



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

Facultad de Ciencias Humanas y Sociales
Grado en Relaciones Internacionales

Trabajo Fin de Grado

Estrategia de
Internacionalización de
BIMANI

Estudiante: Rocío Navarro Villacieros

Director: Pedro Palencia Alacid

Madrid, Mayo 2022

ÍNDICE

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	4
ÍNDICE DE FIGURAS.....	4
ÍNDICE DE TABLAS.....	4
RESUMEN.....	3
ABSTRACT.....	4
1. INTRODUCCIÓN.....	5
1.1. Estado de la Cuestión.....	5
1.2. Objetivos.....	5
1.3. Metodología.....	6
PARTE I: EL ESTADO EN CUESTIÓN.....	7
2. LA INTERNACIONALIZACIÓN.....	7
2.1. Conceptos y Dificultades.....	7
2.2. Teorías de la internacionalización.....	9
2.3. Modelos de Internacionalización.....	12
3. LA INDUSTRIA DE LA MODA.....	19
3.1. Sector de la Moda a nivel internacional.....	19
3.2. Sector de la Moda en España.....	20
3.3. Análisis del comercio digital.....	21
4. EL CASO DE BIMANI.....	23
4.1. Historia.....	23
4.2. Modelo de Negocio.....	24
4.3. Situación financiera de Bimani.....	26
PARTE II: DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MARKETING... 27	
5. DESARROLLO DEL MODELO DE INTERNACIONALIZACIÓN.....	27
Fase 1: Decisión sobre si llevar a cabo la internacionalización.....	27
Fase 2: Decisión de los mercados de entrada.....	30
Fase 3: Estrategias de entrada en el mercado.....	34
Fase 4: Diseño del plan de marketing de internacionalización.....	36
Fase 5: Implementación y coordinación.....	38
CONCLUSIONES.....	39
FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN Y LIMITACIONES.....	41
BIBLIOGRAFÍA.....	42
ANEXOS.....	47

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Etiqueta de Bimani	23
--	----

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Fases de la internacionalización según Hollensen (2014).....	13
Figura 2. <i>Fases de la internacionalización según Cateora, Gilly y Graham (2015)</i>	16
Figura 3. Fases del Modelo de Internacionalización según ICEX	17
Figura 4. Impacto en la facturación del sector moda por región en 2020 vs 2019.....	19
Figura 5. Evolución del número de empresas 2011- 2020 en la industria textil (variación anual en porcentaje)	20
Figura 6. Ingresos procedentes de la venta online de moda en España entre 2012 y 2020	21
Figura 7. Cuota del canal del mercado de la moda en porcentajes (a nivel mundial)	22
Figura 8. Estimaciones de los Ingresos del comercio electrónico de moda en el mundo	22
Figura 9. Evolución de los Ingresos Operativos de Bimani (2014- 2020).....	26

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Evaluación del riesgo, control y flexibilidad de los modos de entrada.....	14
Tabla 2. Comercio Exterior de España del sector textil, de confección y calzado del total de exportaciones	21
Tabla 3. Atractivo del mercado y Ventajas Competitivas de los países seleccionados	33

RESUMEN

En las últimas décadas, la globalización ha generado la necesidad de las empresas de llevar a cabo procesos de internacionalización en sus actividades. Sin embargo, tras la pandemia, surge una nueva tendencia que apuesta por el comercio local. En el presente trabajo se va a analizar una empresa de moda representante del *Made in Spain* y presente en el mercado español desde 2014 y se va a elaborar la estrategia de internacionalización que va a llevar a cabo combinando la globalización y la tendencia actual de la apuesta por “lo local” aprovechando las oportunidades del mercado.

A través del método deductivo, se realiza la revisión de la literatura identificando tres modelos de internacionalización. Para el caso en cuestión, se selecciona el Modelo de Hollensen (2014) y se aplican los criterios establecidos para concluir Francia como país destino de la exportación de Bimani mediante una tienda física en París.

