



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.  
Grado en Administración y Dirección de Empresas.

## **PLAN ESTRATÉGICO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE BIMANI.**

Autor: Almudena Bertrán Sánchez-Castillo.

Director: Clemente Hernández Sánchez.

MADRID, marzo 2023

## **RESUMEN**

El propósito principal de este trabajo es crear un plan de internacionalización para Bimani, empresa de moda española con más de una década de experiencia en la industria. Para alcanzar este objetivo, el proyecto se dividirá en tres partes diferenciadas: en el primer capítulo se estudiará el marco teórico de la internacionalización y los principales modelos de la misma, concluyendo que el modelo de Hollensen (2017) sería el más adecuado para Bimani. En el segundo apartado se analizarán los factores internos y externos de la empresa con el objetivo de comprender mejor la firma y sus objetivos. Finalmente, se presentará el plan de internacionalización, concluyendo que la expansión es altamente necesaria, evaluándose los mercados potenciales y los modos de entrada. Se llegará a la conclusión de que Portugal es el país de destino idóneo y se implementará un plan a tres años para garantizar el éxito del plan. Durante el segundo año se abrirá una tienda física en Lisboa en una de las zonas comerciales de mayor afluencia. En última instancia, se creará un plan de marketing estableciendo políticas de producto, precio, promoción y distribución con el fin de garantizar el éxito de la internacionalización de Bimani en Portugal.

**Palabras clave:** Bimani, internacionalización, moda, prendas, métodos de entrada, plan de marketing internacional, mercado potencial.

## **ABSTRACT**

*The main purpose of this work is to create an internationalization plan for Bimani, a Spanish fashion company with more than a decade of experience in the industry. To achieve this, the project will be divided into three distinct parts: in the first chapter, the theoretical framework of internationalization and the main models of internationalization will be studied, concluding that Hollensen's (2017) model would be the most appropriate for Bimani. In the second section, the internal and external factors of the company will be analyzed in order to better understand the firm and its objectives. Finally, the internationalization plan will be presented, concluding that the expansion is highly necessary, evaluating potential markets and entry modes. It will be concluded that Portugal is the ideal target country, and a three-year plan will be implemented to ensure the success of the plan. During the second year, a brick and mortar store will be opened in Lisbon in one of the busiest shopping areas. Ultimately, a marketing plan will be created establishing product, pricing, promotion, and distribution policies in order to ensure the success of Bimani's internationalization in Portugal.*

**Keywords:** *Bimani, internationalization, fashion, garments, entry methods, international marketing plan, potential market.*

## **INDICE DE CONTENIDOS**

1.INTRODUCCIÓN .....	7
1.1 ESTADO DE LA CUESTIÓN .....	7
1.2 OBJETIVOS .....	7
1.3 METODOLOGÍA.....	8
1.4 ESTRUCTURA DEL TRABAJO. ....	9
2.LA INTERNACIONALIZACIÓN.....	10
2.1 ESTUDIO DE LA INTERNACIONALIZACIÓN.....	10
2.2 MOTIVOS Y PROMOTORES DE LA INTERNACIONALIZACIÓN.....	11
2.3 PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN.....	12
3.ESTUDIO DE LOS PRINCIPALES MODELOS DE INTERNACIONALIZACIÓN. ....	14
3.1 MODELO DE UPSALA.....	14
3.2 MODELO DE CATEORA, GILLY Y GRAHAM.....	15
3.3 MODELO DE HOLLENSSEN.....	17
4.EL SECTOR DE LA MODA Y EL CASO BIMANI .....	19
4. 1 ANÁLISIS INTERNO:.....	19
4.1.1 Historia de Bimani: creación, crecimiento en los últimos, situación actual y plan de futuro.....	19
4.1.2 Modelo de negocio, propuesta de valor y situación financiera de Bimani. ....	21
4.1.3 Situación financiera de Bimani.....	26
4.2 ANÁLISIS DEL SECTOR EN EL QUE SE ENCUENTRA LA COMPAÑÍA. ....	29
5. PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN SEGÚN EL MODELO ELEGIDO. ....	31
5.1 PROPUESTA DE INTERNACIONALIZACIÓN DE BIMANI: VENTAJAS, INCONVENIENTES Y DIFICULTADES. ....	31
5.2 DESARROLLO DEL PLAN DE MARKETING PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN. ....	32
5.2.1 Fase 1: Decisión sobre la idoneidad de la internacionalización. ....	33

5.2.2 Fase 2: Decisión del mercado objetivo .....	38
5.2.3 Fase 3: Análisis del entorno a nivel nacional.....	49
5.2.4 Fase 4: Selección del público objetivo.....	52
5.2.5 Fase 5: Selección del modo de entrada.....	53
5.3 MARKETING MIX INTERNACIONAL.....	56
5.3.1 Decisión sobre el producto.....	56
5.3.2 Decisión sobre el precio.....	57
5.3.3 Decisión sobre la distribución.....	58
5.3.4 Decisión sobre la promoción.....	59
5.4 VIABILIDAD FINANCIERA DEL PROYECTO.....	60
6.CONCLUSIONES.....	62
7. BIBLIOGRAFÍA.....	64
8. ANEXOS.....	71

## **INDICE DE TABLAS.**

TABLA I: INGRESOS POR CANAL.....	24
TABLA II: EVOLUCIÓN DE LA VENTA EN TIENDAS .....	25
TABLA III: RELACIÓN ENTRE INGRESOS Y MARGÉN BRUTO.....	27
TABLA IV: CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS BIMANI.....	27
TABLA V: CAPEX DE BIMANI.....	28
TABLA VI: BARRERAS DE ENTRADA.....	32
TABLA VII: RELACIÓN ENTRE LA GLOBALIZACIÓN DE LA INDUSTRIA Y LA PREPARACIÓN PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN.....	35
TABLA VIII: ANÁLISIS DAFO.....	36
TABLA IX: CARACTERÍSTICAS CULTURALES EN LOS PAÍSES DE EUROPA SELECCIONADOS.....	41
TABLA X: CARACTERÍSTICAS CULTURALES EN LOS PAÍSES DE LATINOAMÉRICA SELECCIONADOS.....	41
TABLA XI: PAÍSES DE LA ZONA EURO.....	44
TABLA XII: CRECIMIENTO ECONÓMICO DE LOS PAISES DE LA ZONA EURO.....	43
TABLA XIII: PPA EN 2021.....	45
TABLA XIV: PESO DE GASTO EN ROPA Y CALZADO.....	46
TABLA XV: FACILIDAD PARA HACER NEGOCIOS.....	47
TABLA XVI: ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD.....	47
TABLA XVII: RIESGO POLÍTICO Y COMERCIAL DE LOS PAÍSES EUROPEOS.....	49
TABLA XVIII: MATRIZ DE SELECCIÓN DE PAISES.....	50
TABLA XIX: TABLA COMPARATIVA PORTUGAL Y ESPAÑA .....	51
TABLA XX: POBLACIÓN RESIDENTE POR FECHA, SEXO, GRUPO DE EDAD Y NACIONALIDAD.....	53
TABLA XXI: TABLA COMPARATIVA DE IPC Y SALARIO MEDIO.....	58
TABLA XXII: PROYECCIONES DE PYG PARA LA NUEVA TIENDA.....	62

## **1. INTRODUCCIÓN**

### 1.1 Estado de la cuestión

Bimani, anteriormente denominada Biombo 13, es una firma textil española que nació en el verano de 2012. De manera totalmente inesperada, su creadora y CEO Laura Corsini dio con un tejido con el que crearía unas novedosas blusas, suponiendo así el inicio de la firma. Con el paso del tiempo empezó a estar presente en showrooms<sup>1</sup> y a apostar por la profesionalización de la confección decantándose por proveedores y talleres españoles. Una de las decisiones más acertadas de la marca fue impulsar la venta online desde el comienzo.

El año 2017 fue clave en cuanto al crecimiento de la compañía. No solo empezó el marketing de la empresa por redes sociales, sino que también se abrió la primera tienda en la capital. La compañía en la actualidad diseña y comercializa una amplia variedad de productos que incluyen desde prendas de vestir como vestidos y abrigos hasta artículos como zapatos, agendas o velas. Bimani ha conseguido consolidarse como una marca de lujo accesible, estableciendo un vínculo con mujeres de diversas edades y preferencias.

La clave de su éxito probablemente esté en su continua renovación y en la actualización de la imagen de marca. La apertura de las tiendas de Valencia y Barcelona son el vivo reflejo de que lejos de asentarse en la venta online o en el mantenimiento único de la tienda de Madrid, Bimani apuesta también por la tienda física.

La internacionalización supone un gran e inminente reto para la firma, al encontrarse en un entorno con la competencia muy marcada. Desde el año 2017 Bimani no ha cesado de cosechar éxitos, lo que hace pensar que el salto al plano internacional está próximo.

### 1.2 Objetivos

El objetivo del presente trabajo es elaborar un plan de internacionalización para Bimani, empresa de fabricación y distribución textil. Tras el vertiginoso crecimiento de los últimos años, la empresa ha consolidado un modelo de negocio lo suficientemente fuerte y estable como para lanzarse a la aventura de la expansión internacional. El desarrollo de este plan de internacionalización se llevará

---

<sup>1</sup> Espacios donde una marca expone sus prendas a los potenciales compradores

a cabo a través de un estudio del rendimiento de Bimani en España, junto con un análisis de las posibles ventajas y desventajas que le podrían conllevar a la marca el salto a un nuevo mercado.

Con el firme propósito de alcanzar este objetivo y tener una visión nítida de la situación en la que nos encontramos, se comenzará haciendo una investigación sobre la internacionalización y sus principales modelos. A continuación, se realizará un análisis interno de la compañía y un estudio del sector en el que se encuentra. Gracias a este análisis, se podrá llegar a la conclusión sobre si dicha internacionalización es necesaria para potenciar su crecimiento y supervivencia. Asimismo, se evaluará la propuesta que pueda ofrecer el mayor grado de satisfacción a Bimani. Posteriormente, se diseñará un plan de internacionalización que se adaptará y adecuará al progreso de la empresa. Dicho plan incluirá un conjunto de estrategias de marketing y un proyecto de implementación para asegurar una integración eficaz de la marca en el mercado objetivo.

La forma en que la marca se ha expandido en los últimos años, a través de la apertura de tiendas en varias ciudades españolas y el uso de campañas de marketing intensivas, sugiere que la firma podría estar considerando un plan de internacionalización como uno de sus próximos movimientos estratégicos. Rocío Gómez Buhigas, quien ocupa actualmente los cargos de CFO (Chief Financial Officer)<sup>2</sup> y COO (Chief Operation Officer)<sup>3</sup>, ha reconocido que la empresa tiene como una de sus principales metas la expansión internacional de Bimani (Gómez, 2022). En el momento actual, la única presencia internacional es a través del e-commerce<sup>4</sup>.

### 1.3 Metodología.

En el presente trabajo se llevará a cabo una revisión de la literatura existente, lo cual constituirá el marco teórico del estudio. Se revisarán artículos y manuales obtenidos de Research Gate, Google Scholar, Dialnet.com y Biblioteca de Comillas. Para el análisis del sector en el que se encuentra Bimani, se emplearán fuentes secundarias como artículos, noticias, informes y páginas webs de moda de actualidad como `` The Business of Fashion'', `` Journal du Textile'', o ``FashionUnited''. Además, se realizará una entrevista a la CFO de la marca, Rocío Gómez

---

<sup>2</sup> Director Financiero.

<sup>3</sup> Director de Operaciones.

<sup>4</sup> Forma de comercio que se realiza en línea, sin la necesidad de que los compradores se encuentren físicamente en el mismo lugar que los vendedores.

Buhigas. De igual modo, se consultarán todas las noticias y entrevistas más recientes. Durante el diseño e implementación del plan de internacionalización se consultará la página web del Instituto del Comercio Exterior (ICEX) y el Plan de Internacionalización.

#### 1.4 Estructura del trabajo.

El trabajo estará dividido en tres capítulos. En primer lugar, con enfoque deductivo y partiendo de un análisis general, se tratará el concepto de internacionalización y se estudiarán los diversos modelos que recogen y explican dicho concepto. A renglón seguido, se analizará el sector en el que se encuentra Bimani, partiendo de un análisis interno de la empresa y acabando con un análisis exhaustivo del sector en el que se encuentra. En tercer lugar, se diseñará un posible plan de internacionalización y la manera en la que dicha acción se debería de ejecutar. Se partirá de un estudio y análisis teórico, para una comprensión acertada de las diversas formas de internacionalización de una marca de moda.

Además, como método cualitativo se incluye una entrevista. Este método fue empleado, prescindiendo de otros, puesto que, al tratarse de una empresa en continuo auge y expansión, nadie mejor que su propia CFO podría aportar datos coherentes, actualizados y la imagen más clara y veraz de la situación de la compañía.

## **2. LA INTERNACIONALIZACIÓN.**

### 2.1 Estudio de la internacionalización.

En las últimas décadas la globalización ha incentivado a las empresas a llevar a cabo procesos de internacionalización de sus actividades. Atendiendo a la definición del Diccionario de la Real Academia Española (2022) el término internacionalización se define como:

“ 1. *Implicar a varias naciones o a un organismo que las representa en asuntos o conflictos vinculados a la autoridad de un Estado.*

2. *Convertir en internacional algo que es de una sola nación o Estado”.*

Analizando ambas acepciones, la segunda es la que más se ajustaría al concepto empresarial, aspecto crucial cuando se busquen nuevos retos y mercados para la organización. La internacionalización es uno de los objetivos más ambiciosos de toda empresa y un factor clave para la expansión de esta.

Es importante señalar una serie de elementos, tanto internos como externos, que afectarán el proceso de internacionalización de las empresas. Los factores externos no solo están relacionados con el país de destino, sino también con el país exportador. Por otro lado, los factores internos tienen en cuenta aspectos como el marketing y los recursos disponibles dentro de la empresa. La principal diferencia entre ambos es que los factores externos no son controlables por la compañía, a diferencia de los factores internos, que sí se pueden controlar (Jorge-Martín, 2022).

Frente a una inminente internacionalización se puede optar por dos posturas contrapuestas: una actitud reactiva o una proactiva. La reactiva suele estar presente en aquellas empresas que comienzan la andadura empresarial en un país y a medida que van creciendo dan el salto internacional. En contraposición a esta postura, las empresas que adoptan una actitud proactiva tienden a iniciar su andadura empresarial en el exterior. En este último caso es importante que la empresa siempre cuente o este respaldada por un sólido plan de internacionalización. Atendiendo a la postura por la que se opte, los efectos de la internacionalización variarán. Las empresas que escojan una postura reactiva suelen destacar por el aumento en la cuota de mercado, el incremento en el volumen de las ventas y la ampliación del ciclo de vida del producto. Por el contrario, aquellas que se decanten por una postura proactiva, destacan por la rápida y ágil inserción en el mercado global y la adquisición de nuevos conocimientos (Hollensen y Arteaga, 2010).

## 2.2 Motivos y promotores de la internacionalización.

Las motivaciones que pueden llevar a una compañía a querer expandirse y comenzar la venta de sus productos en el extranjero son muy diversas. Por un lado, nos encontramos con motivaciones como la obtención de beneficios, el crecimiento de la empresa, las novedosas oportunidades en un mercado extranjero o las economías de escala. Por otro lado, podemos observar motivaciones como la presión competitiva, el exceso de producción, la proximidad a potenciales clientes internacionales o el hecho de que el mercado nacional este sobresaturado (Jorge- Martín, 2022).

En la mayoría de los casos, existen cuatro razones principales que impulsan a una empresa a iniciar su proceso de expansión. En primer lugar, la **reducción de costes operativos**, se hace hincapié en la distinción entre los gastos de producción, distribución y comercialización de un producto hacia un mercado extranjero. Por lo tanto, la resolución de si se opta o no por vender los productos en el extranjero, estará asociada al análisis de los costes y beneficios resultantes. En segundo lugar, debemos destacar el **aprovechamiento de las ventajas competitivas**. Los recursos que posee una empresa resultan fundamentales a la hora de internacionalizar la compañía. Las empresas que cuentan con ventaja competitiva pueden competir con compañías extranjeras en sus propios mercados (Rueda Galvis, 2008).

Si una empresa quiere tener éxito en la venta de sus productos en el extranjero, es necesario que estos posean una ventaja competitiva. Según lo expuesto por Porter (1989), hay dos estrategias posibles: liderar en costes o tener un producto exclusivo y diferenciado de la competencia. Por lo tanto, a la hora de iniciar o plantear un plan de internacionalización se deberá de definir previamente la causa que dará lugar a la ventaja competitiva.

En lo que se refiere a las otras dos razones que impulsan a una compañía a optar por la globalización, resaltamos las **circunstancias económicas y legales** propicias que se dan en un país extranjero. La estabilidad económica, el apoyo a la inversión y los adecuados derechos de propiedad, son algunos de los factores que pueden incentivar a una empresa para iniciar la inmersión en un nuevo país y mercado. Por último, la **necesidad de crecimiento a través de nuevos mercados**. La sobresaturación del mercado, el estancamiento económico del país de origen y el interés por obtener nuevos ingresos, son aspectos que motivan a las compañías a querer dar el

salto a un país desconocido. La decisión más importante en este aspecto es la elección el país o países de destino en el que se implantará la línea de negocio (Rueda Galvis, 2008).

### 2.3 Procesos de Internacionalización.

Si una compañía desea expandirse internacionalmente, será necesario seguir un proceso de planificación compuesto por diversas fases concatenadas. Dicho proceso permitirá obtener una adecuada comprensión de la situación de la firma y de la manera que resultaría más conveniente para ingresar con éxito en un nuevo país.

Para iniciar el proceso, se llevará a cabo un **análisis o diagnóstico de la situación actual de la compañía**, con el fin de identificar tanto las debilidades y amenazas relacionadas con el país en cuestión, como las fortalezas y oportunidades que permitirán evaluar los puntos fuertes y débiles de la empresa. De esta forma, se obtendrá una visión detallada y precisa de la organización. En segundo lugar, se diseñará una **estrategia para la expansión exterior**. Dentro de la misma, se deberán de tomar decisiones sobre el país de destino, la ubicación dentro del mismo, la manera en la que se adaptarán los productos que se ofertan en el país de origen y la concentración o deslocalización de las actividades productivas (Arteaga et al., 2017).

La **decisión sobre el país de destino** tiene que ir enfocada a la satisfacción de una necesidad que sea cubierta con el producto de la compañía exportadora. Por lo tanto, la oferta debe de ser interesante y atractiva para los consumidores del nuevo país. En esta fase, las decisiones más trascendentales afectarán a los bienes y a la producción. Los productos que se diseñan actualmente para el mercado local tendrán que adaptarse en cierta medida a las exigencias del país de destino. (Arteaga et al., 2017).

