

# MTNG RETAIL USA

Jaume Pol Lledó

[Jaumep@uoc.edu](mailto:Jaumep@uoc.edu)

Data

**Treball Final de Grau**

**Àmbit d'especialització: Empresa i mercats globals**

**Memòria final**

---

**Curs 2014-2015, 2n semestre**



## Índex

Resum .....	5
Abstract .....	5
Introducció .....	6
1. Cronograma .....	8
1.1. 2016 .....	8
1.2. 2017 .....	9
1.3. 2018 .....	11
1.4. Facturació al 2019 .....	12
2. Recollida d'informació i recerca .....	13
2.1. Recollida d'informació .....	13
2.2. Preguntes de Recerca .....	20
2.3. Xifres de vendes, pressupost i anàlisi DAFO .....	22
2.4. Hipòtesis i nous coneixements.....	24
3. Implicacions Ètiques i/o Socials .....	26
<b>Conclusions</b> .....	26
<b>Valoració</b> .....	27
<b>Autoavaluació</b> .....	27
<b>Referències bibliogràfiques</b> .....	28



## MTNG RETAIL USA

Jaume Pol i Lledó ( jaumep@uoc.edu)

*Grau en Administració i Direcció d'Empreses (Empresa i mercats globals)*

### Resum

El present treball de final de Grau es centra en proposar un pla de expansió internacional per al canal de Retail a la companyia MTNG Global Experience, actualment la empresa MTNG es una empresa majoritàriament dedicada al negoci Wholesale i amb una petita participació al món del retail suposa un 12,5% del negoci de la companyia.

Amb una clara expansió del negoci al estat Espanyol la empresa busca la internacionalització del canal Retail en països en el que el negoci Wholesale no estigi molt assentat, es el cas del mercat Americà tot i tindre una logística pròpia al país i la possibilitat de comercialitzar la marca en aquet país les ventes al canal majorista no aconsegueixen consolidar se, el objectiu es posicionar se als EEUU mitjançant punts de venda propis.

Com podreu comprovar mes endavant el projecte es desenvoluparà durant els anys 2016-2017-2018, per a cadascun dels anys trobareu un cronograma amb les dates de les apertures dels punts de venda.

Els diferents tipus de negoci son els que actualment te la companyia es a dir: Tendes Outlet, tendes Full Price monomarca, tendes multimarca i Corners retail, proposarem a la companyia el obrir 50 punts de venda en aquests tres pròxims anys amb el objectiu de facturar 50 milions de dòlars en el any 2019

Paraules clau:

Retail, USA, Internacionalització, Expansió, Punt de venda.

### Abstract

This Final document focuses on international expansion plan proposed by the Retail channel of the company Global Experience MTNG currently MTNG the company is a company mainly engaged in the wholesale with a small business participation in the world of retail, which assumes the 12.5% of the company's business.

With a clear business expansion in the Spanish state company look for the internationalization of the retail channel in countries where the wholesale business be not very settled. Is the case of the US market despite the country have its own logistics and the ability to market mark. The sales in the country do not manage to consolidate itself, the goal is to position itself in the US through own Stores.

The project will be developed during the years 2016-2017-2018, for each of the years you will find a schedule with the dates of the openings of the stores.

Different types of business are those that the company currently has, for exemple: Outlet, Full Price, stores multi-brand, retail Corners. We will propose to the company to open 50 Stores in the next three years with the aim to check \$ 50 million in 2019

## INTRODUCCIÓ

El projecte pretén donar resposta a la recerca internacional d'expansió en la que es troba actualment la companyia MTNG Experience.

L'empresa te actualment 30 punts de venda al estat espanyol i es troba en un moment d'expansió nacional e internacional, el que busco amb el meu projecte es presentar-li a direcció un pla d'expansió Internacional als Estats units.

El pla es portaria a cap durant el 2016 i aprofitant que l'empresa te una seu a USA amb un magatzem logístic propi a Miami, donar suport als punts de venda que voldríem obrir durant els anys 2016-2017-2018.

L'empresa Mustang/MTNG neix al 1961 com a una empresa fabricant de sabates vulcanitzades, no es fins al 2003 fins que no neix Mustang Store empresa que es dedica al comerç minorista, la finalitat de la introducció de l'empresa al sector retail sorgeix per tal de tindre un contacte directe entre la companyia i el consumidor final.

Avui en dia, el 87,5% del gros de la facturació de la companyia ve del negoci majorista o wholesale.

## Es el mercat americà la solució d'expansió internacional al canal retail de MTNG?

Per que el mercat americà?

1.- L'empresa te la seva marca registrada per vendre en aquet país, i es qüestió de aprofitar les sinergies i poder tindre avantatges competitius en relació amb altres països.

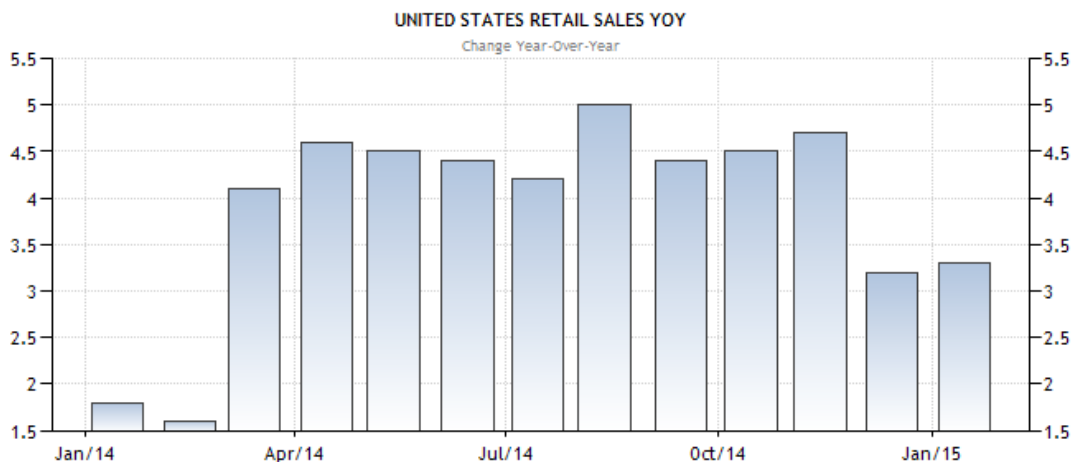
2.- Com he comentat en el apartat anterior ja tenim unes instal·lacions i un equip de persones donant suport al canal wholesale.

3.- Seria un projecte ambiciós a la vegada que factible per presentar com a un pla estratègic i de negoci en tres anys.

4.- el Atractiu del mercat americà, l'economia del país que esta en clara línia ascendent segons DAVOS els Estats units lideraran l'economia mundial en una taxa de creixement del 3.4% al any 2015.

Any contra any, les vendes al Retail als Estats Units a crescut una mitjana de 4,57 per cent des de 1993 fins a 2015, aconseguint un màxim històric de 11,20 per cent al març de 1994 i un mínim històric de -11,40 per cent al desembre de 2008. Les vendes al detall, any contra any 14 i 15 als Estats Units s'ha informat l'Oficina del Cens dels Estats Units. [1]

<http://www.tradingeconomics.com/united-states/retail-sales-annual>



SOURCE: WWW.TRADINGECONOMICS.COM | U.S. CENSUS BUREAU

El perquè de la internalització del canal Retail?

L'exportació a sigut sant i senya de l'empresa des de els inicis de l'història de Mustang, però el canal Retail de MTNG encara no ha sigut capaç d'iniciar aquesta tasca.

Actualment la companyia MTNG Experience esta composta per diferents marques de calçat amb el seu target de client molt ben diferenciat, cadascuna portant la seva tendència pròpia.

Aquestes marques son: Mustang, Maria Mare, Sixty Seven, Estefania Marco, Cheiw y WAU.

L'empresa te la major part del negoci al canal Wholsale i una petita participació en el canal Retail, el tipus de negoci Retail es compon sobre tot en tendes Mustang Outlet, Corners Mustang, tendes Multi marca ( Brands Republica) i tendes Full price de les diferents marques.

La motivació que em porta a realitzar aquest projecte es per qüestions d'indole laboral.

Avui dia treballo a la empresa MTNG Experience, com a controller al departament de Retail, una de les meves tasques a la companyia es el tema de Expansió, juntament amb un consultor extern i amb el director del departament desenvolupem tot el tema relacionat amb l'expansió: Cerca de locals de venda, estudi de zones, plans de negoci individuals per tenda, anàlisis de rendibilitat. el que busco amb el meu projecte es presentar-li a direcció un pla d'expansió Internacional ambiciós a l'hora que factible documentat de la millor manera possible per tractar de fer realitat i de liderar aquest projecte.