Seguidamente, se aplica un plan de marketing basado en las 4P's del Marketing Mix, determinando las distintas políticas de producto, precio, promoción y distribución.

Por último, se desarrolla el horizonte temporal de la implementación de la estrategia a seguir por parte de Bimani.

Palabras clave: Bimani, Internacionalización, plan de marketing internacional, estrategia, mercado potencial, métodos de entrada, moda lenta, sector de moda.

ABSTRACT

In recent decades, globalization has generated the need for companies to internationalize their activities. However, in the wake of the pandemic, a new trend towards local trade has emerged. This paper will analyze a fashion company representing Made in Spain and present in the Spanish market since 2014 and will elaborate the internationalization strategy to be carried out by combining globalization and the current trend of betting on "local" by taking advantage of market opportunities.

Using the deductive method, a review of the literature is carried out, identifying three models of internationalization. For the case in question, the Hollensen Model (2014) is selected, and the established criteria are applied to conclude France as the destination country for Bimani's exports through a physical shop in Paris.

Next, a marketing plan based on the 4Ps of the Marketing Mix is applied, devising the different product, price, promotion, and distribution policies.

Finally, the time horizon for the implementation of the strategy to be followed by Bimani is developed.

Key words: Bimani, internationalization, international marketing plan, strategy, potential market, entry methods, slow fashion, fashion sector.

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Estado de la Cuestión

Con la crisis sanitaria generada por el Covid- 19, se han acelerado las nuevas tendencias de la digitalización y el *slow fashion*. Esta nueva tendencia se caracteriza por una pérdida de relevancia, disminuyendo la compra compulsiva de moda. Además, el *ecommerce* ha ganado espacio en el sector debido al confinamiento y el miedo al contagio, así como la moda sostenible con el aumento de la conciencia social y ecológica, llevando al consumidor a invertir en prendas de calidad (The Apartment, 2022).

Por otro lado, las nuevas dinámicas reducen las colecciones, recupera las prendas clásicas y combina nuevos diseños para fidelizar a los clientes. También hacen hincapié en la reformulación de la experiencia en tienda, con espacios interactivos donde el cliente viva una experiencia única.

Bimani es una firma de moda española, presente en el mercado desde 2014. En los últimos años, se han registrado unos ingresos alrededor de cinco millones de euros y se han abierto tres tiendas físicas en Madrid, Barcelona y Valencia. Esta compañía tiene escasa presencia internacional ya que las ventas al extranjero solamente se efectúan a través del *ecommerce* y suelen ser clientas de nacionalidad española que viven en el extranjero. No obstante, la trayectoria de la empresa es positiva debido a un aumento en ventas y presencia nacional, llevando a la búsqueda de mayor cuota de mercado y un aumento de ventas a nivel internacional.

1.2. Objetivos

El objetivo de este Trabajo de Fin de Grado es diseñar un plan de internacionalización para la compañía BIMANI DESIGN S.L. En el presente trabajo se analizan las diferentes teorías y modelos de internacionalización para, posteriormente, aplicar un modelo al caso en cuestión. Por lo tanto, el objetivo final es definir la implementación del plan de marketing y coordinar dicha internacionalización. Para ello, se presentan los siguientes objetivos:

- Estudiar las diferentes teorías de la internacionalización y sus dificultades.
- Examinar los distintos modelos de internacionalización.
- Identificar las tendencias del sector textil para poder aprovechar las oportunidades

que ofrece dicho sector.

- Conocer el modelo de negocio de Bimani, analizar su viabilidad financiera y comprobar su posibilidad de internacionalización con respecto a sus recursos.
- Establecer el mercado de entrada, el método de entrada y el diseño del plan de marketing de la internacionalización.
- Diseñar la implementación y coordinación de la internacionalización de Bimani.

