, 2022, from Instagram.com website: <https://www.instagram.com/masoomminawala/>
- MILKY CLAIRE MARNETTE ALLEGRETTI (@milkywaysblueyes) • Fotos y videos de Instagram. (2020). Retrieved September 18, 2022, from Instagram.com website: <https://www.instagram.com/milkywaysblueyes/>
- Ministère de L'Europe et des Affaires Étrangères. (2015). 10 buenas razones para invertir en Francia. Retrieved January 30, 2023, from Francia Diplomacia - Ministerio para Europa y de Asuntos Exteriores website: <https://www.diplomatie.gouv.fr/es/viajar-a-francia/invertir-en-francia/article/10-buenas-razones-para-invertir-en-francia>
- Modaes. (2021). Europa eleva sus exportaciones de moda un 10,6% en 2021, pero reduce las compras. Retrieved September 26, 2022, from @Modaes website: <https://www.modaes.com/entorno/europa-eleva-sus-exportaciones-de-moda-un-106-en-2021-pero-reduce-sus-importaciones>
- Nathalie (@nathalievandenberg) • Fotos y videos de Instagram. (2020). Retrieved September 18, 2022, from Instagram.com website: <https://www.instagram.com/nathalievandenberg/>

Nicoli. (2022). Retrieved February 5, 2023, from Nicolishop.com website:

<https://www.nicolishop.com/eu/es/brand.html>

Nicoli. (2023). Retrieved February 16, 2023, from Nicolishop.com website:

<https://www.nicolishop.com/es/es/origen/origin.html>

Pantalon évasé blanc. (2023). Retrieved February 6, 2023, from Nicolishop.com website:

<https://www.nicolishop.com/eu/fr/pantalon-evase-blanc/2110020-NAT-3.html?cgid=tween-new-in-view-all&index=9#start=1>

renatta&go. (2023). Retrieved March 7, 2023, from Renattandgo.com website:

<https://www.renattandgo.com/>

Sofie Valkiers (@sofievalkiers) • Fotos y videos de Instagram. (2020). Retrieved September 18, 2022, from Instagram.com website: <https://www.instagram.com/sofievalkiers/>

Spain's Most Similar Countries. (2022, July 16). Retrieved September 12, 2022, from

OBJECTIVE LISTS website: <https://objectivelists.com/2022/07/16/which-countries-are-most-similar-to-spain/#:~:text=Although%20most%20Latin%20American%20countries,and%20Uruguay%20are%20significantly%20similar.>

Tiendas. (2023). Retrieved March 7, 2023, from Noon website:

<https://noonspain.com/pages/tiendas>

Top Tirantes Naranja. (2023). Retrieved March 7, 2023, from Renattandgo.com website:

<https://www.renattandgo.com/collections/tops/products/top-tirantes-naranja>

Trabajos mejor pagados en Francia en 2022. (2022, September 17). Retrieved February 14, 2023, from Ejemplos-Curriculum website: <https://ejemplos-curriculum.com/trabajos-mejor-pagados-en-francia/#:~:text=Dependiente%20de%20tienda%20con%20un%20sueldo%20mensual%20entre%20870%20a%202000%20euros.>

Trade. (2023). Retrieved January 29, 2023, from European Union website: [https://european-union.europa.eu/priorities-and-actions/actions-topic/trade\\_en](https://european-union.europa.eu/priorities-and-actions/actions-topic/trade_en)

Vahlne, J. (2020). Development of the Uppsala model of internationalization process: From internationalization to evolution. *Global Strategy Journal*, 10(2), 239–250.  
<https://doi.org/10.1002/gsj.1375>

¿Qué es el paradigma ecléctico de Dunning? (2022, May 30). Retrieved January 28, 2023, from Internacionalmente website: <https://www.internacionalmente.com/paradigma-electico-de-dunning/>

Anirban C, & Anirban C. (2017, March 31). Fashion and Apparel Industry in France Remains Strong. Retrieved January 30, 2023, from Bizvibe Blog website:  
<https://blog.bizvibe.com/blog/textiles-and-garments/fashion-apparel-industry-france>