En cuanto a la producción, si la demanda es creciente y las ventas constantes y beneficiosas, la compañía puede decantarse por la fabricación de instalaciones propias dentro del país extranjero, para el desarrollo de los productos. Esta decisión puede venir motivada por factores como la disminución de costes o la necesidad de aumentar las plantas de fabricación. Asimismo, una razón de peso para que se pueda dar este paso es la importancia que ha ido adquiriendo en los últimos la producción nacional. Cada vez tiene mayor relevancia para los compradores el lugar de fabricación de los artículos que adquieren, valorándose como un atributo más del producto (Araya, 2009).

En cuanto al precio, las políticas de precios se deben de adaptar a las condiciones operativas de costes, posicionamiento competitivo y nivel de sensibilidad de la demanda local. De todas las variables del marketing mix, el precio es la que más afecta al logro de objetivos empresariales. El precio permite reaccionar rápidamente ante la competencia. Los cambios en los precios producen un efecto inmediato sobre el comportamiento de compra de los consumidores. Hay una serie de factores que tienen una influencia fundamental en la fijación de precios: los costes, la demanda del mercado, la competencia, el posicionamiento de sus marcas y las restricciones legales (Arteaga et al., 2017).

Como último eslabón en esta fase se deberá de tener en consideración la **distribución**. Según Hollensen y Arteaga (2010), hay cinco factores externos que afectan a los canales de distribución:

1. **Características del cliente:** al tomar decisiones sobre la distribución hay que tener en consideración el volumen, los hábitos de compra o costumbres de los consumidores.
2. **Características del producto:** los productos de primera necesidad se caracterizan por su bajo precio y alta rotación, el requisito es una red de distribución intensiva. Por el contrario, el producto lujoso no requiere una gran distribución.
3. **Características de la demanda y localización geográfica:** la percepción de los clientes de un determinado producto, la utilización de este, su posición en el ciclo de vida y la fase de desarrollo económico del país pueden forzar la modificación de los canales de distribución.
4. **Competencia:** los canales utilizados por las organizaciones que tratan de servir el mismo mercado tienden a competir entre sí.
5. **Normativas legales y prácticas empresariales locales:** una determinada región puede tener leyes que no permiten el empleo de determinados canales y obliguen a una empresa a recurrir a un determinado canal de distribución.

Como tercera fase se deberán de estudiar y estructurar los posibles modos de entrada al país y la viabilidad de dicho plan. El estudio debe tener en consideración las variables que puedan influir y barajar todas las alternativas posibles. Las opciones para poder entrar en el mercado de un país extranjero son: exportación directa, exportación indirecta, acuerdos de cooperación o implantación.

### **3. ESTUDIO DE LOS PRINCIPALES MODELOS DE INTERNACIONALIZACIÓN**

#### **3.1 Modelo de Upsala.**

En la escuela de Upsala se centraron en el estudio del proceso de internacionalización, creando un modelo para determinar cómo elegir el mercado y la manera de entrar en él cuando una empresa busca expandirse a nivel internacional. A través de numerosos estudios, los investigadores de este modelo llegaron a la conclusión de que las empresas parecían iniciar sus operaciones en el extranjero en mercados bastante cercanos y solo de manera paulatina penetraban en los más alejados. Asimismo, las empresas solían entrar en los nuevos mercados mediante exportaciones, siendo muy poco frecuente que lo hiciesen mediante la organización de una estructura de ventas o filiales productivas propias. En una etapa de madurez, y después de varios años de exportación en el mercado, era cuando se creaban instalaciones de propiedad total (Cardozo, et al., 2013).

Johanson y Wiedersheim- Paul (1975) describieron cuatro etapas sucesivas para ingresar en un mercado global:

**Fase 1** → No habría actividades regulares de exportación, más bien se trataría de exportaciones esporádicas.

**Fase 2** → En esta fase la exportación se realizaría utilizando representantes independientes, como modos de exportación.

**Fase 3** → Se procedería a la creación de una filial de ventas en el extranjero.

**Fase 4** → En esta última fase nos encontraríamos con unidades manufactureras o productivas en el extranjero.

Dentro de la escuela de Upsala hay dos factores que se tienen en especial consideración. En primer lugar, el **número o cantidad de recursos comprometidos** (se puede medir por la magnitud de la inversión en el mercado) y el **grado de compromiso**. La relación entre el conocimiento del mercado y el compromiso con el mismo están intrínsecamente ligados. A mayor conocimiento del mercado, mayor valor de los recursos y, por lo tanto, mayor grado de compromiso (Arteaga et al., 2017).

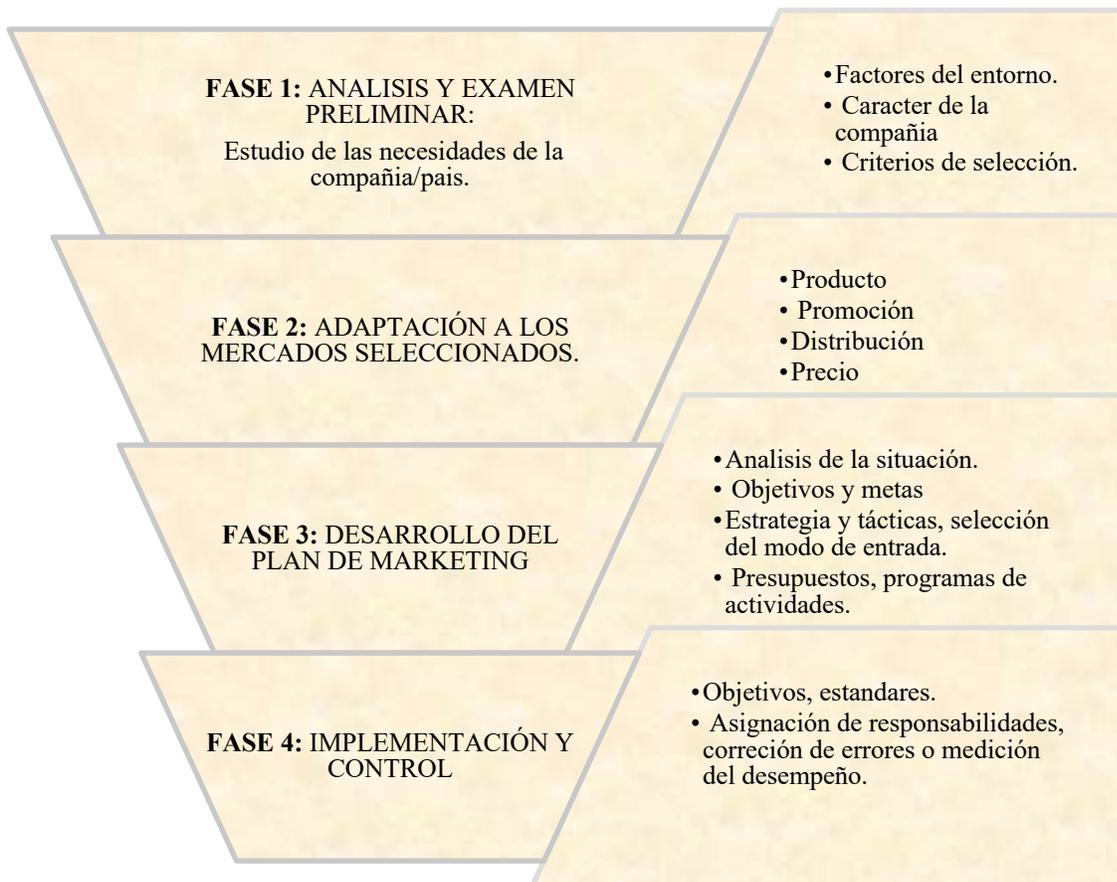
Hay un concepto especialmente característico de esta escuela y es la **distancia psicológica**. La importancia de esta radica en factores como el idioma, la cultura, el clima, el sistema político o la religión, lo cual llegaría a afectar el flujo de información entre la empresa y el mercado. La decisión

más acertada de una empresa a la hora de elegir un país para su expansión sería acudir a los mercados que pueda llegar a entender y conocer con cierta facilidad. La importancia de esta decisión está en el encuentro de oportunidades y la disminución de la incertidumbre. (Cardozo, et al., 2013).

A modo de conclusión, podemos observar cómo este modelo explica la internacionalización, centrándose en las cuatro etapas mencionadas anteriormente. La importancia de estas fases es crucial para garantizar el éxito del proceso. Sin embargo, es importante señalar que este modelo se enfoca únicamente en la exportación de bienes y no considera la producción de servicios

### 3.2 Modelo de Cateora, Gilly y Graham.

El objetivo primordial de este modelo es dar una visión completa del marketing internacional, centrándose en la estrategia y planificación. A lo largo del modelo, se van tratando diferentes aspectos como el entorno cultural, los mercados y la evaluación de sus oportunidades, el desarrollo e implementación de estrategias.



Fuente: Elaboración propia a partir de Cateora, Gilly y Graham (2005).

**Fase 1:** El primer paso supone decidir en qué mercado-país debe realizarse la inversión. El segundo paso sería establecer criterios de evaluación de los países. Resulta crucial determinar las razones que justifiquen la entrada en un mercado extranjero y los ingresos que se esperan de esta inversión. A continuación, se efectúa un análisis completo del entorno dentro del cual planea operar la compañía. Los resultados de esta fase ayudan a que las compañías eviten errores y dan pie a la tarea más específica de seleccionar los mercados y segmentos de los países, identificar problemas y oportunidades en estos mercados, comenzando el proceso de diseño del programa de marketing (Cateora, Gilly y Graham, 2005).

**Fase 2:** El objetivo de esta fase es decidir la **estrategia de marketing** que responda a las limitaciones culturales impuestas por los elementos incontrolables del entorno. Siempre tratando de que dicha estrategia tenga como fin principal la consecución de los propósitos de la compañía.

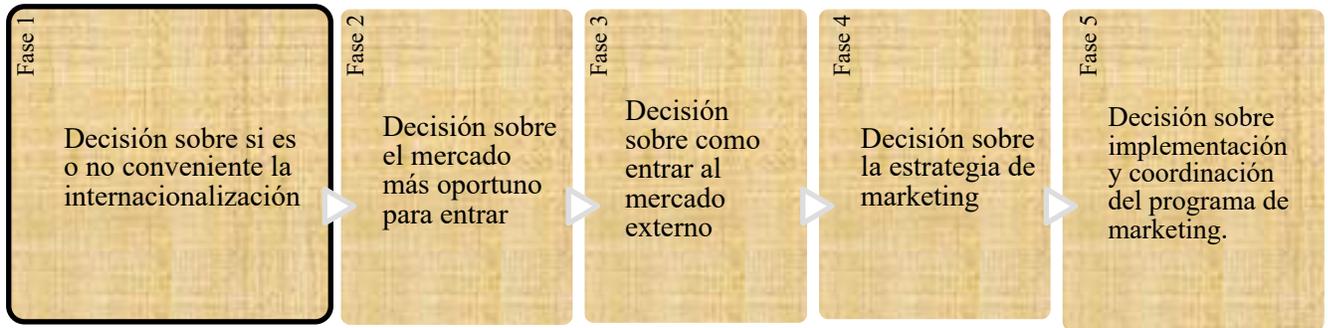
**Fase 3:** Desarrollo de un plan de marketing para el mercado objetivo. Comienza con un análisis de la situación y culmina con la selección de un modo de introducción y un programa de acción específico. El plan de marketing recoge los pasos que se deben de seguir, la persona responsable de las acciones y como se debería de hacer y cuando (Cateora, Gilly y Graham, 2005).

**Fase 4:** La decisión de `` *entrar*'' tomada en la fase 3 inicia la implementación de planes específicos y la anticipación de un marketing exitoso.

A modo de conclusión, vemos que se trata de un proceso de internacionalización por fases. El problema que puede traer consigo este modelo es el hecho de las fases se solapen y combinen. Por lo tanto, para muchas empresas puede suponer un completo reto el llevar a cabo un proceso de internacionalización desde el inicio. En el caso de Bimani, este modelo resulta altamente complicado, ya que, la expansión dentro del país de origen se ha realizado de manera orgánica y gradual. Por lo tanto, el crecimiento se ha ido dando de manera natural, sin que desde el inicio se haya planeado o pensado la internacionalización.

### 3.3 Modelo de Hollensen.

El modelo que se analizará a continuación es el del danés Svend Hollensen. Según este modelo hay cinco decisiones principales que tienen como objetivo proporcionar ventajas competitivas que permitan realizar una internacionalización exitosa (Hollensen, 2017).



Fuente: Elaboración propia a partir de (Navarro, 2022) (Hollensen, 2017).

En la **primera fase**, lo más importante es el estudio de las causas que invitan a la internacionalización, así como los posibles inconvenientes que puedan surgir. Las motivaciones varían desde el crecimiento de la compañía o los potenciales beneficios, a la saturación del mercado o el aprovechamiento de una oportunidad en un mercado extranjero. Los posibles frenos serían, las fluctuaciones del mercado, las diferencias de consumo con respecto al país de destino o las posibles barreras de entrada (Hollensen, 2017).

En la **segunda fase**, se selecciona el mercado que se estima más oportuno para iniciar la andadura internacional. La manera más conveniente de poder analizar en detalle un determinado país es a través de un análisis PESTEL<sup>5</sup>.

En la **tercera fase** hay que tener en cuenta factores externos como el desconocimiento acerca de la demanda, las características particulares del mercado, las diferencias entre el país de destino y el de origen, la competencia y las compañías similares en el país donde se planea la internacionalización.

---

<sup>5</sup> Herramienta de análisis que permite identificar los factores macro que pueden afectar a una empresa o industria en particular. Las letras PESTEL hace referencia a las áreas: política, económica, social, tecnológica, ecológica y legal.

En la **cuarta fase**, se tomarán las decisiones relacionadas con las P'S: precio, producto, promoción y distribución. A continuación, se analizarán cada una de las P'S y los aspectos más relevantes de cada una a tener consideración (Hollensen, 2017).

**PRODUCTO**; para tomar una buena decisión sobre el producto hay que valorar sus características funcionales, el valor percibido por el consumidor o la propia imagen.

**PRECIO**: Cuando se establecen precios para el mercado internacional, es esencial tener en consideración factores internos, externos, del producto y del mercado. Los factores internos incluirán la estrategia competitiva, la posición de la marca y el desarrollo del producto. En cuanto a los factores externos resulta crucial considerar la inflación, las fluctuaciones de la moneda o las influencias gubernamentales. Dentro de los factores del producto incluiríamos la posición del producto en la línea y las características más relevantes. Por último, en torno a los factores del mercado juegan un papel crucial la percepción del consumidor y los objetivos de los competidores.

**DISTRIBUCIÓN**: Las principales decisiones están asociadas a los canales de distribución y a sus factores determinantes. Por un lado, vemos factores externos como las características del consumidor, la naturaleza del producto, la competencia y las regulaciones legales. En cuanto a los factores internos, estaría la capacidad de controlar la distribución de los canales y la gestión de la logística.

**PROMOCIÓN**: el producto y la promoción van de la mano en mercados extranjeros. La promoción tiene como aspectos clave la adaptación del producto, o publicidad de los elementos.

La **última fase de este modelo** sería la de implementación y coordinación del programa de marketing. A la hora de iniciar el comercio internacional, se requieren habilidades de venta, negociación y captación de clientes. Es importante conocer y estudiar el país de destino para poder lograr éxito en el plan previsto (Hollensen, 2017).

A modo de reflexión de este modelo, podemos extraer que se trata de un método muy organizado y estructurado para dar el salto internacional. El hecho de que este dividido en fases concatenadas

ayuda a que no se avance en el plan hasta que se hayan completado todos los aspectos necesarios para que la internacionalización sea un éxito.

### **Conclusiones:**

Analizados los tres modelos, el más atractivo para el caso de Bimani sería el de Hollensen, ya que, entre sus múltiples fases incluye una trascendental para el éxito del plan y es el análisis y reflexión sobre si la internacionalización es o no, una buena decisión.

El modelo Upsala sería descartado puesto que en la primera fase habla de exportaciones esporádicas y no es hasta la fase tres cuando se procede a la creación de una filial de ventas. En el caso de Bimani, dado que es una empresa ya consolidada en España y con un cierto poder adquisitivo, la creación de una filial sería posiblemente uno de los primeros pasos a considerar.

De igual modo, del modelo de Cateora, Gilly y Graham, no se puede asumir que la decisión de internacionalización vaya a ser siempre la acertada, ya que, como se ha mencionado supra, las fases están interrelacionadas y conectadas unas con otras. Pueden darse varias fases a la vez, y las decisiones trascendentales pueden tomarse en momentos que no son los más idóneos.

## **4. EL SECTOR DE LA MODA Y EL CASO BIMANI**

### **4.1 Análisis interno:**

#### **4.1.1 Historia de Bimani: creación, crecimiento en los últimos, situación actual y plan de futuro.**

Bimani nace en el verano de 2012 en Comillas, Cantabria. Laura Corsini Santolaria se acababa de graduar en la Universidad Pontificia de Comillas y comenzaría el próximo curso un máster de Diseño de Moda. Durante un viaje a Shanghái rebuscando entre las telas en el mercado de la seda, encontró una pieza de tejido que acabaría siendo el de las blusas de Bimani. Junto con una persona local, Laura diseñó y confeccionó el patrón de una blusa básica camisera adaptada a sus medidas. A su vuelta decidió llevar veintisiete camisas a Comillas, y proceder a la venta de estas, lo cual

fue todo un éxito. De manera totalmente orgánica, Bimani, anteriormente llamada Biombo 13, empezó a recorrer showrooms y Pop-Ups stores<sup>6</sup>, hasta finalmente centrarse en la venta online.

En el año 2013 se abre el primer local de Bimani en la capital. La clientela creció exponencialmente y esto supuso un gran desarrollo del negocio. Una de las decisiones más importantes para la firma en términos de ventas, fue precisamente la apertura de dicha tienda. Aunque la venta online estaba en su momento más álgido, desde la firma decidieron apostar por la apertura del local, que en palabras de su actual CFO ``*Supuso triplicar las ventas*'' (Gómez, 2023).

En el año 2014 se cierra este primer local y se opta por la apertura de uno nuevo en el número 87 de la calle Paseo de la Habana. Este nuevo espacio era totalmente novedoso e iba en consonancia con la imagen y estilo de la marca.

La tienda de la calle Velázquez, también conocida como la primera flagship store, abrió sus puertas en el año 2017. Las flagship stores son amplios establecimientos que ofertan todo el catálogo de productos disponibles de la marca. Tienden a estar situadas en las calles más emblemáticas de la ciudad y con mayor afluencia comercial (CAAD, 2023). El diseño del local está muy cuidado, al ser un distintivo de la marca. En 2017 no solo se abrió la tienda de Madrid, sino que también se amplió la gama de productos ofertados por la firma.