## 50 punts de venda als Estats Units

El objectiu del projecte, el portar 50 punts de venda a USA del grup MTNG. En la *Taula\_1* exposo el pla de apertures que tinc previst en els pròxims tres anys.

	2016	2017	2018	TOTAL
Brands República	3	3	3	9
Full Price	3	4	4	11
Outlet	5	5	5	15
Corner	5	5	5	15
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>50</b>

La problemàtica mes gran que trobarem serà el establir-nos per primer cop, per això el any 2016 començarem a preparar l'expansió des de el moment de la presentació del projecte al juny, serà el any en que obrirem menys tendes, però el mes difícil ja que tindrem que assentar unes bases de gestió pròpia per a la delegació dels Estats units i formar un equip de persones capaç de dur a terme aquest projecte.

Al any 2017 ens trobarem al equador del pla, el primer semestre d'aquest pla ens marcarà el futur èxit o no del nostre treball.

En el 2018 s'obriran 17 punts de venda casi la meitat de tots es que volem obrir en els pròxims tres anys.

Descripció del tipus de negoci:

Mustang Outlet: Tendes de negoci Outlet que ofereix producte de temporades anteriors

Full Price: Tendes que venen articles de temporada

Corner: Un espai habilitat de venda dins d'un altre negoci aliè a l'empresa.

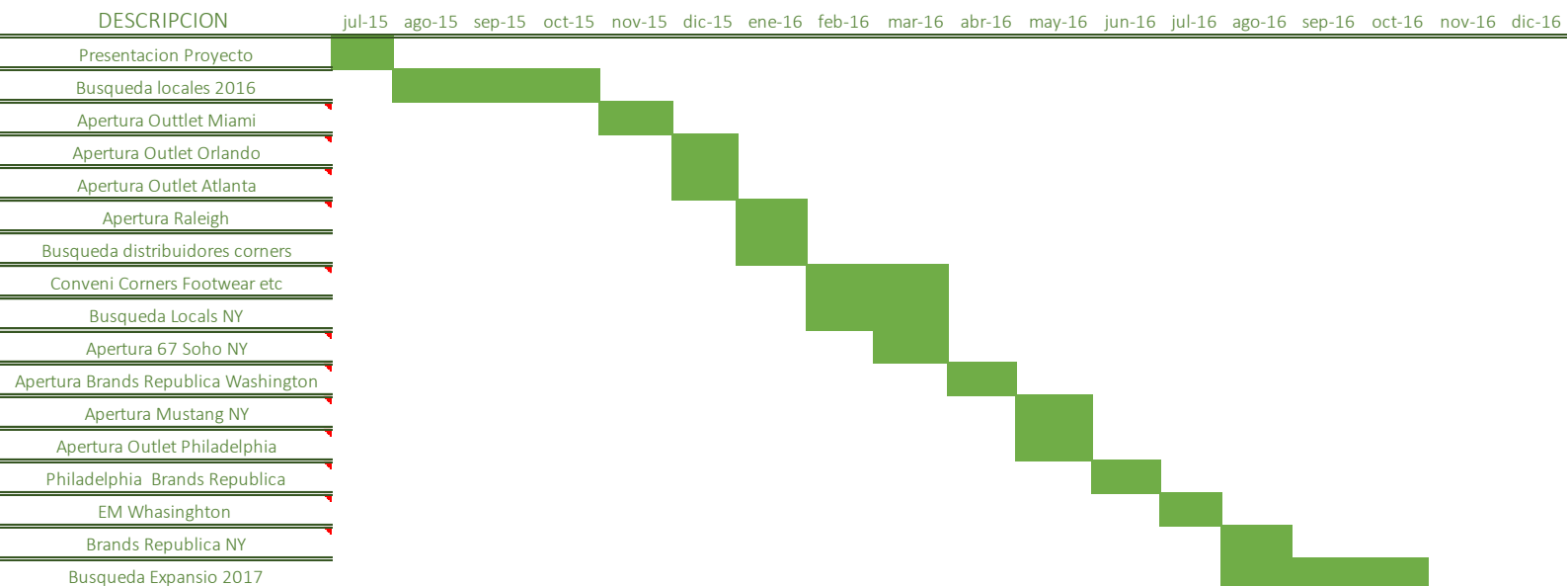
Brands Republica: tipus de tenda pròpia de Mustang que comercialitza totes les marques de la companyia en diferents espais habilitats a cada marca dins del mateix local.

# 1 CRONOGRAMA

A continuació presentem el cronograma per als pròxims tres anys, el farem hem tres subapartats.

El tipus de negoci serà tal i com hem comentat en el parraf anterior.

## 1.1 2016



El següent cronograma es refereix al any 2016 a on obrirem 16 tendes, el projecte serà presentat al consell de direcció el juliol de 2015 i amb el ok de direcció començarem amb la recerca de locals per al any 2016.

L'expansió començarà per la part oriental dels Estats Units. Obrin Outlet des de Miami fins a Philadelphia [2]Mapa 1

Per a les tendes Full price obrirem tres tendes amb tres diferents marques per a cadascuna, un parell a NY amb les marques 67 i MTNG i una Estefania Marco a Washington. [2]Mapa 1

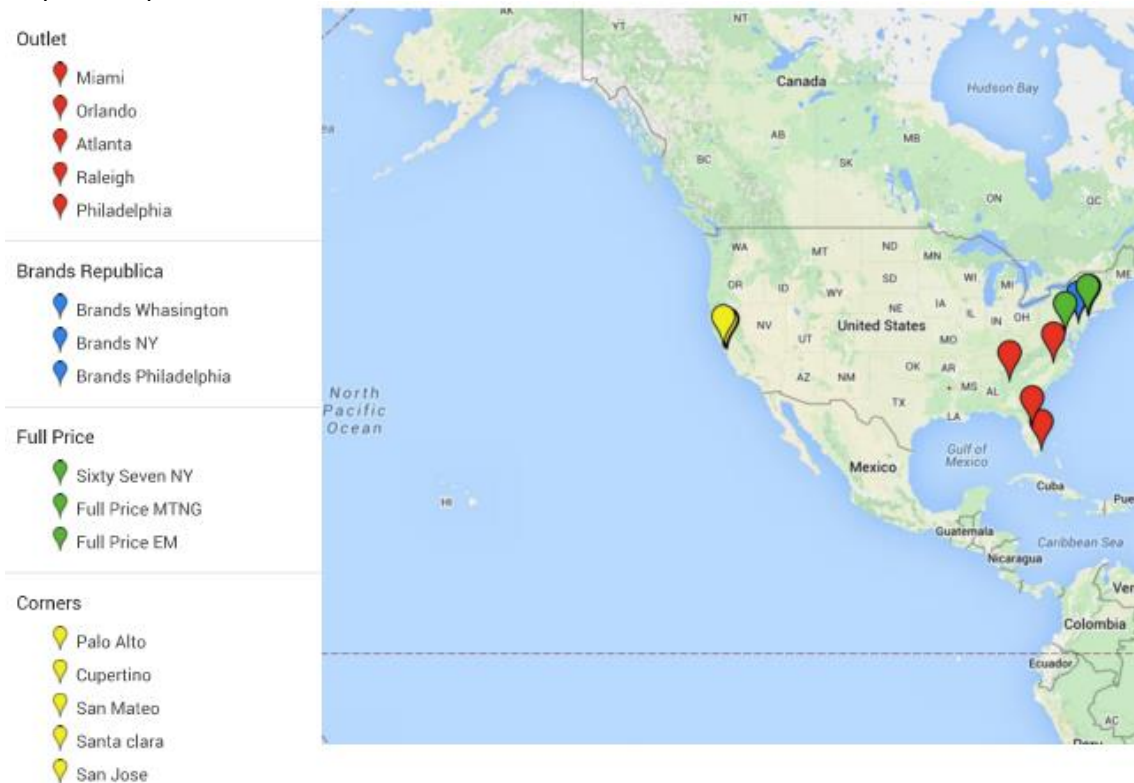
Per als corners firmarem un conveni amb l'empresa Footwear etc i ens establirem a 5 centres comercials d'aquesta cadena de tendes. A les següents ciutats del estat de Califòrnia: San Mateo, Palo Alto, Cupertino, Santa clara i San Jose. [2]Mapa 1

Per a les tendes Multimarca Brands Republica® ens establirem en les ciutats de Philadelphia, Nova York i Washington DC [2]Mapa 1