1.3. Metodología

El presente Trabajo se divide en varias partes. En el primer capítulo, se lleva a cabo una revisión de la literatura existente constituyendo el marco teórico del estudio. En esta parte, se revisan artículos obtenidos de ResearchGate, Google Scholar y Academimia.edu. Para el análisis del sector de moda se emplean fuentes secundarias como artículos, noticias e informes financieros de actualidad obtenidos de páginas web como son “Modaes”, “Forbes”, “Statista” o informes elaborados por distintas consultoras. Por último, se consulta la página web de Bimani, noticias y entrevistas a la propia fundadora, con el objetivo de estudiar su situación actual. Adicionalmente, se utilizan diversas herramientas para elaborar el análisis consultando el libro *Exploring Strategy*, como Business Model Canvas o ratios financieros, entre otras.

En el segundo capítulo del Trabajo, se diseña e implementa el plan de marketing apoyándose en libros como *Global Marketing* de Svend Hollensen, *Marketing Internacional* de Cateora, Gilly y Graham. Igualmente se consulta la página web del Instituto del Comercio Exterior (ICEX) y su Plan de Internacionalización.

1.4. Estructura

El trabajo se divide en dos partes principales y las conclusiones correspondientes. La primera parte engloba el estado en cuestión mediante una revisión de la literatura acerca de la internacionalización y sus modelos. Seguidamente, se analiza el sector de la moda tanto a nivel nacional como internacional. Posteriormente, se estudia la historia, el modelo de negocio y la situación financiera actual de la empresa seleccionada.

La segunda parte consiste en el diseño y la implementación del Plan de Internacionalización y su desarrollo.

Finalmente, se realizan las conclusiones correspondientes a ambas partes, así como las conclusiones generales junto con las futuras líneas de investigación y limitaciones y desafíos que se han identificado en la aplicación del modelo de internacionalización.

2. LA INTERNACIONALIZACIÓN

2.1. Conceptos y Dificultades

En el ámbito de la internacionalización existen diferentes conceptos que pueden llevar a la confusión. Para ello es necesario definir el concepto de **globalización**. Conforme al planteamiento de Reyes (2001), la globalización es el grado de interdependencia entre las diferentes regiones y países del mundo, dando un mayor nivel de integración entre dichas regiones en el campo económico, político social y tecnológico (Reyes, 2001).

Una vez introducido el concepto de globalización, es necesario establecer una definición clara del concepto de **internacionalización**. Autores como Villarreal (2005), plantean una revisión conceptual dotando diferentes interpretaciones. En primer lugar, define la **Internacionalización de la Empresa** como “una estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica internacional, a través de un proceso evolutivo y dinámico de largo plazo que afecta gradualmente a las diferentes actividades de la cadena valor y a la estructura organizativa de la empresa, con un compromiso e implicación creciente de sus recursos y capacidades con el entorno internacional, y basado en un crecimiento aumentativo” (Villarreal, 2005) .

De acuerdo con Villarreal (2005), el Fondo Monetario Internacional y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) definen la **Inversión Directa Extranjera (IDE)** como “el establecimiento de una relación duradera entre un residente de una determinada economía (sociedad filial) y un no residente (sociedad inversora), con ánimo de influir en su gestión, para lo que se requiere que esta última posea al menos un 10% del capital accionario de la primera.” La inversión para la creación de nuevas empresas o *greenfield*, adquisición parcial o total del capital social de una empresa existente, la reinversión de beneficios y préstamos entre empresas relacionadas accionarialmente son formas de dicha inversión (Villarreal, 2005).

Por otro lado, una **empresa multinacional**, es aquella que cuenta con recursos propios (entidades) en más de un país, interrelacionadas e influenciadas entre sí ubicando a activos que operan bajo un mismo sistema de toma de decisiones desarrollando una estrategia común y coherente, compartiendo conocimientos, recursos y responsabilidades

para la realización de sus actividades primarias de la cadena de valor (Villarreal, 2005).