El 2018 marcó un antes y un después en la compañía, al ser el año de implantación de mayores cambios. El auge de las redes sociales y la inclusión de los llamados ``*stories*<sup>7</sup>'' hicieron que Laura Corsini se volviera conocida entre las usuarias de Instagram y que cada día cientos de mujeres estuvieran deseando ver las novedades de Bimani. Cada mañana frente al espejo Laura enseñaba sus estilismos con ropa de la firma y de manera espontánea creó una comunidad de fieles seguidoras de Bimani. Las redes sociales han adquirido tal importancia, que la propia fundadora de la compañía ha comentado que, si un día no se publica contenido en el perfil de Instagram las ventas se reducen en un 30% (CincoDías, 2018).

En los últimos años Bimani ha ido actualizando su imagen de marca, tratando de dar una imagen de empresa sencilla y madura. El año 2019 estuvo marcado por la apertura de la tienda de Valencia

---

<sup>6</sup> Espacios de venta de corta duración.

<sup>7</sup> Función de la aplicación de Instagram que les permite a los usuarios compartir fotos y videos que desaparecen después de 24 horas.

y el 2021 por la de Barcelona. En ese mismo año se renovó completamente la página web, suponiendo un cambio muy importante para la firma. En términos de distribución, la venta online representa aproximadamente un 60% de las ventas de Bimani, mientras que la tienda de Madrid representa un 28% y las de Barcelona y Valencia un 10% cada una (Gómez, 2022).

Además, la marca planea seguir ampliando su red comercial y recientemente anuncio la inauguración de una tienda en Zaragoza. El volumen total de aperturas está actualmente condicionado por el mercado inmobiliario y la situación financiera (Gracia, 2023). En la actualidad Bimani cuenta en su plantilla con setenta trabajadores y tiene planes de expandirse y crecer en los años venideros. La firma tiene muy claro y definido quien es la clientela Bimani y para ella diseña moda atemporal, clásica, elegante, con toques sofisticados y alejado de lo extravagante.

Gracias al trabajo con talleres nacionales y el contacto directo con los mismo ha podido incorporar un mayor número de tejidos y de prendas novedosas. Uno de los principales atributos de la marca es el `` *Made in Spain*''<sup>8</sup>, llegando a muchas de sus clientas gracias a la apuesta por la fabricación nacional (Gómez, 2018).

En cuanto a los planes de futuro de la compañía, en una reciente entrevista concedida por Laura Corsini, la fundadora de la marca comentaba que desean invertir en formación y en la apertura de nuevos talleres en España. Además, no descarta dar el salto al mundo de la decoración y abrir Bimani Home. De igual modo, plantea la apertura de nuevas tiendas, pudiendo diseñar una tienda insignia, que permita tener un modelo prediseñado para ahorrar tiempo en la apertura en nuevas ciudades (Aragoneses, 2022).

#### 4.1.2 Modelo de negocio, propuesta de valor y situación financiera de Bimani.

Bimani es una marca de mujer posicionada en un nivel de precios medio-alto (lo que desde la firma denominan lujo asequible), cubriendo desde los 13 a los 80 años. La compañía apuesta por una moda que parte de lo sencillo y lo práctico y utiliza tejidos que no requieren planchado. La mujer a la que se dirigen es aquella que quiera vestir bien, pero de forma fácil, sencilla y con diseños atemporales. Fiel a su misión, Bimani solo produce en talleres nacionales potenciando la confección española.

---

<sup>8</sup> Etiqueta que se emplea con el fin de identificar los productos que han sido producidos en España.

Las ventas de Bimani están principalmente vinculadas a las redes sociales y al ecommerce. El enfoque del negocio en Instagram está dirigido a mujeres de edades similares a Laura Corsini (entre 30 y 38 años) que siguen el perfil de la marca y eligen comprar las prendas que les gustan en las redes sociales. Por otro lado, las ventas en la tienda física se dirigen a clientes que conocen la marca y saben que pueden encontrar prendas versátiles a precios asequibles en Bimani.

- Oferta de productos.

La oferta de productos de Bimani se puede clasificar en once familias: abrigos, accesorios, blusas, chalecos, chaquetas, faldas, jerséis, monos, pantalones, tops y vestidos. Uno de los puntos fuertes de la marca es el desarrollo de su propia paleta de colores, permitiendo la oferta de una amplia variedad de productos. El equipo de Diseño y Patronaje está integrado por dos diseñadores seniors y dos juniors, y se encarga principalmente de la investigación de tendencias y la creación de diseños originales. En cuanto al patronaje y la confección de las prendas, se subcontrata a un patronista externo que se encarga de crear prototipos físicos basados en los bocetos del departamento de Diseño y Patronaje.

La compañía se organiza en torno a dos grandes colecciones: la de otoño-invierno y la de primavera-verano. No obstante, dentro de las mismas suele haber lanzamientos de pequeñas cápsulas con una regularidad aproximada de quince días.

En relación con los productos y sus tallajes y tejidos, cada temporada Bimani introduce nuevas telas que van reduciendo paulatinamente la presencia del crepe fino (tejido que se ha empleado desde el inicio y que sirve como distintivo de la marca).

Respecto a la expansión de la gama de productos, Bimani está trabajando para ofrecer a sus clientes una amplia variedad de productos que solo estarán disponibles en su tienda y no en otros establecimientos. De esta manera, se busca facilitar a las clientes de Bimani el acceso a una oferta exclusiva y diferenciada. La empresa ha seguido un proceso gradual en la incorporación de nuevos productos, con la creación de una estrategia anual para este fin. Se han ido introduciendo nuevas prendas de manera progresiva, evaluando su recepción por parte del público y diseñando nuevos patrones de prendas en consecuencia. Hoy en día el calzado representa un 30% de la facturación

de la compañía. A pesar de haber testado con el método de prueba y error, la mayoría de las prendas que se han tratado de introducir han sido siempre exitosas por la buena acogida de la clientela de Bimani.

- Modelo de Fabricación.

En cuanto al modelo de fabricación, se recurre a proveedores que fabrican al 95% en España. En palabras de la actual jefa de operaciones *''Bimani apuesta por un diseño totalmente in house<sup>9</sup>, con dos grandes colecciones al año y con un 95% de producción nacional''*. Todo aquello que no se produce nacionalmente se debe a la falta de proveedores nacionales que confeccionen dicha prenda. (Gómez, 2023).

El funcionamiento de este eslabón de la cadena del ciclo de vida del producto tiene su complejidad. La contratación de talleres no se realiza directamente por la empresa, sino que se establece un contrato con los patronistas. Estos, además de llevar a cabo el proceso de costura de las prendas, se encargan de adquirir los botones, cremalleras y otros accesorios necesarios para las mismas. Por cada proveedor con el que Bimani negocia, a su vez se subcontratan dos o tres talleres. Hasta el año 2022 en Bimani solo trabajaba con dos proveedores para prendas, no obstante, se han diversificado los talleres nacionales y ahora se trabaja con seis proveedores.

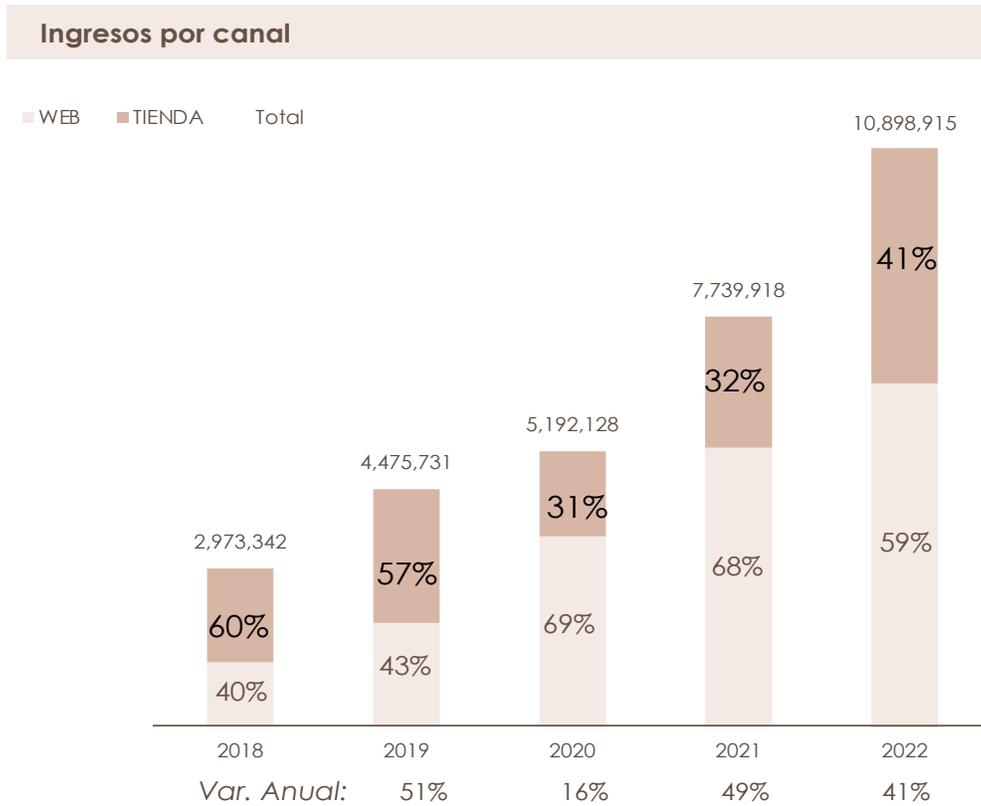
- Canal de Actividad.

Respecto a la actividad por canal, Bimani comercializa ropa de mujer y calzado a través del canal online, el cual representa el 60% de las ventas, y tres puntos de venta propios (Madrid, Barcelona y Valencia). En torno a las ventas en línea de Bimani, el crecimiento de los pedidos en web ha incrementado en un 54% desde el año 2018.

---

<sup>9</sup> Práctica que implica el diseño de productos o servicios dentro de una empresa, en lugar de contratar a un diseñador externo o la subcontratar el trabajo de diseño.

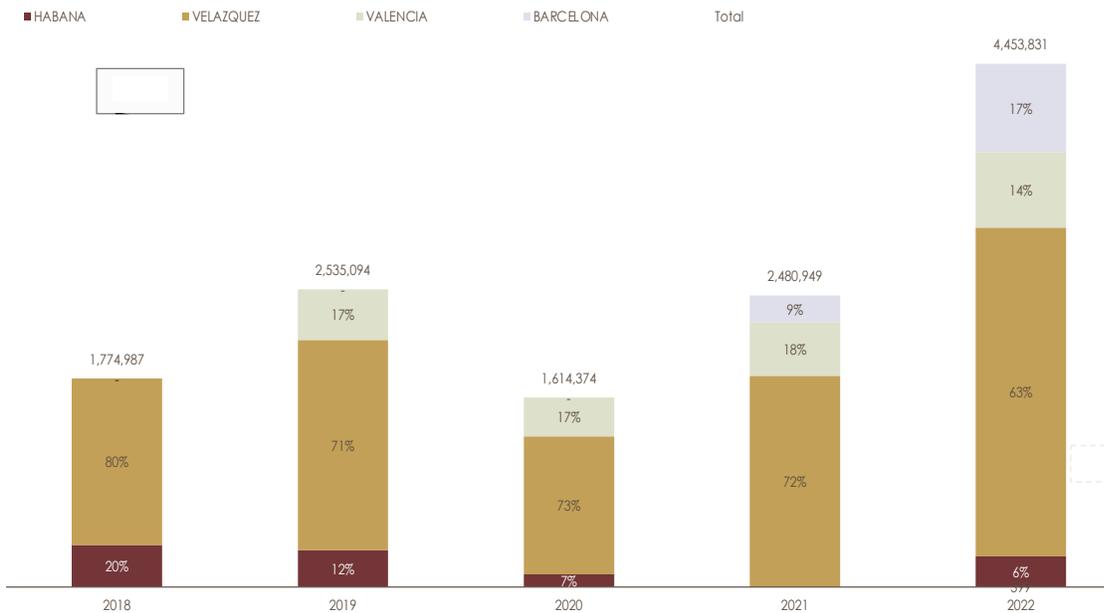
**Tabla I: Ingresos por canal**



Fuente: Elaboración propia a partir de Gómez (2022).

En cuanto a las tiendas de Bimani, estas suponen todo un distintivo de la marca. La de la calle Velázquez es la principal y la de mayor amplitud, donde se centralizan la mayoría de las ventas. La de Valencia fue la segunda en abrir y en la de Barcelona se quiso probar el concepto de gishop. La idea en esta tienda era tener un stock de todos los productos, de manera que el cliente pudiera probárselo y luego realizar el pedido online y que llegase directamente a su casa. No obstante, el establecimiento no funcionó como se esperaba y se abandonó el concepto, optando por la tienda tradicional que conocemos hoy en día (Gómez, 2023).

**Tabla II: Evolución de la venta en tiendas**



Fuente: Elaboración propia a partir de Gómez (2022).

En el gráfico podemos ver como el peso de la tienda de Velázquez ha ido fluctuando a lo largo de los años al igual que el de la tienda de Valencia. Debido a la reciente apertura de la tienda de Barcelona los datos sobre la misma todavía no son muy indicativos de cómo evolucionarán las ventas en dicha tienda. No obstante, todo parece indicar que debido al estudio previo que se realizó en las tres ciudades españolas con pequeñas ventas de outlet para comprobar la acogida, se tomó una óptima decisión ubicándose en las mismas.

- Importancia de la Tienda Física.

Las tiendas de Bimani son un auténtico referente en versatilidad, elegancia, delicadeza y estilo (ver Anexo III). Dado que cada establecimiento es único, se requiere un análisis exhaustivo tanto de las instalaciones como de la ubicación en la que se encuentra. La tienda de Madrid se ubica en un espacio muy amplio y diáfano donde resulta trascendental la colocación del producto. En Barcelona se apostó por algo distinto, una tienda de pequeñas dimensiones con elementos antiguos como una puerta de madera y un patio interior (Gómez, 2023).

La localización de las tiendas acaba decidiéndose por factores como; los costes de alquiler en los que se podría incurrir, hasta donde podría llegar la inversión inicial o el lugar donde se logran mayores ventas, basándose en un estudio de la venta online. Desde la compañía siempre buscan posicionarse en segunda o tercera línea comercial. Las ventas de las prendas son a un margen muy bajo y eso no les permite optar por locales ubicados en primera línea comercial. Además, desde la empresa son conscientes de que las ventas no se realizarán a clientes espontáneos que pasean por la zona. La mayoría de las clientas tienen la intención premeditada de ir a la tienda, es por ello, que la ubicación debe ser en una zona comercial de fácil acceso.

En lo que respecta a la nueva apertura de la tienda de Zaragoza, se seleccionó el local con gran rapidez al tener un bajo coste de alquiler. En la tienda de Velázquez el alquiler puede rondar los 20.000 €, en Barcelona los 5500€, en Valencia los 3500€ y la de Zaragoza estaría por debajo de los 3000€. (Gómez, 2023).

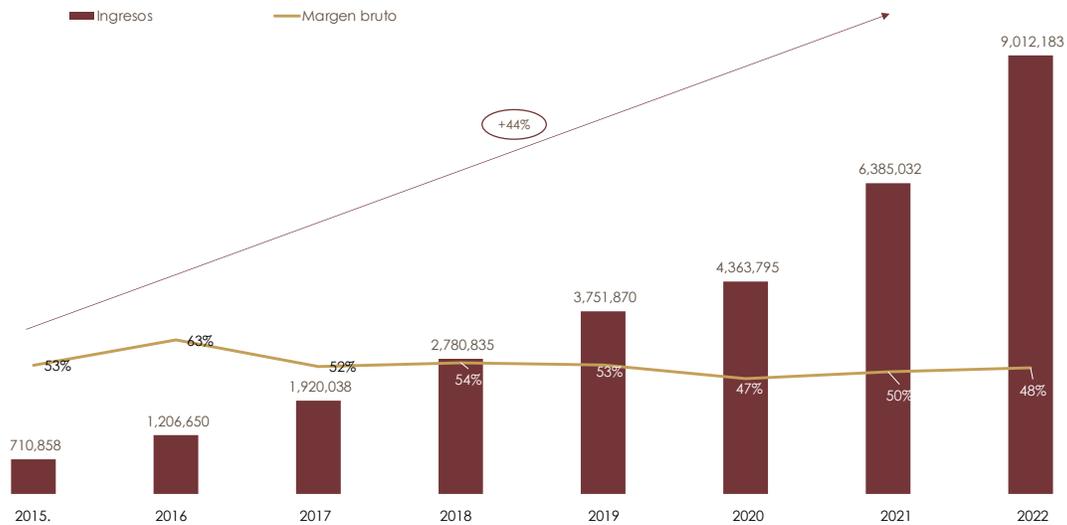
Además del coste de alquiler, para la inversión inicial en una tienda habría que tener en consideración si está o no en bruto. Dicho concepto implica que, si con anterioridad había una tienda o establecimiento en el espacio seleccionado para montar la tienda, el gasto inicial en instalaciones sería bruto. Los gastos de una tienda como la de Velázquez si no estuviera en bruto podrían ascender de 200.000 € a 350.000 €.

#### 4.1.3 Situación financiera de Bimani.

En este punto contamos con los datos financieros proporcionados desde la propia firma, los cuales nos ayudarán a poder comprender la compañía y su evolución en términos de crecimiento y ventas. En torno al año 2022, como solo se contaba con la información exacta hasta el mes septiembre, se realizó un estimado del año completo, asumiendo que de septiembre a diciembre se obtienen el 40% de las ventas de todo el año.

**Tabla III: Relación entre Ingresos y Margén Bruto**

Información financiera – Evolución principales magnitudes



24

Fuente: Elaboración propia a partir de Gómez (2022).

Podemos observar cómo los ingresos de Bimani desde 2015 hasta 2022 han incrementado un 44% anual, de media. Haciendo un análisis de estos años el crecimiento estaría en torno a un 40% anualmente, a excepción del año 2020. En ese año debido a la pandemia mundial ocasionada por el COVID-19 el crecimiento disminuyó a un 15%. Como se puede apreciar en el gráfico, el margen bruto en el año 2022 desciende a cifras similares a las de 2020.