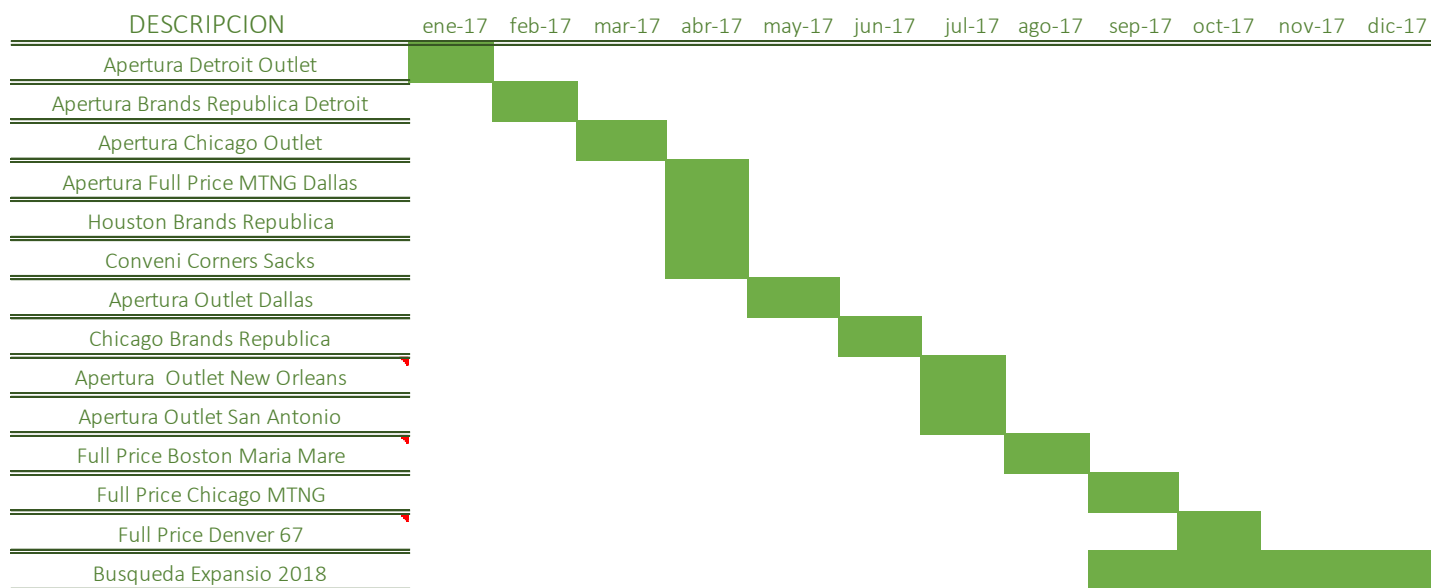


### 1.1.1 Mapa Situació 2016

Mapa 1. Mapa 2016



### 1.2 2017



Al any 2017 obrirem 17 punts de venda, 5 Outlets de la cadena Premium outlets seguirem treballant amb l'empresa SIMON PROPERTY GROUP L.P ([www.business.simon.com](http://www.business.simon.com))

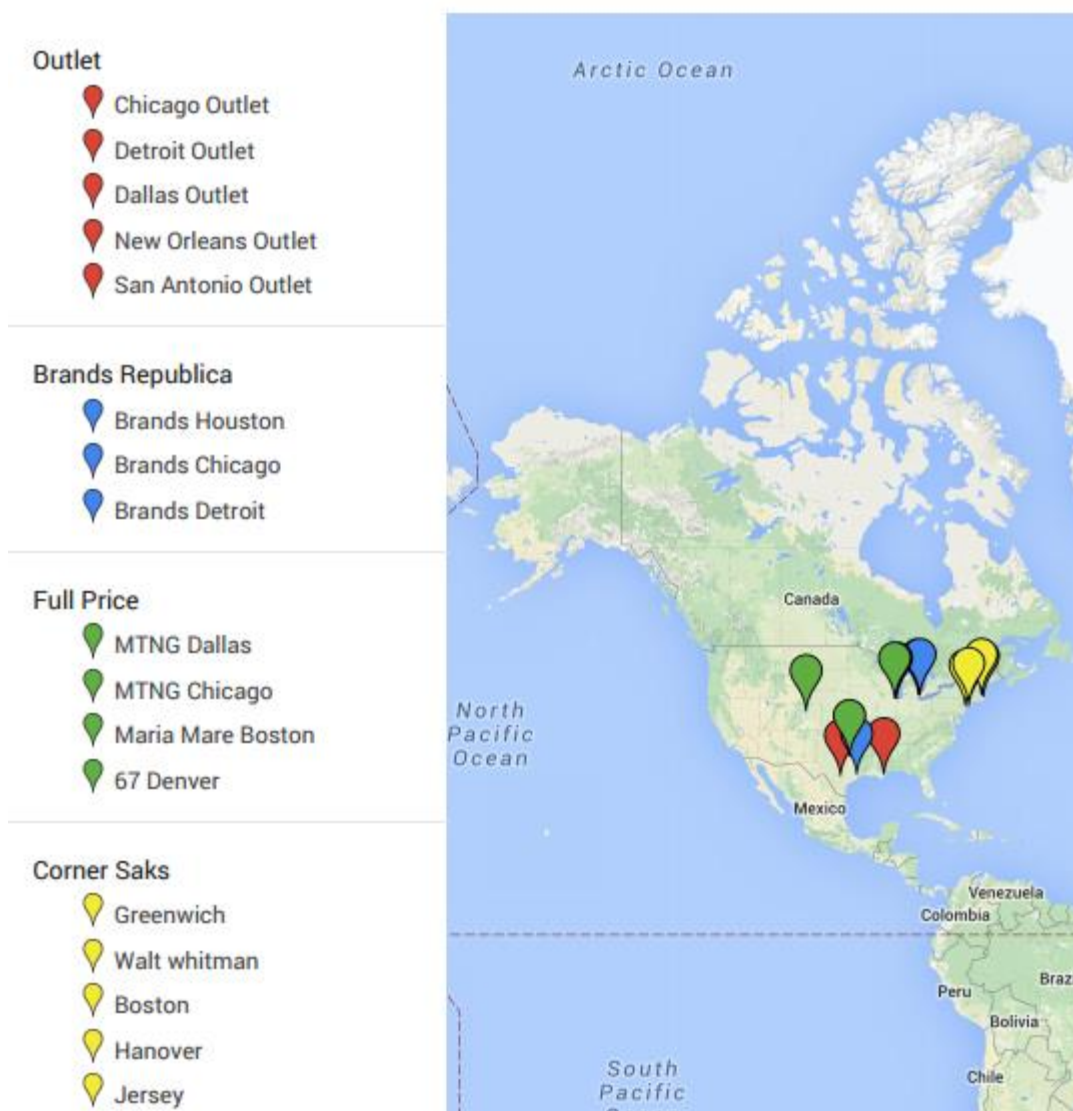
Per als Brands Republica® ens centrarem en les ciutats de Detroit, Houston i Chicago. [3] Mapa2

Firmarem un conveni per operar als centres Sacks Fifth Avenue ubicats al nord est dels Estats units [3] Mapa2

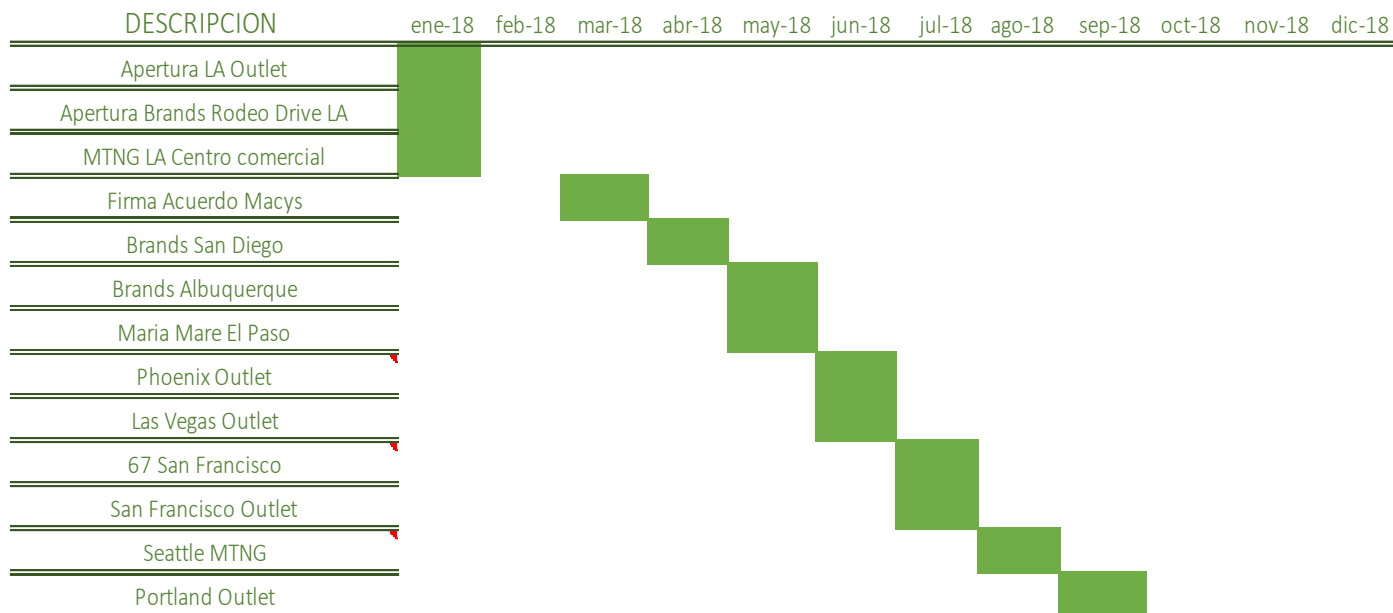
Les tendes full Price del any 2017, seran de les marques MTNG, Maria Mare i 67. S'obriran a les ciutats de Dallas, Chicago, Boston i Denver [3] Mapa2