No obstante, la internacionalización también tiene que afrontar ciertas dificultades denominadas “coste de operar en el extranjero” o “hándicap de ser extranjero”.

Cuervo- Cazorra (2004) las define como “la desventaja competitiva que la subsidiaria de una empresa extranjera tiene en comparación con sus competidores locales” (Cuervo- Cazorra, 2004).

La clasificación de las dificultades en la internacionalización se puede observar en el Anexo 2. Dentro de las dificultades existentes en la internacionalización, se pueden clasificar aquellas causadas por los recursos existentes en las empresas y aquellas causadas por la falta de recursos necesarios.

Respecto a aquellas dificultades causadas por los recursos existentes, se encuentra, en primer lugar, la dificultad de transferir recursos al extranjero. Esta dificultad hace referencia a recursos que la empresa posee como pueden ser el capital humano, la tecnología, o los fondos propios. Sin embargo, esto puede convertirse en una complicación ya que, hay recursos inamovibles como pueden ser una red de distribución o una planta productiva que están físicamente ligados a un lugar. En cambio, aquellos recursos móviles como son los intangibles (tecnología o el conocimiento) encuentran también obstáculos. El *know-how* es una ventaja competitiva de la empresa, sin embargo, transmitirlo al personal de otra empresa con una cultura e idioma diferente puede ser una complicación. Entre las posibles soluciones, se plantea el intercambio de conocimiento entre los empleados de la matriz y la subsidiaria y la elaboración de unas mejores prácticas.

En segundo lugar, una vez superada la dificultad anterior, la empresa se puede encontrar con la dificultad de transferir al extranjero las ventajas de los recursos existentes; es decir, que aquellos recursos intangibles que sí funcionaban en el país origen no son igual de efectivos en el país destino. En líneas generales, para que esta transferencia tenga éxito, estos recursos deben cumplir cuatro condiciones: el recurso permite crear valor a los clientes, su oferta es limitada, es difícil de imitar por los competidores y difícil de sustituir por los mismos (Cuervo- Cazorra, 2004). Para disminuir el riesgo, la empresa debe buscar el segmento adecuado y adaptar la operación y, en caso de imposibilidad, salir del país destino.

En tercer lugar, se puede dar que los recursos existentes en una empresa que eran fuente competitiva o no generaban problemas, se conviertan en desventaja en el país destino. Para ello, la empresa podría destinar esfuerzos en adaptar los recursos a las características del país destino.

Por otro lado, se observan dificultades causadas por la carencia de recursos. Primero, la internacionalización de una empresa exige recursos adicionales en la empresa matriz. Si una empresa se internacionaliza y pasa a convertirse en una multinacional, se necesitan capacidades adicionales de gestión y de sistemas de información para poder coordinar la expansión de operaciones, la complejidad de las actividades y el aumento de su tamaño. Para amenizar la dificultad, sería conveniente para la empresa invertir en capacidad organizativa y de coordinación previo a la internacionalización. (Cuervo- Cazorra, 2004)

En segundo plano, surge la carencia de recursos necesarios para competir en una nueva industria. Hay que tener en cuenta que el marco competitivo en un país distinto puede cambiar; el número de competidores, el poder de los clientes o las características de los proveedores varían. Para lidiar con este problema, la empresa podría invertir en el desarrollo del recurso, comprar el recurso o establecer una alianza con una empresa local. Sin embargo, lo más recomendable es una inversión en el desarrollo interno de nuevos recursos para el nuevo mercado. (Cuervo- Cazorra, 2004)

Por último, la internacionalización a un nuevo país implica un nuevo marco institucional para tener en cuenta. Se puede dar una dificultad derivada de la carencia de recursos necesarios para operar en un nuevo marco legal, político, religioso y cultural. Como posible solución, la empresa podría considerar la contratación de un directivo local y formarlo en la empresa matriz o consultores especializados en marcos institucionales. (Cuervo- Cazorra, 2004)

2.2. Teorías de la internacionalización

En este apartado se exponen las diferentes teorías de la internacionalización desde la Teoría Clásica del comercio internacional hasta las diferentes teorías que han surgido recientemente.