**Tabla IV: Cuenta de Pérdidas y Ganancias Bimani.**

PÉRDIDAS Y GANANCIAS	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ventas	710,858.17	1,206,650.12	1,920,038.13	2,780,835.17	3,751,869.79	4,363,795.28	6,385,032.08	9,037,152.18
% crec		69.75%	59.12%	44.83%	34.92%	16.31%	46.32%	41.54%
Aprovisionamientos	-335,126.37	-442,543.92	-914,162.03	-1,280,317.36	-1,761,933.24	-2,295,108.52	-3,178,390.67	-4,736,726.45
Margen Bruto	375,731.80	764,106.20	1,005,876.10	1,500,517.81	1,989,936.55	2,068,686.76	3,206,641.41	4,300,425.73
% M Bruto	52.86%	63.32%	52.39%	53.96%	53.04%	47.41%	50.22%	47.59%
Personal	-151,369.06	-243,498.62	-329,230.84	-548,230.76	-647,790.99	-707,950.35	-982,061.49	-1,137,386.49
Otros gastos explotación	-164,370.07	-291,522.92	-433,819.39	-681,539.32	-863,326.19	-1,195,245.92	-1,707,747.72	-2,761,706.72
Otros ingresos	2,132.55	0.00	0.00	0.00	430.48	0.00	15,000.00	
Otros resultados	0.00	0.00	0.00	-20,466.17	14,630.35	-9,102.35	582.70	
EBITDA	62,125.22	229,084.66	242,825.87	250,281.56	493,880.20	156,388.14	532,414.90	401,332.53
% EBITDA	8.74%	18.99%	12.65%	9.00%	13.16%	3.58%	8.34%	4.44%

Fuente: (Gómez, 2022).

Si tomamos como referencia la cuenta de pérdidas y ganancias de la compañía desde el año 2017 al 2022, destacamos de nuevo el importante crecimiento de las ventas. Los ingresos han experimentado un incremento, sin embargo, la rentabilidad ha disminuido en el periodo comprendido entre 2017 y 2022. Durante ese lapso, el EBITDA se ha reducido en aproximadamente un 10%. Esta situación se explica por la menor productividad de las tiendas situadas fuera de Madrid. Los gastos de explotación han aumentado debido al aumento de los envíos, de los consumibles, los nuevos alquileres de las tiendas y al gasto de personal para atender las mismas. En cuanto a los gastos financieros habría que atender a la Deuda Financiera Neta y los intereses de la financiación actual, ello explicaría las fluctuaciones en este aspecto (Informa, 2021).

El Resultado Neto de la empresa experimentó un crecimiento del 1.035,57% durante el periodo comprendido entre 2020 y 2021, ya que, 2020 recoge el impacto de las restricciones comerciales ocasionadas por el COVID-19.

El CAPEX representa un papel fundamental en la situación financiera de la firma. Desde el año 2016 hemos visto una considerable fluctuación y una clara distinción entre el CAPEX de expansión y el de mantenimiento.

**Tabla V: CAPEX de Bimani.**

	CAPEX DE EXPANSIÓN	CAPEX DE MANTENIMIENTO
2017	212.003€: <ul style="list-style-type: none"> <li>- 108.449€ (Apertura de la tienda de Velázquez).</li> <li>- 103.554€ (Apertura de la tienda de Paseo de la Habana).</li> </ul>	
2019	245.151€: <ul style="list-style-type: none"> <li>- 243.309€ (Apertura de la tienda de Valencia)</li> <li>- 1.842€ (Estructura)</li> </ul>	42.111€: <ul style="list-style-type: none"> <li>- 42.111€ (Reforma de la tienda de Velázquez).</li> </ul>
2020	216.918€: <ul style="list-style-type: none"> <li>- 216.918 €: Remodelación Velázquez</li> </ul>	

2021	236.975€: <ul style="list-style-type: none"> <li>- 50.567 € (Gastos no capitalizados- Estructura)</li> <li>- 28.630 € (Gastos no capitalizados de la tienda de Barcelona- Total)</li> <li>- 138.350 € (Apertura tienda Barcelona)</li> <li>- 19.428 € (Estructura)</li> </ul>	
2022	94.689 €: <ul style="list-style-type: none"> <li>- 94.689 €: Inversion en ERP y Web</li> </ul>	19.412€: <ul style="list-style-type: none"> <li>- 19.412€: Reforma de la tienda de Valencia</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir Gómez (2022).

La información más relevante que se puede obtener del CAPEX es el cálculo aproximado del coste de inauguración de una tienda Bimani, teniendo en cuenta los gastos necesarios para la instalación, mobiliario y decoración. Resultan especialmente significativas las cantidades de 243.309 € para la tienda de Valencia, que cuenta con una superficie de 150 m<sup>2</sup>, y los 138.350 € para la tienda de Barcelona, con una superficie de 140 m<sup>2</sup>. Estos datos resultan relevantes debido a la reciente apertura de dichos establecimientos y a las similitudes que podría compartir con el nuevo punto de venta en el extranjero. Dicha información nos permite tener una estimación aproximada de los gastos necesarios para llevar a cabo este proyecto en el extranjero. Además, es importante destacar que el coste por metro cuadrado sería de 1622 € en Valencia y de 988 € en Barcelona, lo que podría ayudar a determinar el precio por superficie ante una posible expansión internacional.

#### 4.2 Análisis del sector en el que se encuentra la compañía

El sector de la moda se encuentra en su mayor momento de transición y renovación de imagen. La sostenibilidad, la digitalización, los cambios en los hábitos de consumo y la fuerza de las redes sociales están provocando importantes transformaciones en los clientes a la hora de decidir sobre la adquisición de sus prendas.

El compromiso con prácticas que respeten el medio ambiente y eviten la degradación del planeta están a la orden del día. Las marcas están tratando de producir prendas con materiales reciclados y mejorar las condiciones de vida de los trabajadores (Bedoya et al., 2017).

En torno a la digitalización, desde el año 2020, debido a la pandemia, se han aumentado las ventas en línea y las empresas han invertido gran parte de sus ingresos en mejorar la experiencia de compra del consumidor.

En las redes sociales los llamados ``*Influencers*<sup>10</sup>`` han propiciado un importante cambio en la industria. A menudo promocionan productos en sus perfiles de redes sociales, lo que puede llevar a sus seguidores a sentir la necesidad de adquirirlos. Es común que este contenido promocional esté camuflado detrás de aparentes recomendaciones personales. Los productos publicitados provocan un aumento exponencial de las ventas, contradiciendo la corriente de sostenibilidad y compra consciente (San Miguel, 2020).

A pesar de los cambios que se han ido introduciendo y la mayor consciencia que se ha ido adquiriendo, la industria textil, después de la industria del petróleo, es la que mayor impacto medioambiental genera a nivel mundial. Los últimos años han sido testigo de una producción sin medida de productos a muy bajo coste. El precio final de la indumentaria ha pasado a ser muy accesible, permitiendo obtener con la misma inversión un mayor número de prendas. El mayor beneficiado de esta situación serían sin duda las empresas, al obtener una mayor rentabilidad a través de la estrategia empresarial de la moda rápida (Martínez et al., 2022).

Las decisiones de las compañías de la competencia influyen en gran medida en los productos ofertados, los precios, las operaciones, los servicios y la cuota de mercado. Para evitar repercusiones negativas es importante entender la percepción de valor por parte del cliente de la empresa y los sistemas de fijación de precio de los competidores. La estrategia de posicionamiento de la marca dependerá del lugar que ocupen los competidores y la manera en la que se opte porque sus productos sean atractivos y compitan en el mercado. La rivalidad entre competidores se da a lo largo de toda la cadena de abastecimiento y no únicamente en el punto de venta (Posner, 2016).

En cuanto a las empresas situadas dentro del sector de la moda en Europa y más concretamente en España, cada temporada incrementan en número y en fuerza. ``*Los competidores más fuertes*

---

<sup>10</sup> Personas que cuentan con un gran número de seguidores en las redes sociales.

*de Bimani son Zara y Massimo Dutti''*, en palabras de la propia directora de operaciones de la marca (Gómez, 2023). Sophie & Lucie, Inés Martín Alcalde, Inés Domecq, Panambi o Color Nude son marcas españolas y similares a Bimani, las cuales representan una competencia directa para la firma. Empresas francesas como Sandro, Maje y Sezane también son potenciales competidoras para la marca.

Podemos concluir que, dado el momento actual de la industria de la moda y la constante transformación de las empresas del sector, la expansión internacional se ha convertido en un requisito indispensable para seguir prosperando en el mercado y aumentar la participación en el mismo. Si Bimani no expande su presencia internacional, es posible que su potencial de crecimiento y sus clientes se vean restringidos, lo que podría amenazar su viabilidad a largo plazo.

## **5. PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN SEGÚN EL MODELO ELEGIDO**

### **5.1 Propuesta de internacionalización de Bimani: ventajas, inconvenientes y dificultades**

La internacionalización de toda empresa implica un riesgo para la firma, pudiendo tener un desencadenante favorable o por el contrario conllevar serios problemas para la compañía.

La expansión de una marca ofrece múltiples ventajas, tanto de carácter económico como no económico. Al comercializar a nivel internacional, se pueden lograr significativos incrementos en las ventas, así como una mayor presencia y reconocimiento de la marca en nuevos mercados. Además, la incursión en nuevos entornos culturales y mercados puede aportar valiosas experiencias no económicas.

Con el fin de evitar los posibles inconvenientes que pudieran surgir, debemos hacer un inventario de los recursos tangibles e intangibles. De igual modo, resulta trascendental tener conocimiento de los recursos humanos, no solo considerando el conocimiento de las personas que trabajan en la marca, sino también de las aptitudes, habilidades y actitudes que posean y puedan ser beneficiosas a la hora de iniciar la internacionalización (Cuevo-Cazurra, 2004).

Bimani debería analizar cuidadosamente la información que posee acerca de los potenciales clientes en el país de destino, los competidores más importantes y los canales de distribución. También es crucial considerar cómo administrar un negocio en un país extranjero y la manera de adaptarse a nuevas culturas.

Los principales inconvenientes a la hora de internacionalizar una marca son las barreras de conocimiento, de procedimiento y exógenas. La anticipación de los problemas que puedan surgir en torno al desconocimiento de un nuevo mercado y la falta de información sobre posibles oportunidades resulta trascendental. A continuación, se adjunta una tabla con una enumeración de barreras de entrada con las que se puede encontrar una compañía a la hora de dar el salto internacional (Arteaga et al., 2017).

**Tabla VI: Barreras de entrada.**

Barreras de conocimiento	Barreras de procedimiento	Barreras Exógenas
1. Desconocimiento de los mercados potenciales de exportación. 2. Desconocimiento de los pasos que hay que seguir para proceder a la exportación. 3. Falta de información sobre las oportunidades del producto en mercados exteriores.	1. Costes de: - Transportes - Embarque - Documentación - Burocracia - Adaptación del producto - Dificultad logística - Localización de un distribuidor adecuado - Canales de distribución	1.Intensidad de la competencia en los mercados de exportación. 2.Inestabilidad política.

Fuente: Elaboración propia a partir de Arteaga et al. (2017).

### 5.2 Desarrollo del plan de marketing para la Internacionalización.

El modelo propuesto y sobre el que se va a basar el plan de internacionalización de Bimani es el de Hollensen (2017), al considerarse el más adecuado para una empresa de la industria de la moda. Se trata de un modelo altamente específico, al definir el proceso de forma operativa y hacer un análisis exhaustivo de cada una de sus etapas.

El plan de internacionalización se llevará a cabo a través de las siguientes etapas: en primer lugar, se realizará un análisis para determinar si la decisión de internacionalización es o no ventajosa. En segundo lugar, se seleccionarán mercados en los que la empresa no tenga presencia y se estudiará si hay oportunidades viables. Además, se considerarán los modos de entrada más adecuados y menos arriesgados para la empresa. Por último, se diseñará e implementará un plan de marketing centrado en el estudio del marketing mix internacional, con especial atención en la necesidad de coordinar y controlar las decisiones tomadas para asegurar el éxito del plan.

#### 5.2.1 Fase 1: Decisión sobre la idoneidad de la internacionalización.

La elección de expandir una empresa a nivel internacional es un procedimiento que involucra la evaluación de varios factores críticos y complejos. Uno de los elementos cruciales a considerar es la habilidad de la empresa para ajustarse a un nuevo ambiente, lo cual implica establecer una adecuada estructura organizacional y fomentar una cultura empresarial que promueva la internacionalización. Asimismo, hay que tener en cuenta la aversión al riesgo de la empresa, ya que, la expansión internacional conlleva riesgos financieros, políticos y de mercado. La empresa que decide internacionalizarse debe ser flexible y capaz de adaptarse rápidamente a los cambios en el mercado y a las condiciones locales (Jorge-Martín, 2022).

Las pequeñas y medianas empresas suelen buscar nuevas oportunidades de crecimiento a través de la internacionalización y la penetración en mercados extranjeros. La fase inicial del modelo es crucial, ya que se evalúa si la empresa debe expandirse internacionalmente o enfocarse en el mercado actual (Hollensen, 2017). Algunas compañías después de analizar su situación deciden centrarse en su mercado actual para aumentar su cuota de mercado y ampliar su gama de productos. De esta manera, pueden fortalecerse frente a competidores mayores y cultivar una base sólida de clientes leales.

En el caso de Bimani, al contar con menos de 250 empleados y tener una facturación inferior a los cuarenta millones, se considera una PYME. De acuerdo con la entrevista concedida por Rocío Gómez, uno de los siguientes pasos que se estaría barajando desde la compañía es la inminente internacionalización, al no haberse realizado previamente (Gómez, 2023).

Un factor importante para la empresa es evaluar su capacidad para extender su producción a otros países. En el caso de Bimani, la producción no conllevaría un riesgo significativo, ya que, en los últimos años se ha demostrado que es totalmente factible el aumento de la producción y fabricación de un mayor número de prendas. No obstante, Bimani mantiene una producción local que implica una reducción en las ganancias, pero a su vez, esto refuerza la calidad de sus productos, siendo uno de los principales atributos distintivos de la marca.

Por último, evaluaremos la posición de la firma en el modelo de las ventajas estratégicas, siendo necesario hacer un estudio del nivel de globalización de la industria y la preparación internacional de Bimani. Permittiéndonos determinar la habilidad de Bimani para competir con otras marcas internacionales y la capacidad de los productos de satisfacer las necesidades de clientes extranjeros.

**Tabla VII: Relación entre la globalización de la industria y la preparación para la internacionalización**

	GLOBALIZACIÓN DE LA INDUSTRIA			
		LOCAL	POTENCIALMENTE GLOBAL	GLOBAL
PREPARACIÓN PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN.	MADURA	3. Entrar en nuevos negocios	6. Prepararse para la globalización	9. Fortalecer la posición global
	ADOLESCENTE	2. Consolidar los mercados de exportación	5. Considerar la expansión operativa a mercados internacionales.	8. Búsqueda de alianzas globales.
	INMADURA	1. Quedarse en casa	4. Búsqueda de nichos en mercados internacionales	7. Preparare para ser adquirido

Fuente: Solberg (1997).

El gráfico muestra cómo la preparación de la internacionalización de una empresa se relaciona con el grado de globalización de su industria, que puede ser local, potencialmente global o global. Según Solberg (1997), es necesario aumentar las capacidades de la empresa y expandirse en mercados internacionales para hacer frente a la competencia y tener éxito en los mercados globales.

En lo que respecta al sector de la moda, se considera una industria global o potencialmente global debido a la competencia y a la internacionalización tanto en la fabricación como en la comercialización. El comercio electrónico ha permitido que las empresas puedan llegar a todas las partes del mundo, ampliando así su red de ventas. De igual modo, el alto nivel de globalización en esta industria se refleja en el elevado número de proveedores disponibles.

Atendiendo al nivel de preparación de Bimani para iniciar la expansión, podemos destacar varios puntos. En primer lugar, la firma ya cuenta con diez años de experiencia, y ha conseguido abrir de manera exitosa cuatro puntos de venta en España. Con respecto al envío de productos, Bimani ha logrado realizar envíos internacionales y ha establecido que el envío a países como Portugal sea completamente gratuito. Permitiendo a la firma adquirir conocimientos básicos sobre el proceso de exportación. No obstante, el nivel de preparación de la compañía sería adolescente, al no haber realizado hasta la fecha una expansión internacional o haber fortalecido la posición global, haciendo así que la experiencia de entrada en nuevos mercados sea nula.

Para mitigar estas debilidades, Bimani debería de realizar un exhaustivo análisis de los potenciales países de entrada y entrar a valorar la posibilidad de buscar alianzas globales. Hay varias opciones para la expansión de la marca, dependiendo de factores como la demanda, las barreras de entrada y la competencia potencial en los nuevos mercados. Bimani podría optar por establecer alianzas, crear franquicias o realizar joint ventures a la hora de diseñar la entrada en nuevos mercados.

El análisis DAFO de Bimani puede ser útil para comprender la situación actual de la empresa y determinar la estrategia más adecuada a seguir. Este análisis permitirá identificar las fortalezas y debilidades de la compañía, lo que a su vez ayudará a tomar una decisión informada sobre si la expansión internacional sería una opción viable.

**Tabla VIII: Análisis DAFO.**

	Fortalezas	Debilidades
Interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reputación de la marca.</li> <li>- Estilo elegante, atemporal y discreto.</li> <li>- Elaboración de diseños in house y paleta de colores propia.</li> <li>- Proveedores nacionales.</li> <li>- Clientes leales.</li> <li>- Centralización de la producción (solo hay centros productivos en España).</li> <li>- Gran variedad en la gama de productos</li> <li>- Colaboraciones con Influencers.</li> <li>- Gran fuerza de Laura Corsini en Instagram.</li> <li>- Cultura empresarial muy sólida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Productos similares a los que ofrecen otras marcas de la competencia.</li> <li>- Falta de presencia en más redes sociales, como TikTok o Twitch.</li> <li>- Mayor coste de producción, debido a la fabricación nacional.</li> <li>- Bajo margen de beneficio en las ventas.</li> </ul>
	Oportunidades	Amenazas
Externo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de internacionalización.: fácil expansión a países fronterizos, ausencia de aranceles, mismo coste de envío que a otros puntos de la península.</li> <li>- Potencial diversificación hacia otras ramas como Bimani Home o Bimani Kids.</li> <li>- Auge de las redes sociales, posibilidad de promocionar de forma gratuita los productos de la firma.</li> <li>- Creciente demanda de prendas producidas nacionalmente y de moda sostenible.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cambios en las tendencias de moda.</li> <li>- Entrada de nuevos competidores.</li> <li>- Cambios en la legislación sobre exportación.</li> <li>- Empresas que capturan cuota de mercado, acercándose a un público más joven a través de redes sociales en las que Bimani no tiene presencia (TikTok o Twitch).</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

El éxito de la internacionalización de Bimani dependerá de cómo aproveche sus ventajas competitivas y mitigue sus debilidades. En particular, Bimani se enfrenta a debilidades relacionadas con la competencia de otras empresas, los altos costos de producción y los bajos márgenes de beneficio por prenda. Para abordar estas debilidades debe aumentar la cuota de mercado. La obtención de un mayor dominio en la industria y una elevada cuota de ingresos podría señalar que la firma está logrando responder adecuadamente a las demandas de sus clientes y compitiendo exitosamente con otras empresas del sector. A su vez, un aumento en la cuota de mercado puede ayudar a Bimani a abordar las debilidades en su modelo de negocio o en sus operaciones. En consecuencia, aumentar la cuota de mercado no solo puede reducir los riesgos, sino también mejorar la capacidad de negociación y mitigar los puntos débiles.