### 1.2.1 Mapa Situació 2017

Mapa 2. Mapa 2017



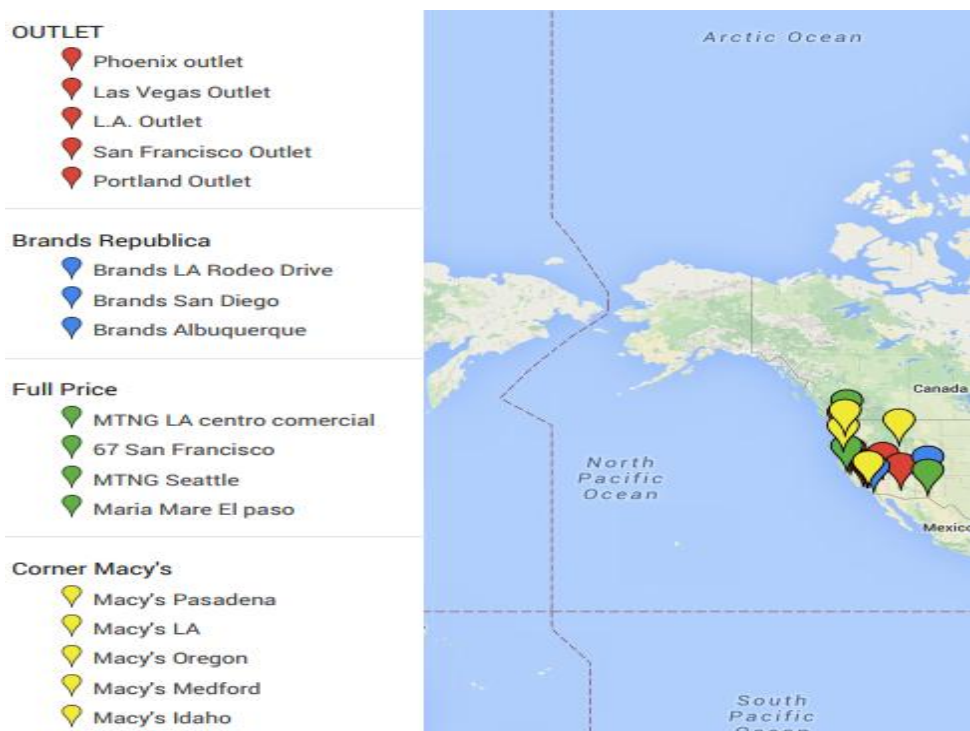
### 1.3 2018



L'expansió del any 2018 tractarà de conquerir el Oest del Estats Units, establint-nos en les ciutats mes poblades d'aquesta part del continent americà i sobretot en l'estat de Califòrnia així com a ciutats frontereres com San Diego i El Paso. [4] Mapa3  
 Firmarem un conveni amb els grans magatzems Macy's establerts per tot el estat i obrirem 5 corners a estats com Califòrnia, Oregon i Idaho. [4] Mapa3  
 Els Outlets continuarem treballant amb els centres comercials Premium outlets i ens posicionarem en aquells centres mes importants de la costa Oest. [4] Mapa3

### 1.3.1 Mapa Situació 2018

Mapa 3. Mapa 2018



## 1.4 FACTURACIO 2019

L'objectiu del projecte es arribar al 2019 presentant una facturació neta de 55 milions de Euros. Al dir facturació neta em refereix a 3 anys amb tots els punts de venda oberts i en plena facturació.

Gràfic 1. Facturació al 2019 (amb milers de euros)



## 2 RECOLLIDA D'INFORMACIO I RECERCA

### 2.1 RECOLLIDA D'INFORMACIO

Per aquesta fase del projecte dividirem aquest subapartat en 3 fases, del que tractarem de justificar d'on hem obtingut la informació ja presentada i on obtindrem la informació que utilitzarem per continuar avançant en el projecte

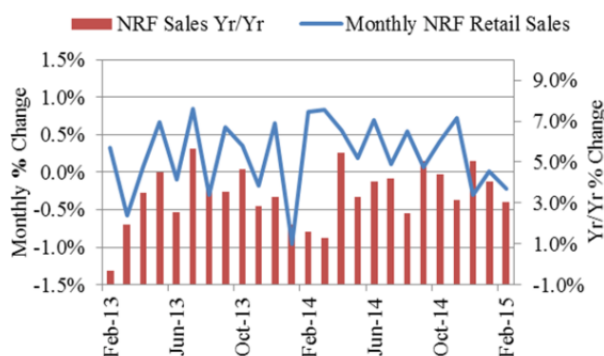
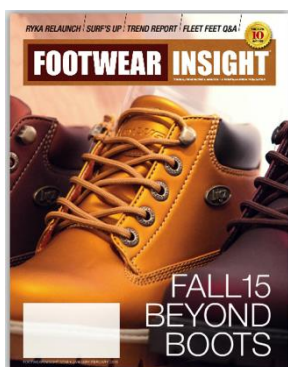
1.- Apropament a la informació:

Com aquest treball es basa en la posada a punt de un negoci internacional dins d'una empresa les informacions es centraran sobre tot en informació d'origen d'aquest país en concret a la pagina del cens ([www.census.gov](http://www.census.gov)) de a on la informació obtinguda sabem amb seguretat que es informació real, també esta Internacional Trade Comission ([www.usitc.gov](http://www.usitc.gov)) el , o en el ICEX ([www.icex.es](http://www.icex.es)) de a on a mes de moltíssimes estadístiques i dades vaig trobar una revista molt interessant " EL MERCADO DEL CALZADO FEMENINO EN LOS ESTADOS UNIDOS" o un pla que porta a cap el govern ( TARGET USA)

Evolución anual PIB Per capita Estados Unidos			
Fecha	PIB Per C.	Var. Anual	
2014	41.100€	3,0%	
2013	39.800€	-0,5%	
2012	40.000€	12,3%	
2011	35.700€	-1,7%	
2010	36.400€	8,3%	
2009	33.600€	2,1%	



També he tingut que investigar molt en portals especialitzats en el comerç als estats units o revistes especialitzades sobre el sector del calçat com "Footwear insight revista" ([www.footwearinsight.com](http://www.footwearinsight.com)) i el sector del Retail, com per exemple a la National Retail Federation ([www.nrf.com](http://www.nrf.com))



He fet servir també la wikipedia per tractar de trobar els nuclis urbans en mes poblacions ([http://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Ciudades\\_de\\_Estados\\_Unidos\\_por\\_poblaci3n](http://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Ciudades_de_Estados_Unidos_por_poblaci3n)) i en mes renta per capita ([http://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Estados\\_de\\_los\\_Estados\\_Unidos\\_por\\_PIB](http://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Estados_de_los_Estados_Unidos_por_PIB)) per tal de ubicar les tendes a les ciutats mes grans i amb mes recursos.