2.2.1.1. Bases de la Teoría Clásica del comercio internacional

El origen de la internacionalización se encuentra en la **Teoría Clásica del comercio internacional** que indica que cada nación tiene una especialización para producir bienes y servicios y, por lo tanto, exportan su especialización e importan su carencia dirigiendo

los recursos a la productividad de cada país y aumentando la eficiencia de la producción. Uno de los primeros autores en desarrollar esta teoría clásica fue Adam Smith quien esbozó las ventajas del comercio universal sin barreras basándose en la **teoría de la ventaja absoluta** y enfatizando en el reconocimiento de la escasez de recursos de ciertos países y abundancia de dichos recursos en otros creando así, un sistema de distribución en el cual los países producirían y exportarían aquellos recursos que poseían e importarían aquellos que escaseaban. (Cardoso- Castro & Chavarro, 2007) Por lo tanto, Adam Smith sostiene que un país tiene una ventaja absoluta sobre otro si es capaz de producir lo mismo con menos recursos. En esta teoría la productividad es un factor decisivo. (López, 2021) Más tarde, David Ricardo ofreció una explicación paralela; la **teoría de la ventaja comparativa**, mediante la cual asume los costes relativos de producción como decisivos en lugar de los costes absolutos. Es decir, un país puede producir más que otro con menor coste de oportunidad. A diferencia de la teoría de ventaja absoluta, David Ricardo sostenía que no solo debía tenerse en cuenta la producción de un bien, sino de lo que se dejaba de producir de otros bienes. (López, 2021)

Adicionalmente, John Stuart Mill elaboró la **teoría de la demanda recíproca**. En esta aportación definió los factores o fuerzas que determinan la relación real de cambio entre países; es decir, cada nación para exportar depende de la cantidad de importaciones que obtendría como contrapartida. (Cardoso- Castro & Chavarro, 2007)

Con las bases en las teorías anteriores, destaca el modelo Heckscher- Ohlin llamado la **Teoría de la dotación de los factores de producción** que sostiene que el comercio tiene lugar porque los países tienen diferente dotación de factores (Martín, 2022).

2.2.1.2. Teorías contemporáneas: nuevo enfoque del comercio internacional

En los años 70 y 80 surge una nueva teoría del comercio internacional con autores como Paul Krugman que sostiene que el comercio entre países similares se comprende por la existencia de competencia imperfecta y de economías de escala crecientes (Aguirre, 2014). Desde la perspectiva económica de la internacionalización, destacan las siguientes teorías basadas en un enfoque económico - racional:

- **Teoría de la Organización Industrial o Teoría de la Ventaja Monopolística**, introducida por los autores Kindleberger (1969) y Hymer (1976) que sugieren que las empresas multinacionales deben poseer una ventaja competitiva exclusiva (monopolística) para poder competir con las empresas locales en sus mercados

(Cardoso- Castro & Chavarro, 2007).

- **Teoría de la Internacionalización**, basada en la teoría de los costes de transacción, mediante la cual, autores como Buckley y Casson (1976), introdujeron la superioridad de ciertas empresas frente a su competencia aprovechando las imperfecciones del mercado y del conocimiento (know-how) de las empresas.
- **Teoría ecléctica de Dunning (1988)**, en este paradigma se deben considerar tres factores o condiciones para que una empresa decida invertir en el extranjero. (Trujillo, Rodríguez, Guzmán, & Becerra, 2006) En esta teoría se utilizan las anteriores. En primer lugar, y, de acuerdo con las aportaciones de la teoría de la organización industrial, la empresa debe poseer ventajas específicas de la propiedad (activos tangibles o intangibles como conocimiento, habilidades, capacidades o activos físicos). En segundo lugar, las ventajas de la internacionalización; es decir, según la teoría de los costes de transacción, que las empresas obtengan mayor rentabilidad al explotar los activos ellas mismas en el país destino. En último lugar, las ventajas específicas de la localización que surgen del uso de dotaciones de recursos o activos vinculados a una cierta ubicación.
- **Teoría de la ventaja competitiva de naciones** de Michel Porter (1990) tiene como objetivo explicar éxito internacional de una nación en una industria en particular. Esta teoría describe el diamante de Porter, modelo que identifica cuatro factores que determinan la ventaja competitiva de una nación que son la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, las condiciones de la demanda, las industrias relacionadas y las condiciones de los factores (Trujillo, Rodríguez, Guzmán, & Becerra, 2006).