Por lo tanto, para analizar la idoneidad de la internacionalización de Bimani, debemos tener en consideración varios aspectos. En primer lugar, la fortaleza del modelo de Bimani en la industria de la moda y el éxito obtenido en el mercado español a pesar de la elevada competencia. Por otro lado, para tratar de moderar el riesgo relativo a la expansión internacional, la decisión del país del destino debería de ir encaminada a la búsqueda de un país con baja incertidumbre y donde empresas españolas con un perfil similar ya han tenido éxito.

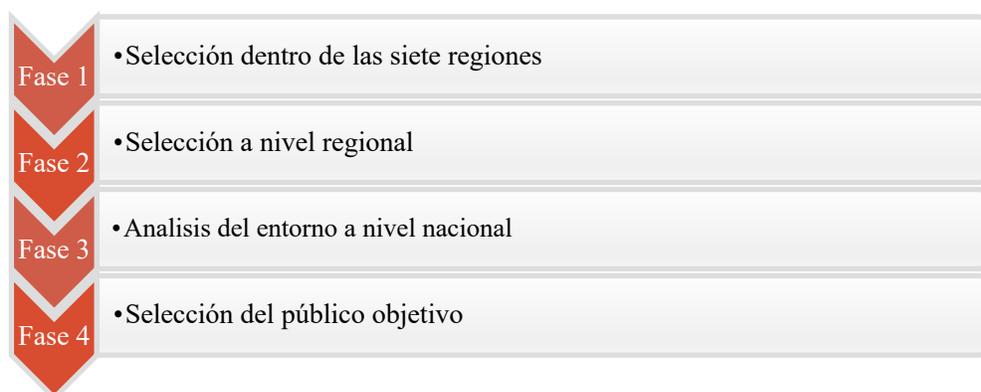
Ateniendo a todos los puntos mencionados, la decisión con respecto a la Fase I sería que Bimani sí que debería de internacionalizarse. La empresa tiene la capacidad de afrontar los desafíos que puedan presentarse en el proceso de internacionalización y cuenta con los recursos financieros y humanos necesarios para llevarlo a cabo, tal y como se ha mencionado previamente. Asimismo, evaluando el potencial de crecimiento y rentabilidad en los mercados internacionales se ha determinado que el año 2024 sería el momento adecuado para iniciar la expansión. No obstante, habría que tener en cuenta varios puntos, como que la industria de la moda está altamente globalizada, y que no se tiene experiencia en la entrada en nuevos mercados. Por otro lado, el nivel de competencia es muy elevado y habría que aumentar al máximo la cuota de mercado y potenciar los atributos de la firma. Bimani necesitará estructurar un adecuado plan de internacionalización para mitigar debilidades y estar al tanto de presentes y futuras amenazas.

### 5.2.2 Fase 2: Decisión del mercado objetivo.

Una vez que se ha determinado que la expansión a mercados extranjeros es el mejor camino para Bimani, el siguiente paso es analizar cuáles son los mercados más atractivos y con mayor potencial. La elección del país de destino es una decisión crítica cuando una empresa decide internacionalizarse, ya que todas las demás decisiones dependen en gran medida de esta elección. En función del país seleccionado, la empresa deberá enfrentarse a diversos desafíos durante la fase de entrada, como barreras legales, lingüísticas o geográficas, la mano de obra local y recursos necesarios para llevar a cabo sus operaciones en el nuevo mercado (Arteaga et al., 2017).

Hollensen sugiere seguir los siguientes pasos para identificar el mercado adecuado; en primer lugar, elegir criterios de segmentación potenciales, considerando dos criterios fundamentales: las características generales, que incluyen las barreras geográficas, sociales, económicas y tecnológicas. Por otro lado, las características específicas, que abarcan aspectos culturales y de estilo de vida. En segundo lugar, investigar los mercados y países, identificando los criterios más apropiados para la selección del mercado potencial y enfocándose en factores políticos y económicos que presenten oportunidades para su desarrollo (Hollensen, 2017).

Para poder escoger entre los países que resulten más atractivos para una posible entrada de Bimani, se empleará el Modelo de Selección de Mercados Internacionales (Arteaga et al., 2017). A través de cuatro etapas concatenadas se irá reduciendo el número de países hasta dar con el mercado óptimo.



Fuente: Elaboración propia a partir de Arteaga et al. (2017)

### **Primera Fase: Selección dentro de las siete regiones.**

El objetivo de esta fase es seleccionar las regiones geográficas que sean más favorables para la internacionalización de Bimani. La división del comercio mundial realizada por la Organización Mundial del Comercio consta de siete regiones: América del Norte, Latinoamérica, Europa Occidental, Europa Central y Oriental, África, Oriente Medio y Asia (Organización Mundial Del Comercio, 2000).

Una vez identificadas las siete regiones, se realizará una selección preliminar para filtrar opciones y facilitar el proceso de elección, atendiendo a dos variables principales.

#### 1) Distancia geográfica.

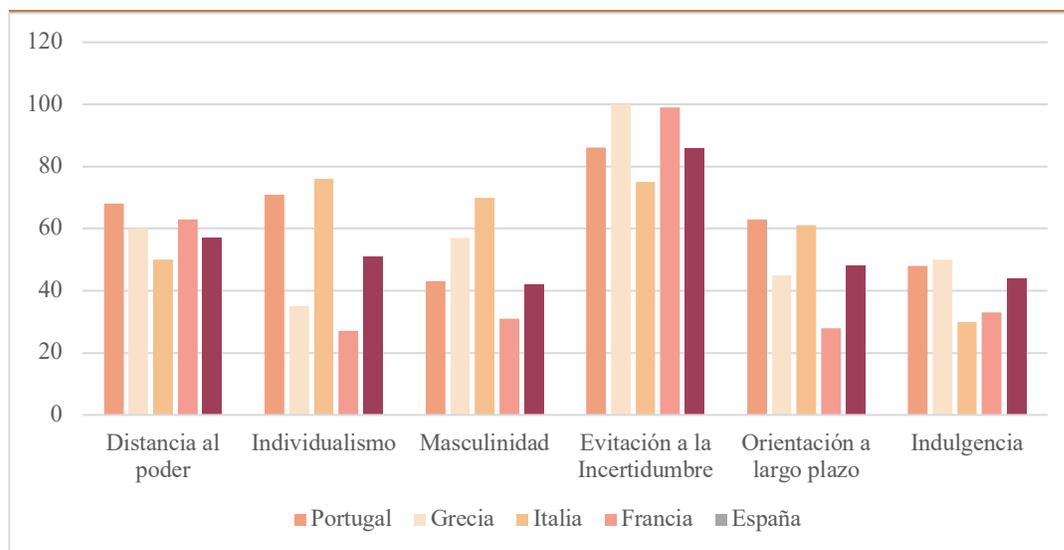
El primer proceso de selección estará basado en la distancia geográfica, al ser crucial la distancia entre el país de origen y el destino. En el momento de iniciar su expansión internacional, las empresas suelen comenzar por países cercanos, puesto que la cercanía geográfica también implica la cultural, disminuyendo los posibles riesgos. La entrada en países cercanos y con múltiples similitudes, disminuye los costes y permite la facilidad de movimientos y el control de las operaciones (Klysik-Uryszek & Kuna-Marszalek, 2014).

Es importante resaltar que el concepto de distancia no se refiere exclusivamente a la distancia geográfica, es decir, estar físicamente alejado del país de destino o la ausencia de fronteras comunes. La distancia nacional aborda cuatro dimensiones: la geográfica, la económica, la política y la cultural. Las empresas deben de internacionalizarse hacia aquellos países con los que tengan baja distancia nacional para poder ir avanzando y teniendo posibilidades de expansión hacia otros con mayor distancia (Ghemawat, 2001). En este sentido, Europa Occidental se erigiría como la región más apropiada, además, con respecto a los países de la Unión Europea se tendría una gran ventaja económica y comercial.

## 2) Distancia cultural

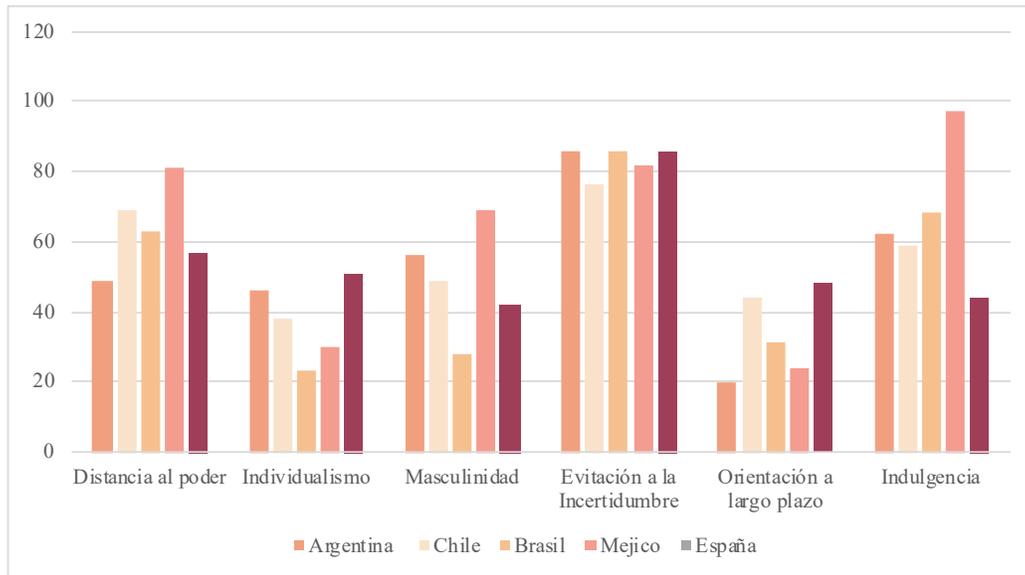
El grado de cercanía entre países, atiende a las similitudes culturales que han sido confirmadas por los estudios de Hofstede (2011), proporcionando información valiosa sobre las diferencias culturales clave en los nuevos mercados. Hofstede indica la necesidad de analizar las diferencias culturales que nos encontramos en cada país en comparación con el país de origen. El análisis se basará en seis dimensiones: distancia al poder, individualismo-colectivismo, masculinidad-feminidad, aversión a la incertidumbre, indulgencia y orientación a largo plazo. Gracias a este modelo podemos comparar distintos países, permitiendo identificar los mercados más similares. Tras el análisis de estas variables para las distintas regiones, Europa Occidental y Latinoamérica son las que guardan una mayor semejanza cultural al mercado español.

**Tabla IX: Características culturales en los países de Europa seleccionados.**



Fuente: Elaboración propia a partir de Hofstede Insights (2023).

**Tabla X: Características culturales en los países de Latinoamérica seleccionados.**



Fuente: Elaboración propia a partir de Hofstede Insights (2023).

Además de por las similitudes culturales y de estilo de vida que son coincidentes entre España y los países de Europa Occidental y Latinoamérica, se presentan varias razones de peso que demuestran que ambas regiones son altamente atractivas para la internacionalización.

En cuanto a Europa Occidental, en comparación con otras regiones, hay menos barreras geográficas y culturales. Asimismo, las empresas españolas pueden encontrar que la cultura empresarial en Europa guarda una mayor similitud que la de otras regiones, permitiendo establecer relaciones comerciales y la adaptación a las normas comerciales locales. Al expandirse a un país europeo, Bimani podría aprovechar la experiencia para continuar su expansión hacia otros países de la región.

En la Unión Europea, hay un marco legal y regulatorio común que facilita la realización de negocios en diferentes países de Europa, reduciendo considerablemente las barreras burocráticas y administrativas que las empresas españolas podrían tener que hacer frente en otras regiones del mundo. De igual modo, históricamente Europa ha sido estable en términos políticos y económicos, aspecto muy importante para que Bimani pueda reducir los riesgos que puedan surgir con la internacionalización (Unión Europea, 2022).

A modo de conclusión, la proximidad geográfica, la cultura empresarial similar, la posibilidad de acceso a un gran mercado y la facilidad para realizar negocios, hacen que Europa sea una región altamente atractiva para la internacionalización de una empresa española dentro del sector textil.

Por otro lado, para aquellas empresas españolas que buscan internacionalizarse a Latinoamérica, se trata de una región altamente atractiva. La comunicación y las relaciones comerciales son más eficientes y sencillas para las empresas españolas. Además, España y Latinoamérica comparten historia y cultura común, facilitando la comprensión y el entendimiento mutuo en las relaciones comerciales. Es importante destacar que Latinoamérica ha experimentado un notable crecimiento económico en los últimos años, convirtiéndose en una región con un mercado en plena expansión. Además, es relevante mencionar que España cuenta con acuerdos comerciales con diversos países de Latinoamérica, como el Acuerdo de Asociación entre la Unión Europea y Centroamérica que favorece el comercio y reduce las barreras arancelarias (Fernández, 2019).

La empresa puede utilizar tres enfoques diferentes para elegir el país de destino. En primer lugar, un enfoque sistemático que implica un análisis exhaustivo para comprender las razones detrás de la internacionalización de la empresa. En segundo lugar, se deben establecer criterios o requisitos específicos que puedan servir como guía para determinar qué países son adecuados para la internacionalización. En tercer lugar, un enfoque no sistemático que se basa en la menor distancia geográfica, y normalmente países fronterizos o cercanos. También se puede adoptar un enfoque relacional que presta atención a las características de las empresas ya instaladas en el país de destino y las posibilidades de establecer conexiones con ellas (Buvik, Andersen, O y Gronhaug, 2014).

En este caso, para la internacionalización de Bimani y atendiendo a la distancia geográfica y cultural, nos hemos decantado por el enfoque no sistemático, apostando por los países de Europa Occidental

### **Primera Fase: Selección a nivel regional.**

En esta segunda fase se identificará dentro de los países de Europa Occidental, aquel que pueda resultar más atractivo para la expansión de Bimani. Para ello analizaremos en profundidad los países de la región, utilizando tanto variables generales como específicas.

### 1) Países de la Zona euro.

Lo más apropiado sería dirigirse a países de la zona euro, al compartir una misma moneda, consiguiendo así evitar el riesgo de tipo de cambio.

**Tabla XI: Países de la Zona euro.**

Alemania	Austria	Bélgica	Chipre	Croacia
Eslovaquia	Eslovenia	España	Estonia	Finlandia
Francia	Grecia	Irlanda	Italia	Letonia
Lituania	Luxemburgo	Malta	Países Bajos	Portugal

### 2) Tamaño de población.

A la hora de iniciar la expansión, lo más apropiado sería hacerlo en un país con un significativo volumen de población, ya que esto incrementaría los clientes potenciales. Podemos por lo tanto hacer una primera criba de todos aquellos países de la zona euro con menos de 5,5 millones de habitantes. Por lo tanto, dejaríamos de tener en consideración a Chipre, Croacia, Eslovaquia, Eslovenia, Estonia, Irlanda, Letonia, Lituania, Luxemburgo y Malta.

### 3) Crecimiento económico del país.

**Tabla XII: Crecimiento económico de los países de la zona euro.**

Pais	2020	2021	2022	2023E	2027E
Alemania	-5.6	0.4	4.5	0.6	1.3
Austria	-6.7	4.6	4.7	1.0	1.7
Bélgica	-5.7	6.2	2.4	0.4	1.2
Finlandia	-2.2	3.0	2.1	0.5	1,4
Francia	-6.8	5.3	2.7	1.3	1.4
Grecia	-9.0	8.3	5.2	1.8	1.4
Italia	-10.6	5.2	2.8	-0.4	0.7
Países Bajos	-3.9	4.9	4.5	0.8	1.5
Portugal	-8.4	4.9	6.2	0.7	1.9

Fuente: Elaboración propia a partir de International Monetary Fund (2022).

Nota: Tabla representada en variación porcentual.

Las expectativas de crecimiento del PIB resultan un factor altamente relevante a tener en consideración. Dentro de la tabla podemos ver la comparación de todos los países de la zona euro (a excepción de los ya descartados) consiguiendo así seleccionar los cuatro países donde la probabilidad de éxito a la hora de iniciar la internacionalización sería la más elevada. Atendiendo a las expectativas de crecimiento de cara al 2023, nos decantaríamos por aquellos países que en la tabla están por encima del 0.7 % en 2023 y del 1.3% en 2027. No obstante, a pesar de que Italia tenga negativas expectativas de crecimiento, hemos considerado que debe de preservarse en el análisis, por la importancia adquirida a lo largo del tiempo en el sector de la moda.

#### 4) Poder adquisitivo per capita.

La Paridad del Poder Adquisitivo per cápita (PPA) es un indicador que toma en cuenta diversos factores, como los niveles de precios, la renta per cápita de los ciudadanos y la evolución reciente del tipo de cambio, para medir el nivel de renta en un país. Su objetivo es proporcionar una imagen realista de la capacidad de compra de los habitantes de un país en particular (Arteaga et al., 2017).

**Tabla XIII: PPA en 2021.**

Pais	Año: 2020
Francia	50.996
Italia	46.374
Portugal	36.038
Grecia	31.486

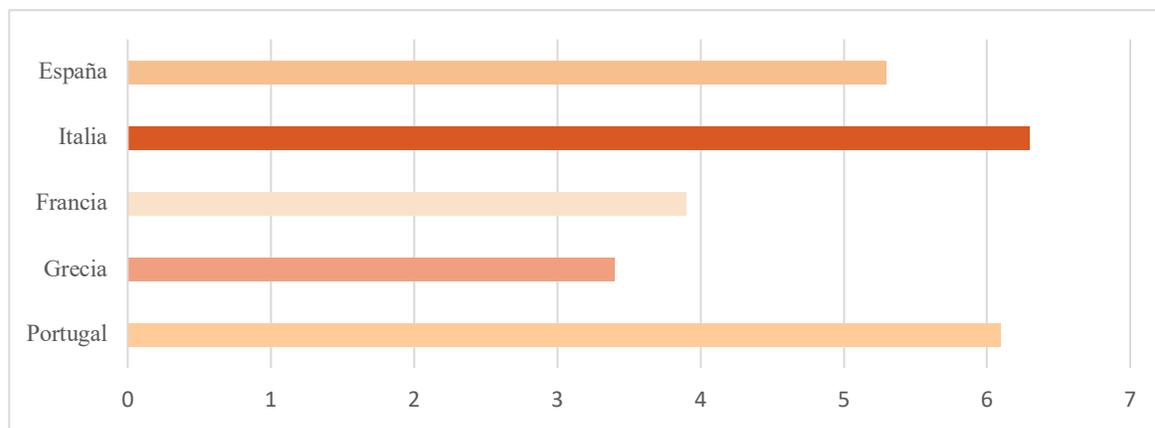
Fuente: Elaboración propia a partir de Banco Mundial. (2021).