PIB Posición	Estado	PIB (\$ Millones)	Porcentaje del PIB Nacional	Población (Millones)	PIB per cápita (\$)	PIB per capita Posición
	Estados Unidos	14,657,800	100.00	308.7	47,482	
1	California	1,936,400	13.34	37.3	51,914	12
2	Texas	1,207,432	7.95	25.1	45,940	24
3	Nueva York	1,156,500	7.68	19.4	57,423	7
4	Florida	754,000	5.20	18.8	40,106	40
5	Illinois	644,200	4.44	12.8	50,328	15

Lugares Incorporados en los Estados Unidos (más de 100000 hab. en el censo de 2010)					
Ranking	Ranking	Ciudad	Estado	Población (2010)	Densidad (por milla cuadrada)
001	NY-01	Nueva York	 Nueva York	8 175 133	5862
002	CA-01	Los Ángeles	 California	3 792 621	8092,3
003	IL-01	Chicago	 Illinois	2 853 114	11 841,8
004	TX-01	Houston	 Texas	2 099 451	3501,5
005	PA-01	Filadelfia	 Pensilvania	1 526 006	11 379,5
006	AZ-01	Phoenix	 Arizona	1 445 632	2797,8
007	TX-02	San Antonio	 Texas	1 327 407	2879,8
008	CA-02	San Diego	 California	1 307 402	4020,4
009	TX-03	Dallas	 Texas	1 197 816	3517,6
010	CA-03	San José	 California	945 942	5358,6

Per a temes econòmics, financers i comercials relacionats amb la meva empresa el que faré serà servir me de totes les dades de facturació que tenim tant al departament de retail com al departament de Wholesale que es el que actualment esta operant als estats units. Totes aquestes dades seran d'utilitat per a xifres com nombre de stockli i de preu mitja de venda, facturació depenent del tipus de tenda, Marges brut, comptes d'explotació i d'altres xifres imprescindibles per tal de presentar el projecte.

Son d'utilitat les dades que estan referides al meu sector i al meu negoci en concret i per suposat únicament faig servir les dades referides al país d'estudi en concret.

Per exemple, si entres a la pagina del ICEX trobes infinitat d'informació amb totes aquestes característiques, de fet pots traure una infinitat d'estadístiques amb comparativa entre els països als que vols exportar, quin son els seus proveïdors principals, quin son els seus majors clients i els productes mes exportats.

En el nostre clar el model de negoci ja esta ben definit sabem quin es el nostre producte i quin es el objecte del negoci que busquem. Per això aquesta revista que mencionem al punt anterior em va ser de gran ajut i encara i tot vaig tindre que descartar molta informació, ja que el meu cas de negoci es la venta minorista, a continuació destaquem del índex els punts mes importants que ens seran d'utilitat.



## ÍNDICE

<b>1. RESUMEN EJECUTIVO</b>	<b>3</b>
<b>2. DEFINICIÓN DEL SECTOR</b>	<b>4</b>
1. Delimitación del sector	4
2. Clasificación arancelaria	4
<b>3. OFERTA – ANÁLISIS DE COMPETIDORES</b>	<b>8</b>
1. Tamaño del mercado	8
2. Producción local	10
3. Importaciones	12
<b>4. DEMANDA</b>	<b>14</b>
<b>5. PRECIOS</b>	<b>18</b>
<b>6. PERCEPCIÓN DEL PRODUCTO ESPAÑOL</b>	<b>25</b>
<b>7. CANALES DE DISTRIBUCIÓN</b>	<b>26</b>
1. Distribución indirecta vía representante o distribuidor	26
2. Distribución/venta directa	28
3. Formas de comercialización	29
4. La venta online. El comercio electrónico en EEUU	30
<b>8. ACCESO AL MERCADO-BARRERAS</b>	<b>42</b>
<b>9. PERSPECTIVAS DEL SECTOR</b>	<b>48</b>
<b>10. OPORTUNIDADES</b>	<b>49</b>
<b>11. ANEXOS</b>	<b>50</b>

A la pagina del cens dels Estats units trobes una quantitat d'informació que es molt difícil processar i mes encara seleccionar, en aquet cas ens trobem en el handicap que el ([www.census.gov](http://www.census.gov)) es com el INE i per arribar a trobar el teu sector tens que trigar molt de temps buscant, aquí vaig trobar un informe que hem parlava sobre el “Wholesale and Retail Trade”

**Table 1053. Retail Trade and Food Services—Estimated Per Capita Sales by Selected Kind of Business: 2000 to 2009**

[Estimates are shown in dollars and are based on data from the Annual Retail Trade Survey and the Census Bureau's Population Estimates Program. Based on estimated resident population estimates as of July 1. For additional information, see <<http://www.census.gov/popest/estimates.php>>. For statement on methodology, see Appendix III]

Kind of business	2007 NAICS code <sup>1</sup>							
		2000	2004	2005	2006	2007	2008	2009
<b>Retail and food service sales</b> . . . . .	<b>44–45,722</b>	<b>11,674</b>	<b>13,160</b>	<b>13,849</b>	<b>14,423</b>	<b>14,770</b>	<b>14,497</b>	<b>13,343</b>
<b>Retail sales, total</b> . . . . .	<b>44–45</b>	<b>10,592</b>	<b>11,881</b>	<b>12,505</b>	<b>13,002</b>	<b>13,291</b>	<b>12,996</b>	<b>11,865</b>
<i>Total (excluding motor vehicle and parts dealers.</i>	<i>44–45 ex 441</i>	<i>7,766</i>	<i>8,918</i>	<i>9,494</i>	<i>9,980</i>	<i>10,266</i>	<i>10,403</i>	<i>9,658</i>
Motor vehicle and parts dealers . . . . .	441	2,827	2,964	3,011	3,021	3,025	2,593	2,207
Furniture and home furnishings stores . . . . .	442	324	355	370	379	369	328	283
Electronics and appliance stores . . . . .	443	292	323	343	361	368	358	321
Building material and garden equipment and supplies dealers . . . . .	444	813	1,010	1,087	1,121	1,066	1,003	875
Food and beverage stores . . . . .	445	1,579	1,676	1,722	1,763	1,821	1,878	1,861
Health and personal care stores . . . . .	446	551	682	712	749	788	812	826
Gasoline stations . . . . .	447	886	1,107	1,283	1,415	1,500	1,652	1,267
Clothing and clothing accessories stores . . . . .	448	595	650	681	715	735	710	668
Sporting goods, hobby, book, and music stores . . . . .	451	270	272	275	280	282	277	265
General merchandise stores . . . . .	452	1,433	1,698	1,788	1,858	1,920	1,961	1,931
Miscellaneous store retailers . . . . .	453	383	361	368	386	391	372	344
Nonstore retailers . . . . .	454	640	783	866	954	1,026	1,051	1,019
<b>Food services and drinking places, total</b> . . . . .	<b>722</b>	<b>1,082</b>	<b>1,279</b>	<b>1,344</b>	<b>1,421</b>	<b>1,479</b>	<b>1,501</b>	<b>1,478</b>

<sup>1</sup> North American Industry Classification System, 2007; see text, Section 15.

Source: U.S. Census Bureau, "2009 Annual Retail Trade Survey," March 2011 <<http://www.census.gov/retail/>>.

## 2.- Planificació de la recollida de d'informació:

Dos tipus d'informacions son necessàries en aquest tipus de projecte, informació Interna i informació Externa.

Informació Interna de l'empresa:

Haure de recollir dades de la meua empresa, comparatives de vendes i de facturació, Marges bruts, nombre de Parells venuts.

A continuació un exemple de alguns reports amb els que treballem.

Storey Name	Pares	Ventas 2015	M2015	PM 2015
OUTLET - GETAFE	3.273	53.272,16€	49%	19,72€
OUTLET - SAN SEBASTIAN DE LOS REYES	2.599	42.930,01€	47%	19,99€
OUTLET - SAN JOSE DE LA RINCONADA	2.159	36.600,87€	52%	20,55€
OUTLET - MALLORCA	2.112	35.015,93€	49%	20,11€
OUTLET - VALENCIA	2.122	33.837,55€	50%	19,38€
OUTLET - DOS HERMANAS	1.890	28.803,94€	47%	18,50€
OUTLET - CULLEREDO	2.007	27.379,02€	38%	16,51€
OUTLET - ELCHE (PARQUE INDUSTRIAL)	1.936	26.235,78€	37%	16,95€
OUTLET LAS ROZAS	1.472	25.840,30€	46%	21,33€
OUTLET - SAN VICENTE DEL RASPEIG	1.627	25.655,68€	50%	19,19€
OUTLET - BARAKALDO	1.483	23.777,41€	43%	19,47€
OUTLET JEREZ	1.416	20.851,86€	41%	17,97€
OUTLET - ÑORA, LA	1.322	18.800,45€	47%	17,25€
OUTLET - VALLADOLID	1.013	14.120,59€	38%	17,08€
OUTLET PASSEIG DEL BORN	218	5.706,39€	44%	32,05€
<b>Total Comparables</b>	<b>23.543</b>	<b>366.429 €</b>	<b>46%</b>	<b>18,93€</b>
<b>Total Outlet</b>	<b>26.649</b>	<b>418.828 €</b>	<b>46%</b>	<b>19,11 €</b>
CORNER ARRECIFE	272	4.896,27€	63%	18,00€
CORNER GRAN TARAJAL	136	2.528,20€	59%	18,59€
CORNER LA OROTAVA	103	1.776,90€	62%	17,25€
CORNER MIGUEL MARRERO	244	5.163,30€	64%	21,16€
CORNER MOGAN	351	6.959,40€	63%	19,83€
CORNER MORROJABLE	166	3.054,74€	61%	18,40€
CORNER PUERTO DEL ROSARIO	172	3.204,80€	53%	18,63€
CORNER TELDE	91	1.619,00€	63%	17,79€
CORNER TEROR	220	4.155,90€	65%	18,89€
CORNER TOMAS MILLER	167	3.215,50€	63%	19,25€
CORNER VECINDARIO	137	2.592,00€	60%	18,92€
<b>Total</b>	<b>2.059</b>	<b>39.166 €</b>	<b>62%</b>	<b>19,02 €</b>
BRANDS REPUBLICA- TORRELLANO	857	25.101,23€	38%	38,24€
BRANDS REPUBLICA-LAS PALMAS	824	32.358,91€	60%	39,47€
<b>Total</b>	<b>1.681</b>	<b>57.460 €</b>	<b>50%</b>	<b>38,84 €</b>
<b>Total</b>	<b>30.389</b>	<b>515.454</b>	<b>48%</b>	<b>20,20 €</b>



Informació Externa:

Al principi del treball, vaig utilitzar un gràfic que hem va ajudar a mostrar un gràfic comparatiu de les vendes any rere any del Retail als Estats Units.