Desde la perspectiva de proceso, se exponen aquellas teorías centradas en explicar la forma, el momento y el motivo por el cual una empresa nacional se internacionaliza (Trujillo, Rodríguez, Guzmán, & Becerra, 2006). Entre ellas destacan:

- La **teoría del modelo Uppsala** de la Escuela Nórdica indica que la empresa va incrementando gradualmente su nivel de compromiso e implicación en el exterior a medida que va adquiriendo experiencia en la exportación (Criado, 1999). Esta teoría establece cuatro etapas de desarrollo cuando va a entrar en un mercado

extranjero. La primera etapa son las actividades esporádicas de exportación, la segunda etapa son las exportaciones a través de representantes independientes. En tercer lugar, el establecimiento de una sucursal comercial en el país extranjero y, la última etapa, el establecimiento de unidades productivas en el país extranjero. (Batalla, 2013)

- La **teoría del ciclo de vida del producto** de Vernon (1966) sugiere que la ubicación de inversión de las empresas en función del grado de estandarización del producto ofertado. En las fases iniciales del ciclo de vida del producto se llevan a cabo en el país donde fue inventado y se exporta a países similares en cuanto a nivel de desarrollo y preferencias de la demanda. En la última etapa, las empresas trasladan su producción a países en desarrollo de bajo coste buscando la competencia de precios (Ver Anexo 1).

Desde la perspectiva de redes, la internacionalización se contempla a partir de interacciones interorganizativas continuas entre las empresas locales y sus redes.

- La teoría de redes del **modelo de Johanson y Mattson** (1988) considera aquellas relaciones que mantienen las empresas con sus clientes, distribuidores, competidores y gobierno como redes sociales. De esta forma, cuanto mayor sea la internacionalización, existe una mayor interacción, un aumento de la red y unas relaciones más estrechas con los diversos actores que conforman la red de negocio (Trujillo, Rodríguez, Guzmán, & Becerra, 2006).
- La **teoría de las *born global*** hace referencia a aquellas empresas internacionales creadas directamente con un enfoque global. Esto se debe a las nuevas condiciones del mercado, al desarrollo tecnológico tanto en producción como en transporte y comunicación y, al propio desarrollo de las capacidades de las personas con emprendedores *born global* (Cardoso- Castro & Chavarro, 2007).

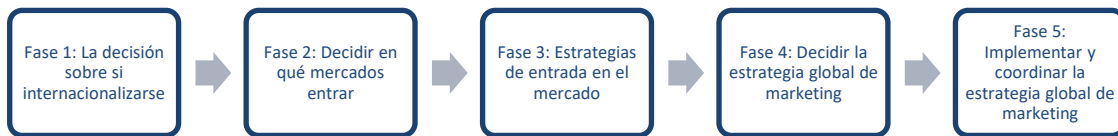
2.3. Modelos de Internacionalización

En este apartado se presentan tres modelos de marketing internacional planteados por la bibliografía existente. A través de la revisión de la literatura, se ha decidido seleccionar los modelos de internacionalización según Hollensen (2014), según Cateora, Gilly y Graham (2015) y según ICEX. Una vez presentados y analizados, se selecciona el modelo más adecuado al caso en cuestión.