De ahora en adelante, tendremos en consideración estos cuatro países en el análisis de los siguientes requisitos y crearemos una matriz con todos los criterios analizados para determinar el país más apropiado para la internacionalización de Bimani. En consecuencia, los países que resultan ser los más ventajosos para iniciar la expansión son Francia, Grecia, Italia y Portugal.

## 5) Gasto medio en ropa

La información sobre el gasto promedio en ropa en los distintos países seleccionados es un factor determinante para la elección del país de destino. Cuanto más alto sea el gasto promedio de los ciudadanos en ropa, mayor será la posibilidad de que compren prendas de Bimani. Según el gráfico adjunto, Italia y Portugal son los dos países donde el gasto promedio en ropa es más elevado, y donde sería más factible expandirse atendiendo a este criterio.

**Tabla XIV: Peso de gasto en ropa y calzado sobre el presupuesto total de los hogares en Europa**



Fuente: Elaboración propia a partir de Eurostat (2018).

## 6) Barreras de entrada.

Los países miembros de la zona euro, todos forman parte de la Unión Europea lo que posibilita el comercio libre de bienes entre ellos. Gracias al mercado común, los productos pueden circular sin impedimentos arancelarios en los países miembros. Además, las barreras y restricciones de productos no afectarían en este caso. De esta manera, todos los países de la zona euro resultarían viables para comenzar una estrategia de internacionalización (Arteaga et al., 2017).

## 7) Facilidad para hacer negocios.

Según la clasificación del Banco Mundial del año 2021, se evalúa la facilidad para el desarrollo de negocios en varios países, considerando diversas variables que cubren todas las áreas de actividad empresarial. Este análisis está actualizado con las últimas novedades empresariales y regulaciones implementadas (World Bank Group, 2021)

**Tabla XV: Facilidad para hacer negocios.**

Economía	DS Score	Rank Starting a business
Portugal	90.9	22
France	93.1	15
Spain	86.9	27
Italy	86.8	28
Greece	96.0	4

Fuente: Elaboración propia a partir de World Bank (2021).

El gráfico indica que Grecia ocupa el primer lugar seguida por Francia y Portugal. Sin embargo, debido a su situación política y económica vulnerable, con un alto endeudamiento y falta de inversión extranjera, no sería el lugar más adecuado para establecer una empresa. Por otro lado, el gráfico muestra que Portugal es una buena opción, incluso superando a España en el ranking, lo que sugiere que el modelo de negocio de Bimani que funcionó en España podría ser efectivo en Portugal también.

### **8) Índice de Competitividad Global**

El Índice de Competitividad mide la capacidad de un país para aprovechar sus recursos y proporcionar a sus ciudadanos un alto nivel de bienestar. La clasificación de los países según su competitividad se analiza a través de variables como: el entorno macroeconómico, la salud y educación, eficiencia del mercado de bienes o el tamaño del mercado (Expansión, 2019).

**Tabla XVI: Índice de competitividad global.**

Pais	Ranking de Competitividad	Índice de Competitividad
Portugal	34°	70,45
Grecia	59°	62,58
Italia	30°	71,53
Francia	15°	78,81

Fuente: Elaboración propia a partir de Expansión (2019).

## 9) Búsqueda de Bimani en otros países.

Si nos enfocamos en la empresa en sí misma y en la búsqueda de posibles clientes potenciales, podemos notar que aparte de España, el único lugar donde se han realizado búsquedas online de Bimani es en Portugal. Este dato resulta sumamente importante, al demostrar que en Portugal ya están teniendo un interés por la empresa y las prendas que se comercializan en ella. El 97 % de las búsquedas se realizaron en España, pero el 2% restante en Portugal y menos de un 1% en Francia, Reino Unido y Estados Unidos.



Fuente: Google Trends, 2023

## 10) Riesgo político y comercial

Otro aspecto importante que tener en consideración es el riesgo político y comercial que pueda suponerle a Bimani la presencia un nuevo mercado. Un país con alta inestabilidad política, es más propenso a tener resultados económicos negativos y riesgos como el impago o problemas en los transportes o las entregas. Por lo tanto, sería crucial tener en consideración el riesgo político y comercial (Charlton, 2020).

**Tabla XVII: Riesgo político y comercial de los países europeos.**

Pais	Situación política	Evolución de la situación económica
Portugal	Muy estable	Estable
Grecia	Estable	Desfavorable
Italia	Relativamente estable	Negativa
Francia	Muy estable	Estable

Fuente: Elaboración propia a partir de Compañía Española de Crédito a la Exportación (2022).

### **Matriz de Selección de Países.**

Una vez analizados los potenciales mercados, atendiendo a las variables de selección propuestas, es necesario escoger el país que resulte más atractivo para la expansión de Bimani. Con el fin de seleccionar el mercado más idóneo, se aplicará la Matriz de Selección de Países propuesta por Llamazares et al. (2013), la cual posibilita una comparación clara y objetiva. La matriz se basa en el uso de coeficientes de ponderación, permitiendo relativizar la importancia de los distintos criterios utilizados en el análisis, atendiendo a las características específicas de la empresa y de los países de destino. El sistema de puntuación propuesto comprende un rango del 1 al 5, indicando el 1 condiciones muy desfavorables y el número 5 condiciones muy favorables. Con el fin de calcular los totales para cada país, se ha multiplicado el coeficiente asignado a cada criterio por la puntuación dada a cada país. A modo de ejemplo, la puntuación obtenida para el criterio 1 para Portugal es el resultado de multiplicar el coeficiente (3) por la puntuación otorgada (3).

**Tabla XVIII: Matriz de Selección de Países.**

criterio	Coeficiente	Portugal	Resultado Portugal	Grecia	Resultado Grecia	Italia	Resultado Italia	Francia	Resultado Francia
Poder adquisitivo per capita.	3	3	9	2	6	4	12	4	12
Gasto medio en ropa	3	4	12	2	6	5	15	3	9
Barreras de entrada	1	5	15	5	15	5	15	5	15
Facilidad para hacer negocios.	3	4	12	5	15	3	9	4	12
Índice de Competitividad	1	4	12	2	6	4	12	5	15
Búsqueda de Bimani en otros países.	2	5	15	0	0	0	0	0	0
Riesgo político y commercial	3	5	15	3	9	2	6	5	15
Puntuación TOTAL			90		57		69		78

Fuente: Elaboración propia a partir de Llamazares et al. (2013).

### **CONCLUSIONES.**

Luego de un detallado análisis del mercado, teniendo en cuenta todos los aspectos mencionados supra, considerando el modelo de negocio de Bimani y su potencial de éxito en nuevas regiones, se concluyó que Portugal sería el mercado más adecuado para emprender esta nueva aventura empresarial.

Portugal cumple con todos los requisitos necesarios, incluyendo la proximidad geográfica y su relación cultural con España. Asimismo, la competencia en este mercado es menor que en otros países como Francia e Italia, lo que ofrece una ventaja para Bimani al abarcar un nicho de mercado que aún no ha sido explotado.

En particular, Portugal es altamente atractiva al no necesitarse un nuevo centro logístico, puesto que el que actualmente se tiene en la península es suficiente. El costo de transporte a Lisboa u Oporto es igual o similar al de otros puntos de la península, como Barcelona, e incluso más sencillo que a las Islas Canarias o Baleares. Además, hay varias ciudades en Portugal donde el modelo de la tienda de Bimani podría encajar a la perfección, como Lisboa u Oporto. Por lo tanto, se podrían empezar a testear las ventas en Portugal únicamente a través de las ventas online y si estas son satisfactorias, iniciar el proceso de apertura de una tienda.

Francia también es un país con grandes posibilidades para futuras expansiones, en caso de que el plan de internacionalización de Bimani sea exitoso en Portugal. Hay muchos puntos de conexión entre España y Francia y se podría rediseñar un plan de expansión basado en lo aprendido en Portugal para años venideros.

### 5.2.3 Fase 3: Análisis del entorno a nivel nacional.

**Tabla XIX: Tabla comparativa Portugal y España.**

El cuadro que se presenta a continuación muestra una comparación inicial entre Portugal y España, con el propósito de identificar las principales similitudes y diferencias entre ambos países. Cuanto mayor sea el número de semejanzas encontradas, mayor será la probabilidad de éxito del plan de internacionalización.

PORTUGAL		ESPAÑA	
			
<b>Capital</b>	Lisboa	<b>Capital</b>	Madrid
<b>Población</b>	10.352.042	<b>Población</b>	47.615.034
<b>Superficie</b>	92.230 km <sup>2</sup>	<b>Superficie</b>	505.970 km <sup>2</sup>
<b>Moneda</b>	euros	<b>Moneda</b>	euros
<b>PIB per capita</b>	23.310 €	<b>PIB per capita</b>	27.910 €
<b>Pertenece</b>	COE, Zona euro, EEE, FMI, OTAN, OCDE, ONU, OSCE, UE	<b>Pertenece</b>	COE, Zona euro, EEE, FMI, OTAN, OCDE, ONU, OSCE, UE

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Expansión (2023).

En cuanto a la **dimensión política** de Portugal, podemos destacar que al igual que España es miembro de la UE, lo cual resulta crucial en el proceso de internacionalización al contar con ventajas aduaneras y el empleo de la misma moneda. El comercio exterior tiene una gran importancia en la economía del país, representando entre un 55% y un 70% del PIB (OECD, 2021).

En cuanto a la **economía** de Portugal, la tasa de inflación de los precios al consumo aumentó en diciembre de 2022 hasta situarse en el 9.6%. No obstante, se espera que la inflación disminuya al

2.7% en 2023 y al 2.0% en 2024. Atendiendo a las previsiones, el PIB alcanzaría los 280.000 millones de dólares en 2023 (Trading Economics, 2022). De igual modo, se pronostica un menor crecimiento anual de la economía portuguesa en 2023 con un 2.6% y en 2024 con un 2% (Oficina Económica Comercial de España en Lisboa, 2022).

Cuando se trata de la **dimensión sociocultural**, es importante considerar los valores y creencias de los ciudadanos portugueses. Esto implica no solo comprender el grado de homogeneidad de la sociedad con relación a esos aspectos, sino también la existencia de una sociedad diversa con distintos estilos de vida y hábitos de consumo (Martín y López, 2022). Hay varios factores que influyen en la conducta de consumo de los ciudadanos portugueses, incluyendo la publicidad en los medios de comunicación como televisión, radio y viajes por carretera, la relación calidad-precio, y el precio en particular de los productos (Exportemos, 2017).

En cuanto a la **dimensión medioambiental**, aunque el enfoque medioambiental aún no es primordial, está ganando importancia entre los jóvenes, quienes están más inclinados a las campañas de concienciación en los medios. En los últimos años la industria de la moda portuguesa ha tomado conciencia de la importancia de la moda sostenible y la calidad de las prendas, en lugar de la cantidad, debido a la fuerte repercusión en la contaminación y el daño ambiental provocado por la producción masiva de ropa (Escobar y Peralta, 2019).

En cuanto a la **facilidad para iniciar la internacionalización** de una marca española en Portugal, la normativa comunitaria garantiza la igualdad de trato entre inversores residentes y no residentes. Las empresas extranjeras pueden establecerse como sociedades portuguesas o como sucursales de sociedades extranjeras sin diferencias fiscales significativas, también existe la opción de oficinas de representación (Oficina Económica Comercial de España en Lisboa, 2022).

En cuanto a la **competencia**, Portugal cuenta con varias marcas de moda destacadas en el mercado. Entre ellas se encuentran Salsa, una marca de jeans y ropa casual; Lion of Porches, que ofrece ropa y accesorios con enfoque en la calidad y elegancia; Auprès, ofrece un calzado de calidad elaborado con los mejores materiales y Natura, que se enfoca en materiales sostenibles y respetuosos con el medio ambiente.

El análisis del panorama a nivel nacional nos ha permitido comprender las principales semejanzas entre España y Portugal y tomar en cuenta los factores políticos, económicos, sociales y medioambientales. Podemos observar que la situación política y económica es relativamente inestable, pero en términos de sociales y medioambientales, la población portuguesa comparte muchos aspectos en común con la española. Sugiriendo así que para las empresas españolas, la internacionalización a Portugal podría ser más sencilla al ingresar a un mercado similar.

#### 5.2.4 Fase 4: Selección del público objetivo.

Una vez que se ha sometido al país a análisis de los factores culturales, monetarios, competitivos, físicos y de mercado, el siguiente paso consiste en determinar el segmento de la población al que Bimani destinará sus recursos y en el que se centrará a través de su estrategia de entrada. Teniendo esto en consideración, Bimani ha decidido limitar su público objetivo a mujeres adultas, con edades comprendidas entre los 20 y 49 años, con el fin de optimizar recursos y reforzar su imagen de marca. Al analizar la población y el público potencial de Bimani en Portugal se puede observar que existe una posible clientela de 2.465.900 mujeres.

**Tabla XX: Población residente por fecha, sexo, grupo de edad y nacionalidad**

	1 de julio de 2022
<b>Portugal</b>	
<b>Mujeres de 20 a 24 años</b>	2.408
<b>Mujeres e 25 a 29 años</b>	3.891
<b>Mujeres de 30 a 34 años</b>	4.456
<b>Mujeres de 35 a 39 años</b>	4.853
<b>Mujeres de 40 a 44 años</b>	4.728
<b>Mujeres de 45 a 49 años</b>	4.321
<b>Total Mujeres entre 20-49 años</b>	24.659

Fuente: Elaboración propia a partir del Instituto Nacional de Estadística (2022).

Nota: Tabla representada en miles.

En Portugal, la población es de aproximadamente 10.3 millones de habitantes, con la mayor concentración en las ciudades de Lisboa y Oporto. Según un Informe del ICEX acerca de Portugal, el país cuenta con dos centros de consumo principales, Lisboa y Oporto. Cada uno de ellos tiene un radio de influencia de 50 km y atienden a una demanda potencial de alrededor de 3 millones de

consumidores en la zona norte y 3.5 millones en la zona centro. El área metropolitana de Lisboa es el mayor centro comercial del país, con un 30% del total de establecimientos comerciales, seguida por Oporto Alrededor del 63% de la población total del territorio se encuentra dentro del radio de influencia Lisboa y Oporto. Además, los centros regionales de Braga y Setúbal han ganado gran importancia en los últimos años<sup>11</sup> (Oficina Económica Comercial de España en Lisboa, 2022).

#### 5.2.5 Fase 5: Selección del modo de entrada.

Continuando con el modelo de Hollensen (2017) empleado hasta ahora, existen diversas formas de entrada. En primer lugar, destacaríamos la exportación, implica la fabricación en el mercado de origen o en un tercer país y el envío directo o indirecto al mercado de destino. En segundo lugar, están los modos contractuales intermedios, que implican una relación con un socio local y el conocimiento del entorno y del mercado, incluyendo licencia, joint venture, fabricaciones por contrato y franquicias. Por último, el modelo jerárquico implica la propiedad total y la instalación en el nuevo mercado por parte de la empresa matriz.

Desde Bimani, lo más adecuado sería apostar por el modelo jerárquico, permitiendo llevar a Portugal una empresa subsidiaria, garantizando así el control del marketing, desarrollo del negocio y los puntos de venta. Apostar por este modelo implica una gran inversión inicial, así como elevados riesgos. No obstante, y con el fin de mitigar todos aquellos inconvenientes o problemas que pudieran surgir, se ha diseñado un plan a tres años, en el cual de manera paulatina se iría midiendo el asentamiento y el éxito de la firma.

#### **AÑO 1 → ENERO 2024- ENERO 2024**

El plan pensado y diseñado para este primer año resulta crucial para que la internacionalización resulte satisfactoria. El primer paso de este proyecto sería la traducción de la tienda online de Bimani al portugués. Asimismo, se empezarán a hacer colaboraciones con Influencers portuguesas, para que muestren la ropa de la firma a través de videos y fotos y puedan hacer publicidad a la marca.

---

<sup>11</sup> Para más información sobre las ciudades más importantes de Portugal ver Anexo II.

Se realizarán las ventas exclusivamente en línea a través de su tienda online y se monitoreará su evolución y ritmo de crecimiento. Este enfoque permitirá que los productos producidos en España se exporten y el departamento de desarrollo de negocios desde España se encargue por completo del control de las operaciones.

## **AÑO 2 → ENERO 2024- ENERO 2025**

Si la venta en línea tiene éxito durante un año completo, se iniciará el proyecto de apertura de la primera tienda de Bimani en Lisboa. La decisión de establecer la tienda en una ubicación física permitiría una relación directa con los clientes y un mayor control del negocio. Si se elige una ubicación en una zona comercial concurrida, la tienda ganará visibilidad y atraerá a clientes que no necesariamente buscaban específicamente esa tienda (CBSF, 2020).

Aparte de la opción tradicional cómo sería la apertura de una tienda propia en Lisboa, de la que se encargue al cien por cien la firma, pudiendo controlar todos los aspectos de esta, habría otras opciones interesantes que se deberían de valorar.

En primer lugar, en el contexto actual, la franquicia de Bimani no tendría mucho sentido al enfocarse la marca en proporcionar una experiencia de compra integrada donde su esencia es fundamental. Si se considerara la opción de franquiciar, se perdería el control sobre aspectos cruciales del negocio y la imagen de la marca, lo que resultaría contraproducente. Además, la experiencia de compra de Bimani es única y especializada, lo que podría generar problemas al intentar expandirse internacionalmente a través de la franquicia, involucrando a terceros ajenos a la marca que nunca han tenido contacto con ella. Atendiendo a todos los datos proporcionados y tratando de buscar la mejor alternativa para Bimani, esta alternativa quedaría descartada.

En segundo lugar, una estrategia de entrada en el mercado podría ser a través de las tiendas multimarca, para dirigirse a diferentes tipos de clientes en función de su situación de compra. Esta estrategia puede tener ventajas como la reducción de costes, mayor visibilidad y un aumento de las ventas (Miao, 2019). No obstante, uno de los principales problemas de este modelo es la competencia directa en el mismo espacio con otras marcas que venden ropa similar y tienen mayor presencia en el mercado, lo que dificulta la diferenciación y el posicionamiento estratégico de la firma. Asimismo, este modelo puede conllevar una reducción de control sobre la presentación de

la marca, menor control sobre el inventario y posible dependencia en la tienda multimarca, lo que dificulta el salto a la apertura de una tienda propia. Por todas estas razones, se descarta la opción de la tienda multimarca para la implementación de Bimani en Portugal.