Bouncken, R. B., Schuessler, F., & Kraus, S. (2015). The Theoretical Embedding Of Born Globals: Challenging Existing Internationalization Theories. Retrieved January 29, 2023, from ResearchGate website:  
[https://www.researchgate.net/publication/270988022\\_The\\_Theoretical\\_Embedding\\_Of\\_Born\\_Globals\\_Challenging\\_Existing\\_Internationalization\\_Theories](https://www.researchgate.net/publication/270988022_The_Theoretical_Embedding_Of_Born_Globals_Challenging_Existing_Internationalization_Theories)

Cost of apartments in Europe 2022 | Statista. (2022). Retrieved September 26, 2022, from Statista website: <https://www.statista.com/statistics/1052000/cost-of-apartments-in-europe-by-city/>

Datosmacro. (2022, February 4). PIB de España - Producto Interior Bruto 2021. Retrieved February 6, 2023, from Datosmacro.com website:  
<https://datosmacro.expansion.com/pib/espana?anio=2021>

El toque de Bruselas en la moda: cosmopolita, ecléctico y de espíritu libre. (2021, September 5). Retrieved September 18, 2022, from SWI swissinfo.ch website:  
[https://www.swissinfo.ch/spa/b%3%A9lgica-moda--cr%3%B3nica-\\_el-toque-de-bruselas-en-la-moda--cosmopolita--ecl%3%A9ctico-y-de-esp%3ADritu-libre/46922520](https://www.swissinfo.ch/spa/b%3%A9lgica-moda--cr%3%B3nica-_el-toque-de-bruselas-en-la-moda--cosmopolita--ecl%3%A9ctico-y-de-esp%3ADritu-libre/46922520)

elEconomista.es. (2022, May 27). La moda online roza el 21% en España y ya supera en penetración a Italia. Retrieved February 9, 2023, from Eleconomista.es website:

<https://www.economista.es/retail-consumo/noticias/11788300/05/22/La-moda-online-roza-el-21-en-Espana-y-ya-supera-en-penetracion-a-Italia.html>

Estimateur de l'immobilier professionnel - Lisy. (2023). Retrieved March 10, 2023, from Lisy.io website: <https://www.lisy.io/estimateur/address>

European Parliament. (2019, March 6). Making the most of globalisation: EU trade policy explained | News | European Parliament. Retrieved February 4, 2023, from Europa.eu website: <https://www.europarl.europa.eu/news/en/headlines/economy/20190528STO53303/making-the-most-of-globalisation-eu-trade-policy-explained>

Global \$31.88 Billion Retail Industry Analysis & Outlook - Growth, Trends and Forecasts (2018-2023) - ResearchAndMarkets.com. (2019, January 2). Retrieved September 12, 2022, from Businesswire.com website: <https://www.businesswire.com/news/home/20190102005213/en>

Haro, C., Gándara, J., & Rastrollo, M. (2014). *Estudios y Perspectivas en Turismo Volumen. 23*, 626–644. Retrieved from <http://www.estudiosenturismo.com.ar/PDF/V23/N03/v23n3a11.pdf>

Hollensen, S. (2017). *Global Marketing* (seventh ed.). Pearson.

How retailers can boost performance while expanding globally. (2021, March 25). Retrieved September 12, 2022, from Eli Broad College of Business | Michigan State University website: <https://broad.msu.edu/news/how-retailers-can-boost-performance-while-expanding-globally/>

Instituto Nacional de Estadística. (2016). Retrieved January 22, 2023, from INE website: <https://www.ine.es/jaxi/Datos.htm?path=/t20/p85001/serie/10/&file=01001.px>

José Ramón Pérez. (2022, March 18). Españoles por el mundo: ¿en qué países viven más emigrantes españoles? Retrieved January 22, 2023, from El Debate website:

<https://www.eldebate.com/sociedad/20220318/que-paises-viven-mas-emigrantes-espanoles.html>

Leonce Chenal. (2022, June 28). 30 French Fashion Influencers to Follow for Style Inspiration.