2.3.1. Modelo de Internacionalización según Hollensen (2014)

El modelo de internacionalización según Hollensen (2014) se divide en cuatro fases:

Figura 1. Fases de la internacionalización según Hollensen (2014)



Fuente: Elaboración propia a partir de (Gasset, 2020) (Hollensen, 2014)

Fase 1: Decidir sobre ejecutar la internacionalización.

En esta primera fase se estudian las motivaciones y los frenos que pueden impulsar o frenar la internacionalización de una empresa. Pueden ser motivaciones proactivas (beneficios y el crecimiento) o motivaciones reactivas (presión de la competencia, saturación del mercado nacional o el exceso de capacidad).

Las barreras que obstaculizan el proceso de internacionalización pueden dividirse en: riesgos generales del mercado como la distancia comparativa del mercado, las diferencias culturales o del uso del producto; riesgos comerciales como las fluctuaciones del tipo de cambio o el impago de los clientes; y riesgos políticos como las restricciones del gobierno extranjero o los reglamentos de exportación e importación confusos (Hollensen, 2014).

A continuación, se evalúan las oportunidades del mercado global, es decir; la demanda global en relación con los productos que oferta la empresa. Asimismo, se analiza la competitividad nacional a través del Diamante de Porter con el objetivo de elegir la industria con la que competir y la estrategia adecuada. Para analizar el nivel de la industria y los actores con interés potencial o actual en el sector se utiliza el modelo de las cinco fuerzas de Porter.

Fase 2: Decidir en qué mercados operar.

Una vez decidido llevar a cabo la internacionalización, comienza el proceso de seleccionar el mercado internacional adecuado para la empresa en cuestión. Para ello, se estudian los diferentes entornos del país destino como son los entornos políticos,

económicos, socioculturales, tecnológicos, legales y ecológicos mediante un análisis PESTEL. Para los elementos socioculturales se puede emplear el modelo de red cultural o el modelo CAGE con el fin de conocer las distancias culturales entre el país origen y el país destino.

Por último, la selección del mercado se puede realizar a través del modelo *Market-Screening*.

Fase 3: Estrategias de entrada en el mercado

Con el fin de elegir la estrategia de entrada, es necesario tener en cuenta los factores que influyen en la elección de forma de entrada. Según Hollensen (2014), dentro de los factores destacan:

- Factores internos: el tamaño de la empresa, la experiencia internacional, el producto o servicio ofertado.
- Factores externos: distancia sociocultural entre el país origen y el país destino, riesgo del país o incertidumbre de la demanda, tamaño y crecimiento del mercado, intensidad de la competencia y el número de intermediarios disponibles.
- Factores específicos de transacción: el conocimiento o *know-how* de la empresa que deben transferirse.

Desde el punto de vista del responsable de la internacionalización, los modos de entrada se agrupan en tres según características como el riesgo, el control de los recursos y la flexibilidad (Hollensen, 2014).

Tabla 1. *Evaluación del riesgo, control y flexibilidad de los modos de entrada*

Modo de entrada	Riesgo	Control	Flexibilidad
Modos de exportación	Bajo	Bajo	Alta
Modos intermedios (contractuales)	Medio	Medio	Media
Modos jerárquicos (inversión)	Alto	Alto	Baja

Fuente: Elaboración propia a partir de (Hollensen, 2014)

En la tabla figuran modos de entrada de exportación, intermedios y jerárquicos. El primero de ellos implican tanto riesgo como control bajo. Sin embargo, la flexibilidad es alta. Los modos intermedios, aquellos modos contractuales como Joint Ventures, comparten riesgos y control, así como la propiedad dividida. Por último, los modos jerárquicos, aquellos que requieren inversión por parte de la empresa, el riesgo y el control (compromiso de sus recursos) es alto pero la flexibilidad es baja, ya que existe una gran

dificultad para realizar cambios en la estrategia a corto plazo. Para obtener más información, se puede ver la clasificación de los modos de entrada en el Anexo 3.