<http://www.tradingeconomics.com/united-states/retail-sales-annual>

Aquesta taula que mostrem a continuació, la vaig obtenir de la revista del ICEX i les seves dades son del ([www.census.gov](http://www.census.gov))

**Tabla nº 2: CONSUMO APARENTE DE CALZADO FEMENINO (en millones de USD)**

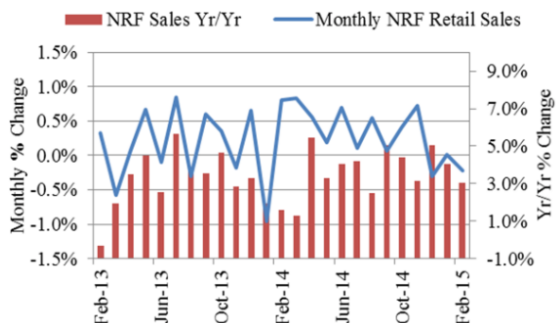
CONCEPTO (Datos en millones de USD)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Variación 07/12
Producción	308,3	331,6	305,9	303,9	N/A	N/A	N/A
Importaciones (CIF)	18.491	17.974	16.318	18.878	20.506	22.149	19,78%
Exportaciones (FAS)	177,7	235,5	191,6	223,8	284,2	297,9	67,64%
Consumo Aparente	18.622	18.070	16.432	18.958	N/A	N/A	N/A

Fuente: tabla elaborada a partir de datos de U.S. International Trade Commission y U.S. Census Bureau<sup>2</sup>

Al NRF vaig trobar una eina molt interessant que hem servirà per al projecte, cada mes elaboren un " Monthly economic review" a on puc traure dates com:

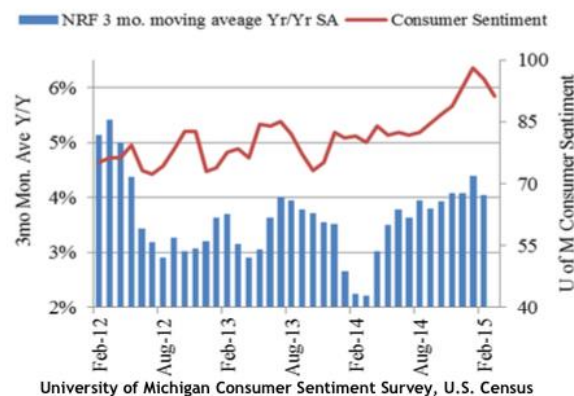
**Vendes de Retail**

**RETAIL SALES**



**Confianza del consumidor.**

**CONSUMER SENTIMENT**



**Ocupació al Retail i nombre d'obertures de tendes****RETAIL JOBS AND OPENINGS**

U.S. Bureau of Labor Statistics, Job Openings and Labor Turnover Survey

També tindre que tindre en compte totes les dades del negoci immobiliari, ja que els costos de arrendaments son de les partides mes importants dins del apartat de les despeses al compte de resultats.

En aquest cas ni ha dos tipus de contactes, els propietaris dels centres comercials, els operadors amb els que treballarem en els corners i les immobiliàries que ens proveiran de locals a les principals ciutats.

Per als centres outlets el nostre proveïdor de locals serà l'empresa amb mes de 30 <http://www.premiumoutlets.com/spanish/centers.html>

Per als negocis dels corners treballarem amb tres operadors diferents:

<http://www.footwearetc.com/locations/>

<http://www1.macys.com/shop/store/>

<http://www.saksfifthavenue.com/main/>

Per als locals comercials

A mes d'utilitzar contactes d'expansió ja existents dins de l'empresa, el que mes haure de consultar son immobiliaris situats a USA i operadors especialitzats, algun d'aquestes poden ser, portals web com:

<http://www.loopnet.com>

<http://www.colliers.com/en-us/us>

<http://commercialsearch.realtor.com/Search/Results>

3.- Utilització de la informació obtinguda:

En el nostre cas, la utilització de la informació obtinguda anirà mes dirigida a tot el relacionat amb la viabilitat del negoci o inclús també amb el coneixement de la tendència de moda als Estats Units.

A continuació un exemple de compte de resultat que inclourem al projecte per cada una de les tendes que obrirem i tractar de obtenir un EBT del 10% o un 15% de EBITDA

Ventas Brutas	<b>700</b>	18,00 €
Devoluciones Ventas, Rappel		38.889
		3.241
		95
<b>Total ingresos por Ventas Netas</b>	<b>700</b>	
Otros ingresos		
Coste de Ventas Netas	350	
<b>Márgen bruto</b>	<b>350</b>	
<b>%</b>	<b>50,0%</b>	
Gastos de personal	<b>71</b>	<b>10,1%</b>
Investigacion y desarrollo		
Red de ventas		
Transporte y embalajes	21	3,0%
Marketing y publicidad	7	1,0%
Alquileres	<b>72</b>	<b>10,3%</b>
Gastos generales	28	4,0%
Canon de marca	7	1,1%
Servicios de la holding	35	5,0%
Prov. Dep. existencias		0,0%
<b>Total Gastos</b>	241	34,5%
<b>EBITDA</b>	<b>109</b>	<b>15,5%</b>
Amortización	18	2,6%
<b>EBIT</b>	<b>91</b>	<b>12,9%</b>
Resultados financieros	-8	-1,1%
Dotación Prov. riesgos y gastos	0	
<b>EBT Ordinario</b>	<b>83</b>	<b>11,8%</b>
Resultados excepcionales		
<b>EBT</b>	<b>83</b>	<b>11,8%</b>

pvp 1/2  
pares  
vta  
mes/pares  
vta  
día/pares

<b>INVERSION</b>	<b>90</b>
numero de años	5

De totes les dades recopilades a l'empresa, serà molt important concloure el pla de negoci amb les dades del model de negoci, per exemple quin enviament de nombre de parells serà necessari per a enviar a una primera implantació de producte en les tendes. Podríem aprofitar la cerca nia de Xina amb el estat americà per fer un enviament directe des de els nostres proveïdors fins al nostre centre logístic als estats units.

Revistes com el ( Footwear insight revista) ens serviran mes per saber de tendència i de moda, per tal d'enviar un producte que es mes adequat i va mes concorde amb el calçat que es porta als estats units.

## 2.2 PREGUNTES DE RECERCA.

### Quina serà la rendibilitat general del projecte en els pròxims tres anys?

Per al càlcul de la rendibilitat del projecte el que farem serà basar-nos en mètodes financers per obtindrè quina serà aquesta rendibilitat.

Durant el grau hem estudiat assignatures com Valoració d'operacions financeres i en aquet apartat utilitzarem un mètode vàlid per tal de mesurar aquesta rendibilitat. L'anomenat:

#### VAN ( Valor Actual Net)

El Valor Actual (o Actualizado) Neto de una inversión es igual al valor actualizado de todos los flujos de dinero esperados, es decir, es igual a la diferencia entre el valor actual de los cobros que genera y los pagos que origina.

Si definimos:

A	Costo del proyecto o desembolso inicial.
$C_t$	Cobros o flujos de entrada de caja que se esperan recibir al final de cada período.
$P_t$	Pagos o salidas de caja previstas al final de cada período.
$Q_t$	Flujo Neto de Caja de cada período ( $Q_t = C_t - P_t$ ).
n	Duración u horizonte temporal del proyecto.
K	Tipo de descuento o coste de capital de la empresa.

Donde el tipo de descuento o tasa de actualización sería el coste de oportunidad de los recursos financieros o rentabilidad de una inversión alternativa, con el mismo nivel de riesgo que la que estamos analizando, que se podría obtener invirtiendo hasta el momento final del período (n).