En tercer lugar, el modelo shop-in-shop o cornershop, se trataría de tienda grande o tienda por departamentos ya establecida que ofrece espacio a otras marcas para que tengan su propia área dentro de la tienda y puedan presentar y vender sus productos. La tienda principal se beneficia al obtener ingresos por el alquiler de este espacio y atraer a nuevos clientes a su establecimiento. Para Bimani, esto podría ser una opción atractiva al principio, al permitir reducir costes y atraer a clientes que visitan la tienda principal. No obstante, esta opción podría implicar la pérdida de control sobre aspectos relevantes del punto de venta. Además, la majestuosidad de sus tiendas es un distintivo importante de la marca, y en España no se implementó la estrategia de cornershop dentro de grandes superficies como El Corte Inglés. Debido a esto, se descarta la opción de establecer un cornershop en El Corte Inglés de Portugal o en otras tiendas por departamentos del país, concluyendo que sería preferible abrir una tienda propia donde Bimani pueda replicar su imagen de marca.

El lugar más idóneo para la apertura de la tienda sería, sin duda, Lisboa. No solo en términos de población y de mayor afluencia de turistas, sino por su reconocido prestigio en torno a la industria textil y el éxito de muchas tiendas de este sector. Lisboa es conocida por sus diversas zonas comerciales, destacando la Avenida da Liberdade. Se trata de una amplia avenida que cuenta con gran cantidad de tiendas de lujo y marcas internacionales, convirtiéndola en un lugar altamente atractivo para establecer un negocio.

El alquiler de una tienda en la Avenida da Liberdade varía en función del tamaño, ubicación y estado. No obstante, los precios son bastante elevados debido a la ubicación céntrica de la zona y su atractivo turístico y comercial, según datos de Idealista el precio promedio por metro cuadrado de alquiler en la Avenida da Liberdade puede oscilar entre los 40 y los 150 euros mensuales. Es importante tener en cuenta que estos precios son una estimación y pueden variar según las características específicas de la tienda. Si tomamos como ejemplo la apertura de la tienda española Scalpers, la ubicación estaba en el número 11 de la Avenida de la Liberdade y cuenta con una

superficie de 220 m<sup>2</sup> (Gracia, 2021). Recordemos que en el caso de las tiendas de Bimani en España, acaba decidiéndose por factores como; los costes de alquiler, la inversión inicial o el lugar donde se logran mayores ventas. Atendiendo a la amplitud de las demás tiendas, lo más recomendable sería alquilar un punto de venta entre 150 y 175 m<sup>2</sup>.

### **AÑO 3 → ENERO 2025- ENERO 2026.**

Si la tienda de Lisboa tiene éxito y consigue crear una comunidad fiel de clientes que se identifican con la marca, se podría considerar la expansión a otra ciudad portuguesa como Oporto. Debido a la inversión en influencers portuguesas, en la traducción de la web al portugués y en la publicidad en el país, lo más adecuado sería dirigirse a otra ciudad dentro de Portugal. En cuanto a las zonas comerciales en Oporto, destaca la Rua de Santa Catarina, principal zona comercial de la ciudad. Otra zona comercial popular es la Avenida dos Aliados, con numerosas tiendas de marcas internacionales.

#### **5.3 Marketing Mix Internacional.**

Una vez decidido el lugar de establecimiento y el modo de entrada, se iniciará el estudio de las decisiones relativas al producto, al precio, a la distribución y a la promoción. Haciendo que Bimani esté preparada para todos los retos que pudieran surgir y para garantizar el éxito de la expansión a Portugal.

##### **5.3.1 Decisión sobre el producto**

La creación o elección de una estrategia o plan de marketing se basa en gran medida en el producto, que no solo es el factor determinante para las otras variables como el precio, punto de venta y promoción, sino que también influye en los competidores, mercado y clientes. No se debe limitar el producto a sus atributos tangibles, ya que los intangibles son igualmente importantes para crear una buena imagen en el mercado. Asimismo, hay otros aspectos relacionados con el producto que afectan no solo al propio producto, sino también a la imagen de la marca, como la calidad, el envase, el diseño, la forma y tamaño, el servicio y la imagen de la empresa (Pérez, D. y Pérez, I. 2006).

Para poder triunfar en el país de destino y llegar a una cliente que sea similar al existente en España, Bimani debe centrarse en ofrecer prendas de una calidad superior. Además, tendrá que prestar

especial atención a los servicios asociados a la venta de dicho bien, y a otros aspectos como el precio o el packaging<sup>12</sup>.

La moda en Portugal es muy similar a la española, el estilo de vida, el clima y la proximidad, hacen que las tendencias en España y las novedades temporada tras temporada sigan la misma línea que en Portugal. En cuanto a las microtendencias, destaca la importancia de la personalización y la customización. También destaca la relevancia del comercio electrónico y la omnicanalidad para el sector, así como el crecimiento de la moda sostenible y la importancia de la transparencia en la cadena de producción (Agis, Gouveia y Vaz, 2001). Todos estos parámetros siguen las tendencias que Bimani respalda y apoya. Por lo tanto, las colecciones serán únicas tanto para España como para Portugal sin hacer distinción entre países, manteniendo las mismas prendas tanto para las clientas portuguesas como las españolas, teniendo un mismo stock en la web.

### 5.3.2 Decisión sobre el precio.

**Tabla XXI: Tabla Comparativa de IPC y Salario Medio.**

PORTUGAL 		ESPAÑA 	
IPC General ( Feb 23)	8,3%	IPC General	6,1%
IPC Vestido y calzado	1,6%	IPC Vestido y calzado	-2,6%
Salario medio	20.714 €		27.570 €

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Expansión (2023).

El precio del producto debe mantenerse constante al precio ofrecido en España, considerando todas las características mencionadas en la tabla y los factores económicos y políticos mencionados anteriormente. La producción seguirá siendo en España y en los talleres de Portugal, y el envío no tendrá costos adicionales en comparación con otras partes de la península. Un precio más alto podría hacer que parte de la clientela opte por opciones más asequibles, lo que resultaría en la pérdida de cuota de mercado. La venta en línea será el canal principal para atraer a la mayoría de

<sup>12</sup> Embalaje.

las clientes, por lo que se debe establecer una estrategia de precios atractivos. Cuando se abra la tienda física, es posible que sea necesario ajustar los márgenes de ciertas prendas.

Si tomamos a Inditex como caso de estudio y analizamos cómo sería la compra en España y Portugal, podemos constatar que los precios son idénticos en ambos países. Esto se puede comprobar mediante la evidencia presentada (Anexo IV), la cual demuestra que no solo se venden los mismos productos en ambos lugares, sino que también se mantienen los mismos precios. En el ejemplo mencionado, el vestido tendría un costo de 29,95 en ambos países, lo que significa que el precio es invariable y permanece constante. Debemos tener en especial consideración que a pesar de que el mantenimiento del precio sea la estrategia escogida, el IVA de Portugal es del 23% por lo que con el mismo precio de venta el margen sería un 0.4% más bajo. No obstante, para estos primeros años de internacionalización, un porcentaje de beneficios un 0.4% más bajo sería sostenible.

### 5.3.3 Decisión sobre la distribución

La estrategia de distribución se enfocará en establecer una tienda física en Lisboa, en torno a los primeros números impares de la Avenida de la Libertade. Bimani tendrá un control total sobre la tienda para asegurarse de que las clientas portuguesas reciban el mismo trato que las españolas. Se debe considerar que el local necesitará ser adecuado para cumplir con los estándares de la marca, lo que podría requerir una renovación.

En cuanto a la fabricación, debemos destacar que se continuará con el procedimiento seguido hasta ahora, con una producción del 95% en España y el 5% restante en Portugal. Como ya se ha mencionado anteriormente, el envío es sencillo al no tener que contar con un centro logístico adicional, por lo tanto, los acuerdos que ya se poseen con empresas de transporte serán los mismo.

Además, según la información presente en la página web de Bimani, actualmente los envíos a Portugal al igual que a la península son completamente gratuitos, lo que resulta aún más cómodo y económico que enviar a las Islas Canarias, las Islas Baleares, Ceuta y Melilla, donde el costo oscilaría entre 10 y 15 euros y el tiempo de entrega tomaría entre dos y siete días hábiles. En comparación, el envío a la Península y Portugal solo tomaría entre uno y cinco días hábiles (ver Anexo V).

#### 5.3.4 Decisión sobre la promoción.

La promoción de la marca se centrará en las redes sociales. Una de las principales ventajas que ofrecen las redes sociales en comparación con los medios de comunicación tradicionales es su capacidad para fomentar la comunicación y el diálogo entre la marca y los consumidores. Además, las redes sociales permiten medir factores de engagement<sup>13</sup> como la influencia, relevancia y credibilidad (Castelló, 2013). Las redes sociales se asientan en cuatro pilares fundamentales como son: la conectividad, las conversaciones, la creación de contenido y la colaboración. Para que las redes puedan crecer y prosperar, se debería de intentar crear una gran comunidad de usuarios, con los que entablar conversaciones y obtener información sobre las preferencias en sus productos. Además, se podría preguntar a la comunidad de seguidores por ideas, diseños o implementaciones. (Ang, 2011).

Gran parte del éxito de Bimani viene dado por la influencia que su creadora ha tenido a través de la red social Instagram. No obstante, la fuerza de Laura Corsini también guarda relación con su red de contactos en Madrid y con su capacidad a lo largo de diez años de consolidar una marca que gira en torno a su imagen. La colaboración con influencers portuguesas resulta trascendental para el éxito y repercusión futura de la firma.

Por lo tanto, se empezarán a hacer colaboraciones con Influencers portuguesas, para que muestren la ropa de Bimani a través de videos y fotos y hagan publicidad a la marca. Podríamos optar por los perfiles de cuatro de las Influencers más reconocidas del país como son: Sofia Ribeiro, cuenta con más de un millón de seguidores, Mafalda Sampaio, con 590.000 seguidores, Mafalda de Castro con 464.000 seguidores y Bárbara Corby con 354.000 seguidores. Todas ellas centran sus perfiles y recomendaciones en temas de moda y estilo de vida. (adjunta foto de sus perfiles de Instagram en Anexo VI).

No obstante, también se deberían de diversificar las redes en las que se tiene presencia Bimani incluyendo TikTok o Youtube. Habría que analizar perfiles que encajen con la imagen de la marca y puedan resultar atractivas para hacer colaboraciones, como podría ser: Inés Rochinha, con más

---

<sup>13</sup> Nivel de compromiso que tienen los consumidores y usuarios con la marca.

de 1 millón de seguidores (Anexo VII). Por lo tanto, en torno a una campaña inicial de lanzamiento se tratará de evitar el uso de medios de comunicación masivos por su alto coste y se utilizarán estrategias como redes sociales y email marketing. Se medirá cuidadosamente la imagen de marca y no se descarta solicitar la asistencia de una consultora de marketing en el futuro (García Bezares, 2022).

#### 5.4 Viabilidad financiera del proyecto.

Tendremos en consideración la proyección a 6 años de la cuenta de pérdidas y ganancias y estudiaremos la rentabilidad de la estructura financiera.

##### **A) Ingresos.**

En primer lugar, es importante tener en consideración que durante el primer año las ventas se realizarán exclusivamente a través de la web, con el centro logístico y todos los empleados en Madrid. Las ventas durante el primer año se estiman en alrededor de los 360.000 euros anuales. Por lo tanto, las ventas medias mensuales del primer año oscilarían en torno a los 30.000 euros, teniendo en consideración que en el mes de enero no se venderá lo mismo que en diciembre. Se prevé que, en tres años, incluyendo el año de ventas exclusivamente a través de la web, se alcance el mismo nivel de ventas que una tienda física en España.

##### **B) Costes**

En el primer año, al contar únicamente con las ventas en línea, es importante tener en cuenta que se pueden descartar ciertos gastos, como el de personal y el de alquiler. En cuanto al gasto de personal partiendo del segundo año, se prevé que tres personas trabajen en la tienda y con el encargo de los pedidos, cubriendo la apertura de la tienda de lunes a viernes de 10 a 21 horas y los sábados de 10 a 15 horas. Además del salario a pagar, que ronda los 17.000 euros, hay que sumar la contribución total de la empresa a la seguridad social, que se estima en un 23,75% (Instituto Nacional de Estadística, 2020).

En cuanto al alquiler de la tienda, tras revisar precios en páginas oficiales de alquiler de locales y considerando la ubicación deseada, se estima que el costo mensual estaría alrededor de los 8.000 euros. Se considera que la inversión en mobiliario e instalaciones de la tienda sería de 100.000

euros, por lo que teniendo en cuenta una vida útil de 10 años se calcula que la amortización anual sería de 10.000 euros. Por último, es importante destacar que el tipo general del impuesto de sociedades en Portugal es del 21%, aplicable sobre la base imponible del ejercicio.

**Tabla XXII: Proyecciones de PYG para la nueva tienda<sup>14</sup>.**

<b>PÉRDIDAS Y GANANCIAS</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>
Ventas	360	516	784	912	1,216	1,820
Aprovisionamientos	-116	-203	-328	-417	-480	-517
Margen Bruto	244	313	456	495	736	1,303
Gastos de marketing	-250	-190	-170	-140	-120	-90
Gastos de alquiler		-8	-8	-8	-8	-8
Gastos de personal		-56	-56	-73	-73	-73
Otros gastos explotación	-15	-36	-36	-41	-41	-41
EBITDA	-21	23	186	233	494	1091
Amortización		-10	-10	-10	-10	-10
EBIT	-21	13	176	223	484	1,081
Impuesto (21%)			-37	-47	-102	-227
Bº NETO	-21	13	139	176	382	854

Fuente: Elaboración propia.

<sup>14</sup> Tabla representada en miles de euros.

## **6. CONCLUSIONES**

En este último apartado se expondrán las conclusiones que han surgido como resultado del análisis llevado a cabo a lo largo de este trabajo de investigación.

### **Primera Conclusión**

Bimani debería de entrar en nuevos mercados con el firme propósito de aumentar su cuota de mercado y ampliar el negocio. Asimismo, es importante tener en consideración el análisis llevado a cabo durante la primera fase del Modelo de Hollensen, en el que se demostró la viabilidad de la expansión de la Bimani a nivel internacional y la alta probabilidad de alcanzar éxito. La empresa cuenta con los recursos necesarios para afrontar los desafíos que puedan surgir. El año 2024 sería el adecuado para iniciar la expansión, teniendo en consideración el gran momento que atraviesa la firma, la alta competencia en el mercado español y la necesidad de dar un paso más allá dentro de la firma tratando de ampliar la red de clientes y diversificando el negocio.

### **Segunda conclusión.**

En la segunda fase del modelo mencionado supra, se realizó un profundo análisis del país de destino idóneo para la internacionalización de Bimani. Llegando a la conclusión de que el mercado portugués sería el más atractivo, atendiendo a la matriz de selección de país que tuvo en consideración criterios como la distancia geográfica y cultural, el tamaño de la población, el crecimiento económico del país, el gasto medio en ropa, la facilidad para hacer negocios o el índice de competitividad entre otros.

### **Tercera conclusión**

En la tercera fase del análisis se concluyó que la mejor manera de llegar a los nuevos clientes sería a través de un plan a tres años, en el cual de manera paulatina se iría midiendo el asentamiento y el éxito de la firma. Asimismo, se irían dando pasos firmes dentro del plan de expansión a medida que se pudiera ir comprobando la viabilidad de este. En el segundo año, se planea la apertura de una tienda en la capital del país, concretamente en Avenida da Liberdade, una de las zonas comerciales más concurridas del país.

#### **Cuarta conclusión.**

Atendiendo al producto que ofrece Bimani, se debería de optar por la estandarización del mismo, sin hacer cambios ni modificaciones ni en el producto, ni en el precio, De igual modo, en términos de distribución, no habría apenas diferencia con el modelo seguido actualmente en España. En lo que respecta a la promoción, la estrategia recomendada consistiría en colaborar con Influencers portuguesas y en invertir en publicidad en las redes sociales, con el fin de aumentar la exposición de la marca.

#### **Quinta conclusión**

En torno al momento idóneo de inclusión en el nuevo mercado, se ha establecido que el comienzo de la tienda online en portugués y de las ventas en dicho país sería a principios del mes de enero del año 2024. Resulta imprescindible que una parte del equipo actual de Bimani participe en el plan de internacionalización y se dedique plenamente a su seguimiento, evaluando los avances alcanzados y las áreas que requieran mejoras.

#### **Sexta conclusión.**

Finalmente, en relación a la viabilidad financiera del plan de internacionalización propuesto a lo largo de este estudio y respaldado por datos coherentes, podemos constatar que a partir del tercer año se recuperarían los costes asociados a dicha expansión y se comenzaría a obtener beneficio. No obstante, hay que tener en consideración que durante el primer año se realizará solamente venta en línea. En segundo año es cuando verdaderamente habría que hacer la inversión en la tienda y los gastos operativos serán significativamente más altos. Asimismo, si el plan de internacionalización es todo un éxito y se logran los resultados esperados, al haber invertido una gran suma de dinero en publicidad y en la adaptación de Bimani a un nuevo país, en pocos meses se podría considerar la apertura de otra tienda en una ciudad como Oporto.

## **7. BIBLIOGRAFÍA.**

- Agis, D., Gouveia, J., & Vaz, P. (2001). Vestindo o futuro: macro tendências para as indústrias têxtil, vestuário e moda até 2020.
- Ang, L. (2011). Community relationship management and social media. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 18(1).
- Aragoneses, M. (2022). Laura Corsini: «El lujo es aprender a valorar las cosas pequeñas». ELLE, <https://www.elle.com/es/living/psico/a41287895/laura-corsini-mujeres-que-brillan/>.
- Araya, L. (2009). El Proceso de Internacionalización de Empresas. *TEC Empresarial*, 3(3).
- Arteaga, J., Cerviño, J., & Fernández del Hoyo, A. (2017). Marketing Internacional. En J. Arteaga. (Ed.), *Manual de Internacionalización. Técnicas, herramientas y estrategias necesarias para afrontar con éxito el proceso de internacionalización* (pp. 218-373). Madrid: ICEX-CECO.
- Banco Mundial. (2021). PIB per cápita, PPA (\$ a precios internacionales actuales). Recuperado 9 de marzo de 2023, <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.PP.CD>
- Bedoya, J. M. C., Cuevas, D. M. R., & González, Y. C. V. (2017). Marketing y consumidor green. Aplicación de la Matriz Mic Mac para el análisis de tendencias. *Luciérnaga Comunicación*, 9 (17), 12-23.
- BIMANI. (2023). Bimani. <https://bimani.com/>.
- Buvik, A., Andersen, O., & Gronhaug, K. (2014). Buyer control in domestic and international supplier-buyer relationships. *European Journal of Marketing*, 48(3/4), 722-741.