Retrieved September 18, 2022, from Leonce Chenal website:

<https://leoncechenal.com/french-style-influencers/>

LinkedIn. (2023). Retrieved February 4, 2023, from LinkedIn.com website:

<https://www.linkedin.com/company/n%C3%ADcoli/>

MANGO MNG. (2023). Combinaison ceinture imprimée - Femme | Mango France. Retrieved

February 5, 2023, from MANGO website: [https://shop.mango.com/fr/femme/robes-et-combinaisons-longue/combinaison-ceinture-imprimee\\_47074036.html](https://shop.mango.com/fr/femme/robes-et-combinaisons-longue/combinaison-ceinture-imprimee_47074036.html)

MANGO MNG. (2023). Jean flare - Fille | Mango Kids France. Retrieved February 5, 2023,

from MANGO website: [https://shop.mango.com/fr/fille/jeans-flare/jean-flare\\_47000222.html](https://shop.mango.com/fr/fille/jeans-flare/jean-flare_47000222.html)

MANGO MNG. (2023). Jeans flare - Niña | Mango Kids España. Retrieved February 5, 2023,

from MANGO website: [https://shop.mango.com/es/nina/vaqueros-flare/jeans-flare\\_47000222.html](https://shop.mango.com/es/nina/vaqueros-flare/jeans-flare_47000222.html)

MANGO MNG. (2023). Mono cinturón estampado - Mujer | Mango España. Retrieved February

5, 2023, from MANGO website: [https://shop.mango.com/es/mujer/vestidos-y-monos-largos/mono-cinturon-estampado\\_47074036.html](https://shop.mango.com/es/mujer/vestidos-y-monos-largos/mono-cinturon-estampado_47074036.html)

Nicoli. (2022). Retrieved March 7, 2023, from Nicolishop.com website:

<https://www.nicolishop.com/es/es/la-marca/brand.html>

Nicoli. (2023). Retrieved March 6, 2023, from Nicolishop.com website:

<https://www.nicolishop.com/es/es/origen/origin.html>

Paloma Álvarez. (2022, January 31). Nicoli, la firma para adolescentes que ha conquistado a las chicas más cool de Madrid. Retrieved March 7, 2023, from La Razón website:

<https://www.larazon.es/lifestyle/20220131/al33he7fgngppaivwhqrszvm.html>

Pedro Pablo Cardozo, Andrés Chavarro, & Carlos Ariel Ramírez. (2007). Teorías de internacionalización. *Panorama*, 1(3), 2.  
<https://doi.org/https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4780130.pdf>

Productos de Nícoli en las tiendas de El Corte Inglés. (2017). Retrieved March 6, 2023, from Elcorteingles.es website:  
<https://www.elcorteingles.es/centroscomerciales/es/eci/marcas/nicoli>

Rankings. (2019). Retrieved January 29, 2023, from World Bank website:  
<https://archive.doingbusiness.org/en/rankings>

The State of Fashion 2023: Holding onto growth as global clouds gather. (2022, November 29). Retrieved January 30, 2023, from McKinsey & Company website:  
<https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/state-of-fashion>

Zara.com. (2023, February 5). SHINY HEART SHOULDER BAG. Retrieved February 5, 2023, from ZARA website: <https://www.zara.com/es/en/shiny-heart-shoulder-bag-p16174110.html?v1=245980125&v2=2215106>

Zara.com. (2023, February 5). SHINY HEART SHOULDER BAG. Retrieved February 5, 2023, from ZARA website: <https://www.zara.com/fr/en/shiny-heart-shoulder-bag-p16174110.html?v1=245980125&v2=2215106>

Zara.com. (2023, February 5). STRAIGHT FIT SINGLE-BUTTON BLAZER. Retrieved February 5, 2023, from ZARA website: <https://www.zara.com/fr/en/straight-fit-single-button-blazer-p06136242.html?v1=247939691&v2=2184185>

Zara.com. (2023, February 5). STRAIGHT FIT SINGLE-BUTTON BLAZER. Retrieved February 5, 2023, from ZARA website: <https://www.zara.com/es/en/straight-fit-single-button-blazer-p06136242.html?v1=247939691&v2=2184185>

Zara.com. (2023, February 5). TAILORED STRAIGHT FIT BLAZER. Retrieved February 5, 2023, from ZARA website: <https://www.zara.com/fr/en/tailored-straight-fit-blazer-p02753125.html?v1=225741308&v2=2184185>

Zara.com. (2023, February 5). TAILORED STRAIGHT FIT BLAZER. Retrieved February 5, 2023, from ZARA website: <https://www.zara.com/es/en/tailored-straight-fit-blazer-p02753125.html?v1=225741308&v2=2184185>