Por tanto, el VAN se calculará de la siguiente forma:

$$VAN = -A + \frac{Q_1}{(1+K)} + \frac{Q_2}{(1+K)^2} + \dots + \frac{Q_n}{(1+K)^n} = -A + \sum_{t=1}^n \frac{Q_t}{(1+K)^t}$$

En el nostre cas, calculem un desembossament inicial de uns 3 milions d'euros corresponent a les inversions inicials que haurem de fer en les tendes (obres, instal·lació dels terminals de punt de venda, mobiliari i demes)

Els tres milions els desglossarem dels següent mode:

Brands Republica 150.000\$

Tendes Full Price 120.000\$

Tendes Outlet 90.000\$

Per tant:

$$\begin{aligned} \text{Inversió} &= \\ &= (150 \times 9) + (11 \times 120) + (15 \times 90) \\ &= 3.000.000\$ \end{aligned}$$

I el període per al que calcularem el projecte serà per als tres anys que es en els que mesurarem la rendibilitat del projecte.

El tipus de descompte serà el proposat per l'entitat financera que ens financi el projecte, però estimem un 5% per l'operació.

## Quins son els diferents tipus de tenda i quina segmentació de client tindrem en cada tipus de tenda?

Per tal de diferenciar per tipus de tenda abans tindre que diferenciar per cadascuna de les marques i segmentar el mercat de cada una d'aquestes.

### TIPUS DE MARQUES



**Mustang:** Destinada a públic jove entre els 18 i 25 anys, amb un pressupost propi que gasta íntegrament en un mateix, que busca anar a la moda però a un preu assequible.

**Maria Mare:** Destinada a dones des de 25 a 35 anys, de una classe mitja i amb trets molt femenins i seductors.

**Sixty Seven:** públic jove de 30 a 40 anys, que busca producte de rabiosa tendència, i esta disposat a gastar se uns diners amb un producte d'alta qualitat.

**Estefania Marco:** Dones a partir de 40 anys, amb un nivell econòmic mitja- alt i que busca confort i elegància.

### TIPUS DE TENDES

#### **Brands @epublica:**

Tenda Multimarca a on conviuen totes les marques pròpies de la empresa MTNG en un mateix espai a mes de un apartat de marques externes com adidas, nike, assics...



#### **Tendes Full Price:**

Les tendes full price son tipus de tendes mono marqués que es destinen únicament a una de les marques del grup MTNG, com per exemple la tenda Mustang o la tenda Sixty Seven.

### Tendes Outlet:

En les tendes Mustang Outlet, existeixen totes les marques del grup MTNG de temporades anteriors a uns preus molt assequibles.



### Corner:

Un corner es un espai dins d'un gran magatzem que aquet gran distribuïdor cedeix a una marca per a que comercialitze el seu producte dins del seu establiment. Per exemple en el corte ingles podem trobar diferents corners de moltíssimes grans marques.

## 2.3 PRESUPOST I ANALISIS DAFO.

### 2.3.1 XIFRA DE VENDES I PRESUPOST.

Recolzant me en les dades de sentiment de consumidor i la tendència de les vendes que vaig obtindré en el apartat anterior " Recollida d'informació" he pressupostat una xifra de vendes i un pressupost objectiu per a portar endavant en el projecte dels pròxims tres anys.

Aquest son els ingressos pressupostats per tipus de negoci als tres anys d'implantació del projecte, acord amb el cronograma aportat en el apartat 1 del treball.

	2016	2017	2018	TOTAL
<b>OUTT</b>	5.500.000	9.900.000	15.200.000	<b>30.600.000</b>
<b>BRANDS</b>	3.166.666	10.166.666	16.500.000	<b>29.833.332</b>
<b>FULL PRICE</b>	2.933.333	7.066.666	14.933.333	<b>24.933.332</b>
<b>CORNER</b>	550.000	1.000.000	1.650.000	<b>3.200.000</b>
<b>TOTAL</b>	12.149.999	28.133.332	48.283.333	

A continuació podeu observar un pressupost anual per cadascun dels anys amb concordança amb els ingressos plantejats per cada línia de negoci exposada en la taula anterior.

	2016	2017	2018
<b>VENTAS</b>	<b>12.149.999</b>	<b>28.133.000</b>	<b>48.283.333</b>
<b>MB</b>	<b>6.565.833</b>	<b>14.910.490</b>	<b>25.590.166</b>
	<b>54%</b>	<b>53%</b>	<b>53%</b>
Gastos de personal	744.200	1.561.600	2.379.000
Transporte y embalajes	196.975	464.600	798.625
Marketing y publicidad	121.500	281.333	482.833
Alquileres	2.225.000	4.650.000	7.075.000
Gastos generales	622.125	1.372.833	2.339.708
Servicios de la holding	328.292	774.333	1.331.042
<b>EBITDA</b>	<b>2.327.741</b>	<b>6.381.966</b>	<b>12.214.625</b>

### 2.3.1 ANALISÍ DAFO

En el anàlisi DAFO he volgut destacar cadascuna de les Debilitats i fortaleeses (Variables internes) i les amenaces i oportunitats que ens ofereix el entorn

#### DEBILITATS

Falta de coneixement del sector retail america.

#### AMENACES

Alta competència al sector.

#### FORTALESES

Marques ja comercialitzades al mercat America.  
Especialistes al sector del calçat  
Distribució logística ja operativa per a tot el continent.  
Oficines i equip directiu ja existent en el país.

#### OPORTUNITATS

Creixement del sector Retail a USA  
Alta taxa d'ocupament i creixement del PIB per damunt del esperat.  
Preu de la benzina ajuda a la recuperació del consum de la classe mitjana.

## 2.4 HIPOTESIS I NOUS CONEIXEMENTS.

### 2.4.1 HIPOTESIS.

En aquest apartat el que volem es plantejar diferents escenaris pessimistes aplicats al nostre model de negoci.

Escenaris Pesimistes:

1. Fins a quina xifra de caiguda de vendes seria viable el nostre negoci?

Per a obtenir aquesta xifra, el que necessitem saber abans de res es el % de EBITDA sobre Vendes que ens marca la companyia per tal de portar endavant un projecte.

Tal i com recollim en el apartat anterior, en la recollida d'informació interna de la nostra empresa el mínim per poder iniciar un projecte es un 15% de EBITDA

Aquet es el plantejament inicial que proposem a la companyia:

	2016	2017	2018
<b>VENTAS</b>	<b>12.149.999</b>	<b>28.133.000</b>	<b>48.283.333</b>
<b>EBITDA</b>	<b>2.327.741</b>	<b>6.381.966</b>	<b>12.214.625</b>

<b>EBITDA/ VENTAS</b>	<b>19%</b>	<b>23%</b>	<b>25%</b>
-----------------------	------------	------------	------------

Amb la respectiva caiguda de vendes cada any, el escenari seria el següent:

	2016 Caída 10%	2017 Caída 15%	2018 Caída 20%
<b>VENTAS</b>	<b>10.934.999</b>	<b>23.913.050</b>	<b>38.626.666</b>
<b>EBITDA</b>	<b>1.671.158</b>	<b>3.569.217</b>	<b>6.065.925</b>

<b>EBITDA/ VENTAS</b>	<b>15%</b>	<b>15%</b>	<b>16%</b>
-----------------------	------------	------------	------------

Al quadre mostrem quina seria el màxim % de caiguda de vendes que podria afrontar el projecte, per tal de ser validat per part de la companyia.

Moltes vegades una caiguda de vendes es pot rectificar, fent accions comercials que comporten promocions que es tradueixen en baixades de preus. I es aquí a on ens plantejem un altra hipòtesis.

2. Quina baixada de marge podríem aplicar als nostres productes per tal de regular la caiguda de vendes?



	<b>Caida 5%</b> <b>Caida MB 5%</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>VENTAS</b>		<b>11.542.499</b>	<b>26.726.350</b>	<b>45.869.166</b>
<b>MB</b>		<b>5.775.841</b>	<b>13.095.912</b>	<b>22.017.200</b>
		<b>50%</b>	<b>49%</b>	<b>48%</b>
<b>EBITDA</b>		<b>1.537.750</b>	<b>3.991.212</b>	<b>7.610.992</b>
<b>EBITDA/ VENTAS</b>		<b>13%</b>	<b>15%</b>	<b>17%</b>

En aquest escenari, al 2016 tindríem moltes dificultats per arribar al 15% establert per la companyia però si passarem aquest primer any el 2017 compliríem i al 2018 estariem 2 punts percentuals per damunt del mínim.

## 2.4.2 NOUS CONEIXEMENTS.

### 2.4.2.1 MTNG RETAIL LATAM

Un nou coneixement que podríem obtenir d'aquesta experiència seria utilitzar aquest model de negoci i les bases d'aquest projecte a Sud-americà.