- CAAD (2023). ¿Qué es una Flagship Store y por qué están tan de moda? Recuperado 16 de enero de 2023, de <https://www.caad-design.com/que-es-una-flagship-store-y-por-que-estantan-de-moda/>.
- Cardozo, P. P, Chavarro, A., & Ramírez, C. A. (2013). Teorías de internacionalización. Panorama, 1(3). <https://doi.org/10.15765/pnrm.v1i3.264>.
- Castelló Martínez, A. (2013). Estrategias empresariales en la Web 2.0: las redes sociales online. Estrategias empresariales en la Web 2.0, 0-0.
- Cateora, P. R., Gilly, M. C., & Graham, J. L. (2005). International Marketing 15th edition.
- CBSF. (2020). Pros and Cons to Operating in a Mall vs. Stand Alone. Recuperado de Canada's Best Store Fixtures: <https://cbsf.canadasbeststorefixtures.com/pros-and-cons-to-operating-in-a-mallvs-stand-alone/>.
- Charlton, F. (2020). Plan de Internacionalización de Allsisters. En Repositorio de Comillas. Recuperado 2 de marzo de 2023, de <https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/407075/retrieve>
- CincoDías. (2018). Laura Corsini: "El futuro está en la tienda física". [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/08/27/fortunas/1535393041\\_247392.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/08/27/fortunas/1535393041_247392.html)
- Compañía Española de Crédito a la Exportación. (2022). Riesgo País: Diagnóstico de riesgos políticos y comerciales. Recuperado el 9 marzo de 2023, de <https://www.cesce.es/riesgo-pais>.
- Cuevo-Cazurra, A. (2004). Dificultades en la internacionalización de la empresa. Universia Business Review., 4, 1698-5117.

Escobar, T., & Peralta, S. (2019). El giro humanista del sistema de la moda. Cuadernos Del Centro De Estudios De Diseño Y Comunicación, (76), 119 a 132. <https://doi.org/10.18682/cdc.vi76.1060>.

Eurostat (2018). Household spending on clothing and footwear close to €400 billion. Recuperado 19 de marzo de 2023, de <https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-eurostat-news/-/ddn-20180103-1>.

Expansión (2019) Índice de Competitividad Global. Recuperado 11 de marzo de 2023, de <https://datosmacro.expansion.com/estado/indice-competitividad-global>.

Expansión (2023) Comparar economía países: Portugal vs España. Recuperado 11 de marzo de 2023, de <https://datosmacro.expansion.com/paises/comparar/portugal/espana>.

Exportemos (2017). Oportunidades en el mercado en Portugal. Recuperado de: <https://boletines.exportemos.pe/recursos/boletin/212865794radF721A.pdf>.

Fernández, B. (2019). La internacionalización de empresas españolas en Latinoamérica: argentina, Brasil y México. Repositorio Comillas. Recuperado de: <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/28105/TFG%20-%20FernaIndez%20DomiIniguez%2C%20BegoIa.pdf?sequence=1>.

García Bezares, M. (2022). Plan de Internacionalización de eseese. Repositorio Comillas. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/56578/TFG-%20Garcia%20Bezares%2C%20Marta.pdf?sequence=2&isAllowed=y>.

Ghemawat, P. (2001). Distance still matters—the hard reality of global expansion", Harvard Business Review, September, p. 137.

Gómez, R. (2022). Management Presentation. En Bimani.

- Gómez, R. (2023). Entrevista personal a Rocío Gómez Buhigas, CEO y CFO de Bimani.
- Gómez, V. (2018). Laura Corsini la empresaria “influencer” que desafía a la superstición. <https://www.elmundo.es/madrid/2018/07/23/5b51eaafe5fdea1f148b4639.html>.
- Google Trends (2023). Interés A Lo Largo Del Tiempo Bimani 13. (2023). <https://trends.google.es/trends/explore?q=bimani%2013&date=now%201-d&geo=ES&hl=es>.
- Gracia, E. (2021). Scalpers abre una flagship store en Lisboa y lleva su línea femenina a Portugal. Fashion Network. <https://es.fashionnetwork.com/news/Scalpers-abre-una-flagship-store-en-lisboa-y-lleva-su-linea-femenina-a-portugal,1343979.html>.
- Gracia, E. (2023). Bimani busca impulsar su desarrollo internacional tras rozar los 11 millones de euros en 2022. Fashion Network. Recuperado 28 de febrero de 2023, de <https://es.fashionnetwork.com/news/Bimani-busca-impulsar-su-desarrollo-internacional-tras-rozar-los-11-millones-de-euros-en-2022,1476085.html#fashionweek-paris-dior>.
- Hofstede Insights. (2023). Compare countries. Recuperado el 5 febrero de 2023, de <https://hi.hofstede-insights.com/national-culture>.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. Online readings in psychology and culture, 2(1), 2307-0919.
- Hollensen, S. (2017) Global Marketing. A decision-oriented approach, 5a Ed., USA, FT Pearson Education Limited.
- Hollensen, S. y Arteaga Ortiz, J. (2010): Estrategias de marketing internacional, 4ª. edición. Madrid: Pearson <http://lib.mylibrary.com.ezproxy.lancs.ac.uk/>.
- Informa. (2021). Informa D&B. Recuperado de <https://www.informa.es/>.

- Instituto Nacional de Estadística. (2020). Salario anual medio, mediano y modal en los países de la UE. Recuperado de <https://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=28101>.
- Instituto Nacional de Estadística. (2022). Población residente por fecha, sexo, grupo de edad y nacionalidad. Recuperado de <https://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=9674&L=0>.
- International Monetary Fund. (2022). World economic Outlook ``Countering the Cost-of-Living Crisis``. International Monetary Fund. Recuperado el 9 de marzo de 2023, de [https://file:///Users/almubertran/Downloads/text%20\(1\).pdf](https://file:///Users/almubertran/Downloads/text%20(1).pdf).
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm: Four Swedish cases. *Journal of management studies*, 12(3), 305-322.
- Klysik-Uryszek, A., & Kuna-Marszalek, A. (2014). Psychic and geographic distance in the process of firm internationalization. Example of companies from Poland and Lodz region. *Business and Economic Horizons*, 10(1), 1-9. 10.22004/ag.econ.245728,
- Llamazares, O., Cerviño, J., & Arteaga, J. (2013). Marketing y negociación internacional. En J. Arteaga, *Manual de internacionalización técnicas, herramientas y estrategias necesarias para afrontar con éxito el proceso de internacionalización* (pp. 181-311). Madrid: ICEX-CECO.
- Jorge-Martín, R. (2022). Internacionalización y supervivencia exportadora. Un estado de la cuestión. *Anuario jurídico y económico escurialense*, (55), 245-268.
- Martín, L. A. G., & López, J. E. N. (2022). La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones. ARANZADI/CIVITAS
- Martínez Espinosa, R., Vázquez Burguete, J. y Lanero Carrizo, A. (2022). La sostenibilidad como factor clave en el sector textil y de la moda bajo la perspectiva del consumidor. *Responsibility and Sustainability*, 7(1).

Miao, M. (2019). Do the different store formats of the same brand matter to Chinese customers? An International study on a Japanese fashion brand. *Journal of Global Fashion Marketing*, 10(1), 18-34.

Navarro, R. (2022). Estrategia de Internacionalización de Bimani. En Repositorio de Comillas. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/56762/TFG-%20Navarro%20Villacieros%2C%20Rocio.pdf?sequence=1>.

OECD (2021). Economic Survey of Portugal. Recuperado 12 de enero de 2023, de <https://www.oecd.org>.

Oficina Económica Comercial de España en Lisboa. (2022). Guía país. Portugal 2022. <https://www.icex.es/es/quienes-somos/donde-estamos/red-exterior-de-comercio/PT/documentos-y-estadisticas/estudios-e-informes/visor-de-documentos.guia-pais-portugal-2022.doc066202211>.

Organización Mundial Del Comercio. (2000). Comercio por regiones. [https://www.wto.org/spanish/res\\_s/statis\\_s/tradebyregion\\_s.html](https://www.wto.org/spanish/res_s/statis_s/tradebyregion_s.html).

Organización Mundial Del Comercio. (2019). Examen estadístico del comercio mundial. Recuperado 10 de marzo de 2023, de [https://www.wto.org/spanish/res\\_s/statis\\_s/tradebyregion\\_s.html](https://www.wto.org/spanish/res_s/statis_s/tradebyregion_s.html).

Pérez, D., & Pérez, I. (2006). El producto. Concepto y desarrollo. Recuperado de [http://api.eoi.es/api\\_v1\\_dev.php/fedora/asset/eoi,45113](http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi,45113).

Porter, M. (1989). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Recuperado de <http://www.mim.ac.mw/books/Michael%20E.%20Porter%20-%20Competitive%20Strategy.pdf>.

Posner, M. I. (2016). Orienting of attention: Then and now. *The Quarterly Journal of Experimental Psychology*, 69(10), 1864-1875.

Real Academia Española. (2022). *Diccionario de la lengua española* (23.a ed.). Consultado en <https://www.rae.es/>

Rueda Galvis, J. (2008). Los procesos de internacionalización de la empresa: causas y estrategias que lo promueven. *Cuadernos Latinoamericanos De Administración*, 4(7). <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v4i7.1520>.

San Miguel Arregui, P. (2020). *Influencer Marketing. Conecta tu marca con tu público*. Lid Editorial, España.

Solberg, C.A. (1997). A Framework for Strategy Development in Globalizing Markets. *Journal of international Marketing*, 5(1), 9-30.

Trading Economics (2022) Portugal GDP, available at: <https://tradingeconomics.com/Portugal/gdpv> (accessed 12 January 2023).

Unión Europea (2022). *Hacer negocios en la Unión Europea*. Recuperado 12 de marzo de 2023, de [https://european-union.europa.eu/live-work-study/doing-business-eu\\_es](https://european-union.europa.eu/live-work-study/doing-business-eu_es).

World Bank Group. (2021). *Doing Business*. Washington: WB.

## **8. ANEXOS**

1. Anexo I: Entrevista a Rocío Gómez Buhigas .....	76
2. Anexo II: Tiendas de Bimani.....	80
3. Anexo III: Ciudades más importantes de Portugal.....	80
5. Anexo IV: Precios de Zara en España y Portugal.....	81
6. Anexo V: Envios de Bimani.....	81
7. Anexo VI: Perfiles de Instagram de Influencers portuguesas.....	82
8. Anexo VII: Perfil de TikTok de Influencer portuguesas.....	82

### **ANEXO I: Entrevista a Rocío Gómez Buhigas**

Modo: entrevista por videoconferencia

Fecha: enero de 2023

Duración: 1 hora y 50 mins.

#### **Preguntas:**

#### **Introducción.**

1. ¿Qué es Bimani?
2. ¿Por qué nació y que quiere aportar al mundo de la moda?
3. ¿Teneis definido, el propósito, la visión, la misión y los valores de la marca. Si la respuesta es SI. ¿Cuáles son?
4. ¿Cuál es el modelo de negocio? En todas sus variantes:
  - a. Diseño (in house vs externalizado).
  - b. Estructura de colecciones (2, 4 8 al año??) , justificación y propósito de cada una.
  - c. Modelo de fabricación
  - d. Modelo de distribución,
    - i. Solo retail propio (on/Off),
      1. Tipo de tienda (calle, centro comercial, shop in shop)
      - ii. Multimarca, on/off? Tipología
5. ¿A quién habláis? ¿Quién es vuestro target?
6. ¿A quién vendéis? ¿El target y el cliente es el mismo?
7. ¿Quién es vuestra competencia?
8. ¿Cuál es vuestro valor diferencial?

9. ¿Cómo os posicionáis en precio con respecto a ellas?

### **Producto.**

10. ¿Cuántas colecciones sacáis al año? ¿con que amplitud (número de modelos) y con que profundidad (número de prendas por modelo)

11. He leído que no solo tenéis talleres de España, sino que también tenéis una serie de talleres en Portugal. ¿Me podrías comentar un poco más acerca de los mismos?

12. ¿Por qué y en qué momento se suspende la producción de blusas de Shanghái y se inicia la producción en España? Aparte de la disminución de costes y la capacidad de mayor stock ¿en qué más fue beneficioso?

13. ¿En qué momento se amplía la oferta de nuevos productos: ¿vestidos, pantalones? ¿Cómo se llega a tomar la decisión de que Bimani dejará de vender únicamente blusas para pasar a incorporar una mayor variedad de artículos?

14. De todo lo que producís, ¿Qué porcentaje es lo que se vende a full price y que porcentaje se vende en rebajas y en outlets?

15. ¿Cuál es el propósito del producto de hombre? ¿se vende? ¿es rentable?

16. ¿Y los perfumes? ¿Los producís vosotros o es una licencia?

### **Establecimientos**

17. ¿Las flagship stores funcionan mejor que la tienda convencional?

18. ¿Cuándo disteis el paso de pasar de on a off con la tienda de Madrid, supuso un elevado crecimiento en ventas?

19. ¿Porque seguís apostando por la apertura de tiendas físicas y no simplemente el online, siguen siendo rentables? Que os aportan las tiendas físicas y la omnicanalidad.

20. ¿Cuál es la historia de las tiendas físicas?, ¿quién las diseña?, ¿cuál es la inspiración?, ¿Qué tipo de experiencia queréis transmitir?

21. ¿Qué tipo de ubicación buscáis para vuestras tiendas? ¿Por qué Velázquez y no Serrano o Ortega y Gasset?

22. He leído que en pocos meses abriréis una tienda en Zaragoza: la inversión en una de vuestras tiendas a cuanto podría ascender.

23. ¿Qué requisitos debe de tener una ciudad para que os plantéis la apertura en la misma?

24. ¿Os planteáis abrir shop in shop en ECI?

25. Rocío me gustaría saber tu opinión acerca de las tiendas físicas. ¿Piensas que en un futuro cercano serán relegadas a un segundo puesto?

### **Financieras**

26. De cara al 2023 que pronóstico hacéis:

- Facturación: ¿Cuánto habéis facturado en 2022?, ¿Qué crecimiento representa sobre 2021?
- ¿Con que EBITDA?
- ¿Incremento de la facturación en 2023? ¿y del EBITDA?
- Apertura de nuevas tiendas: ¿Zaragoza cuándo? ¿Bilbao, Málaga? Realmente cuántas tiendas tendrías capacidad de abrir en el 2023.

### **Ventas**

27. ¿Qué porcentaje supuso el ecommerce en 2022, pensáis que esta cifra aumentara en el 23?

28. ¿Me darías la ratio de conversión de vuestro ecommerce?

### **Expansión Internacional.**

29. ¿Sabéis que porcentaje de vuestra venta se realiza a clientes de otros países, tanto on como off?

30. Consideras que la propuesta de valor tiene sentido en otros países. ¿en cuáles?

31. ¿En cuanto al desarrollo en el mercado internacional, que países creéis que son los que más capacidad de acogida tendría y en los que el éxito sería mayor?

32. He visto en Google Trends (<https://trends.google.es/trends/explore?q=Bimani>) que España supone el 98% de las búsquedas, seguida de Portugal, y con países como Suiza, US o India En el top ten. ¿algún insight al respecto?

33. Si os planteáis abrir en otros países, ¿el modelo sería el mismo? Retail propio, o estaríais abierto a hacer franquicias, o incluso tiendas multimarca.

34. ¿Entraríais en Department Stores como Selfridge (UK), Primtemps (Francia); Neiman Marcus (US); Palacio del Hierro (Mexico)?

35. ¿Os planteáis la presencia en Ferias Internacionales para daros a conocer?

## **Redes Sociales**

36. He leído en una entrevista de Laura Corsini en 2018 que si algún día no publica contenido en redes sociales las ventas caen un 30%, ¿Esto sigue siendo así? ¿Cuál es la verdadera importancia de redes en la compañía?
37. ¿Hay algún otro canal por el que apostéis a la hora de hacer comunicar, además de las redes sociales?

## **Equipo Bimani**

38. ¿Cuántas personas trabajan actualmente en Bimani?
39. ¿Como es el organigrama de Bimani?
40. ¿Hay alguien con responsabilidad en el cliente internacional y en esa posible expansión?

## **Futuro Bimani**

41. ¿Como ves Bimani de aquí a 10 años?

## **Otros**

42. ¿Cuál es vuestra historia con el 13?
43. ¿Cuándo estabas en ICADE, pensabas que te dedicarías a la moda o ha sido fortuito?

## **Anexo II: Tiendas de Bimani**



Fuente: Bimani, 2023.

### Anexo III: Ciudades más importantes de Portugal.

#### Las ciudades más importantes

Ciudad	Región	Población
Lisbon / Capital	<a href="#">Lisboa</a>	506.000
Porto	<a href="#">Norte</a>	214.000
Vila Nova de Gaia	<a href="#">Norte</a>	187.000
Amadora	<a href="#">Lisboa</a>	179.000
Braga	<a href="#">Norte</a>	137.000
Setubal	<a href="#">Lisboa</a>	119.000
Funchal	<a href="#">Madeira</a>	112.000
Coimbra	<a href="#">Centro</a>	106.000

Fuente: Datosmundial.com

### Anexo IV: Precios de Zara en España y Portugal.



Fuente: Zara, 2023

## Anexo V: Envios de Bimani.

MÉTODO	COSTE	PLAZO*
Recogida en tienda	Gratuito	1 a 5 días laborables
Domicilio – Península y Portugal	Gratuito	1 a 5 días laborables
Domicilio – Baleares	10 euros	2 a 7 días laborables
Domicilio – Canarias, Ceuta, Melilla	15 euros	
Domicilio – Internacional	Solicitar información en: <a href="mailto:consultas@bimani.com">consultas@bimani.com</a>	

Fuente: Bimani, 2023.

## Anexo VI: Perfiles de Instagram de Influencers portuguesas.

The image displays four Instagram profiles of Portuguese influencers, arranged in a 2x2 grid. Each profile includes a circular profile picture, a bio with follower and following counts, a list of categories or interests, and a grid of recent posts.

- mafalda.sampaio:** 2,312 posts, 590K followers, 1,066 following. Bio: Mafalda Melo e Sampaio, Digital creator, Mom to Madalena, Francisco and Louisa. Categories: beinofit, grande.f, Disney, Casa Das Rep..., Cozinha d pa..., guima, festa madalena.
- barbaracorby:** 2,214 posts, 354K followers, 1,186 following. Bio: Barbara Corby, Digital creator, Everyday Style | Travel | Mum Life. Categories: AMAZON..., Home Decor, Rome II, SHOPVREEL..., GIFT IDEAS, VIENA II, HomeDecor.
- sofariibeiro:** 2,918 posts, 1M followers, 992 following. Bio: Sofia Ribeiro, Actor. Categories: Sunset, MANTRAS, Sumos/Juicos..., Viagens, TREINOS, RECEITAS, Gabriela.
- mafaldacastro:** 4,067 posts, 464K followers, 1,004 following. Bio: Mafalda de Castro, Digital creator, From Lisbon-Portugal. Categories: TV Looks, Food, Red Carpet L..., MUAZENS, Marshah, New Home, Radio.

Fuente: Instagram, 2023

## Anexo VII: Perfil de TikTok de Influencer portuguesa.



Fuente: TikTok, 2023