El aprenentatge obtingut ens valdria per imitar aquest projecte i fer-lo realitat en diferents països de Sud-americà. Ara mateix l'empresa té una seu a Chile a on està iniciant un projecte Wholesale aquest país.

Però al igual que hem fet en el nostre projecte MTNG RETAIL USA, seria necessari testar l'acceptació dels nostres productes al continent sud-americà per això aquest projecte necessitem un històric de vendes Wholesale i un posicionament de la nostra marca allà. Per això el nostre objectiu per iniciar aquest projecte no seria fins al 2020.



## IMPLICACIONS SOCIALS

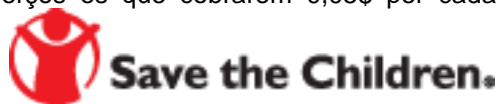
La iniciativa que volem dur a terme en les nostres tendes als EEUU es una implicació social que donarà resposta a la responsabilitat social corporativa que cada dia mes empreses busquen.

La nostra iniciativa te una implicació doble, per un costat la relacionada amb el medi ambient i per altre la contribució a Organitzacions no governamentals amb la donació dels diners obtinguts.

Aquesta iniciativa es la de no utilitzar al nostres establiments bosses de plàstic, i utilitzar bosses de paper en totes les nostres vendes. Per aquest costat estem ajudant al medi ambient jugant un paper important en la sostenibilitat i ajudant a frenar el canvi climàtic. Fins aquí la iniciativa no es molt nova.

El que farem diferent dels altres comerços es que cobrarem 0,05\$ per cada bossa per a

destinar los a la associació humanitària



## CONCLUSIONS

El que volem deixar patent en aquestes conclusions es la relació entre la finalitat del projecte, les hipòtesis i els objectius d'aquet.

En aquest TFG, el nostre objectiu es presentar al consell d'administració de la empresa MTNG Global experience, la internacionalització als EEUU d'un projecte de Retail a partir d'una empresa Wholesale ja establida en aquest país.

A la pregunta si hem aconseguit el objectiu, la resposta ha de ser que si ja que hem plantejat un projecte que no és gairebé fàcil, a mes de extens i costos en el cas que el tingueren que desenvolupar consultors externs. Mostrarem a l'empresa un projecte de 3 anys ben argumentat amb dades numèriques, amb ubicacions reals i amb hipòtesis diferents plantejant diversos escenaris. Oferint a la direcció l'opció d'iniciar un projecte internacional, que obriria 50 punts de venda al país consumista per excel·lència i que podria arribar aportar una facturació propera als 50 milions de dòlars al tercer any del projecte.

Per la meua part la satisfacció amb el projecte ha sigut constant des de el primer moment que vaig iniciar aquest TFG des de l'activitat 1 fins al final, pot ser el estar treballant a la companyia i que el cap del departament en brindes l'oportunitat de exposar el treball a la direcció es una de les coses que hem manté mes motivat, a mes de ser el punt i final a 3 anys de carrera universitària.

Les reflexions d'aquet TFG les podríem dividir en principals assoliments i principals dificultats de com arribem a poder complir el objectiu que ens havíem plantejat.

Des de l'idea inicial que tan sol era la internacionalització d'un projecte retail a concloure o definir el País, els nombre dels punts de venda i fins i tot una estimació de facturació estimada per diferent tipus de negoci, es un dels principals assoliments als que hem arribat en aquest Treball de Fi de Grau.

Les dificultats que hem trobat han sigut diverses:

per un costat tota la recerca d'informació i la selecció d'aquesta a internet n'hi infinitat, però el triar quina es correcta, quina es mes adequada o no per al nostre projecte ha sigut una de les dificultats també cal dir la dificultat de fer recerques amb dades de països estrangers te la

dificultat del idioma ja que la majoria dels documents oficials amb els que he tingut que treballar son de l'oficina del cens dels estats units i com es lògic esta en angles.

El càlcul de la estimació de vendes es una de les coses que mes treball m'ha portat, com be heu vist al treball, n'hi han tres cronogrames per cadascun dels anys en els que es desenvolupa el projecte i les apertures dels punts de venda per això el càlcul no es tan simple com estimar unes vendes per any si no que cada xifra de cada any te sota un càlcul mensual de vendes per línia de negoci diferent.

Un altra conclusió que obtenim després de fer aquet TFG es el poder dur a la realitat aquest projecte, doncs la inversió plantejada es un 6% sobre el volum total de facturació que volem obtindre. A mes la notorietat de marca que ens donaria posicionar nos aquell país amb les tendes físiques ajudaria moltíssim al canal Wholsale al país.

Tot això, lligat amb que pretenem que aquet model de projecte sigui una base per a properes entrades en altres països sempre tenint en compte les peculiaritats de cada regió tal i com nosaltres hem fet a l'hora de desenvolupar aquest projecte.

## VALORACIÓ

Tot i que al principi vaig començar l'activitat una mica perdut i tot i que tenia molt clar quin era el tema sobre el que tractaria el meu Treball de fi de Grau, la primera part del TFG hem va costar trobar li el ritme a les activitats, la costum de tindre uns enunciats molt concrets i definits en les PACS vaig tindre que aprendre aquesta nova manera de treballar amb enunciats mes oberts i donant lloc a la auto desenvolupament seguit d'unes pautes ja establides a les activitats però molt obertes.

La anècdota del meu TFG es que la meva idea inicial era fer un treball de 10 punts de venda a França, però un dia assegut a la taula del meu cap hem va dir si fas un treball has de fer lo be tens que desenvolupar un projecte gran a la xina o als EEUU i als menys de 25 tendes, si el fas correctament ten vas tu allà de cap.

L'experiència del treball ha sigut molt gratificant ja que al meu departament tant el director del departament com el mateix president de la meva companyia estan desitjant de veure el meu TFG acabat, per valorar si portem a la realitat aquest projecte i això m'ha donat molt ajut en els moments de baixa motivació ja que contenen en mi per al desenvolupament d'aquest projecte i podria arribar a ser una gran oportunitat de desenvolupament dins de la meva empresa.

Donar gracies a totes les persones que han sigut pacients en mi a l'hora d'ajudar-me a resoldre dubtes dins de l'empresa i d'ajudar-me a recopilar tota la informació.

Ara al tram final del projecte estic ansiós per acabar fer la presentació del meu grau que tant de sacrifici ma portat ja que he tingut que compaginar el meu treball diari amb l'estudi cada fi de setmana, per tal de portar endavant la meva il·lusió que era la de ser diplomad amb empresarials i graduat en Administració i direcció D'empreses.

## AUTOAVALUACIÓ

Si tingues que fer una autoavaluació del projecte, el valoraria molt positivament ja que es tracta de un treball que es podrà portar a terme per que les bases del projecte comencen des de una cas real amb un objectiu definit des de direcció, podríem dir que es tracta de un encàrrec ad-hoc per a la companyia a una empresa de consultoria.

El TFG compleix els requeriments estructurat, amb un guio clar i definit i amb xifres reals.

En general estic molt satisfet en el treball que he realitzat en com he anant desenvolupant una idea que tenia al cap amb una treball documentat amb casi 30 fulls, no hem arribava a imaginar poder desenvolupar un treball amb fonaments científics i econòmics d'aquesta manera.

Per un costat estic molt content perquè fer un treball d'investigació amb pagines web o revistes la majoria en angles ha sigut un esforç molt gran.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

**ICEX “i” Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Nueva York; *El Mercado del Calzado Femenino en EEUU; Noviembre 2013;***

<http://www.premiumoutlets.com/spanish/centers.html>

<http://www.footwearetc.com/locations/>

<http://www.ffany.org/index.php/for-exhibitors-june-2015>

<http://footwearinsight.com/>

<http://fdra.org/>

<http://www1.macys.com/shop/store/search?location=Chicago>

[http://www.saksfifthavenue.com/main/SectionPage.jsp?catId=2534374306622397&FOLDER%3C%3Efolder\\_id=2534374306622397](http://www.saksfifthavenue.com/main/SectionPage.jsp?catId=2534374306622397&FOLDER%3C%3Efolder_id=2534374306622397)

[http://www.census.gov/compendia/statab/cats/wholesale\\_retail\\_trade/online\\_retail\\_sales.html](http://www.census.gov/compendia/statab/cats/wholesale_retail_trade/online_retail_sales.html)

<http://www.loopnet.com>

<http://www.colliers.com/en-us/us>

<http://commercialsearch.realtor.com/Search/Results>

[www.usitc.gov](http://www.usitc.gov)

[www.icex.es](http://www.icex.es)

[www.nrf.com](http://www.nrf.com)