Fase 4: Decidir el plan de marketing de la internacionalización.

Para decidir el plan de marketing para la internacionalización, Hollensen (2014), introduce el modelo de las 4P del Marketing Mix que son Producto, Precio, Distribución y Promoción.

- 1- Decisiones de producto: determinar la política de productos en el extranjero.
- 2- Decisiones de precio: estudiar los factores que influyen en el precio como son el coste, los precios de los competidores, la imagen del producto, la cuota de mercado, la fase del ciclo de vida y el número de productos, así como comparar las estrategias de precios internacionales y las nacionales. También hay que tener en cuenta las normativas y leyes locales y regionales a la hora de fijar el precio.
- 3- Decisiones de distribución: hace referencia a la comercialización del producto, el proceso que se lleva a cabo para que el producto llegue al cliente.
- 4- Decisiones de comunicación o promoción. Hay cinco ingredientes en la comunicación internacional para tener en cuenta: la publicidad, las relaciones públicas, la promoción de ventas, el marketing directo y la venta personal.

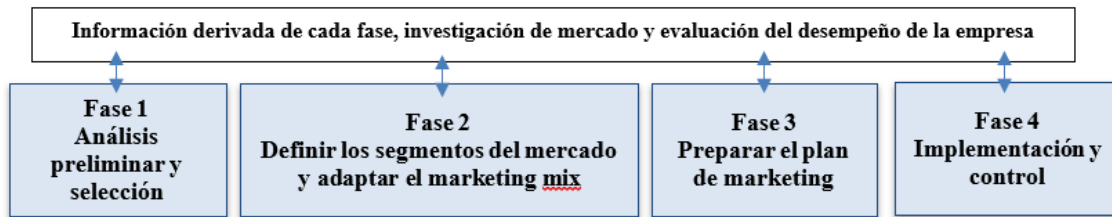
Fase 5: Implementación y Coordinación de la estrategia global de marketing.

En la comercialización internacional, se necesitan habilidades de negociación y de venta personal. para ello, es importante conocer los factores culturales para comprender el estilo de negociación del mercado extranjero y disminuir la distancia cultural que puede generar costes de transacción (Hollensen, 2014).

2.3.2. Modelo de internacionalización según Cateora, Gilly y Graham (2015)

El segundo modelo de internacionalización que se presenta a continuación se basa en los estudios de Cateora, Gilly y Graham (2015) y se divide cuatro fases como muestra la siguiente figura.

Figura 2. Fases de la internacionalización según Cateora, Gilly y Graham (2015)



Fuente: Elaboración propia a partir de (Cateora, Gilly, & Graham, 2015, pág. 343)

A continuación, se van a analizar las diferentes etapas del proceso de planificación internacional.

- **Fase 1: Análisis preliminar y selección.** En esta etapa la empresa evalúa los diferentes mercados potenciales y se ajustan las necesidades de dicho país a la empresa. Se analizan los factores ambientales, la naturaleza de la compañía y los criterios de selección. (Cateora, Gilly, & Graham, 2015)
- **Fase 2: Definir los segmentos del mercado y adaptar el marketing – mix.** En esta fase se relacionan los elementos del marketing – mix, producto, precio, promoción y distribución, con los datos recogidos en la primera fase y se analizan los segmentos del mercado teniendo en cuenta las limitaciones culturales.
- **Fase 3: Prepara el plan de marketing.** En esta etapa se desarrolla un plan de marketing a través del análisis de la situación, se establecen los objetivos y metas, se elabora la estrategia a seguir, el modo de entrada de la empresa en el mercado extranjero y, por último, se presentan presupuestos y programas de acción. En esta fase, la empresa puede decidir no entrar en un mercado si concluye que las metas establecidas previamente son inasequibles (Cateora, Gilly, & Graham, 2015).
- **Fase 4: Implementación y control.** En esta última fase, se lleva a cabo la implementación de la internacionalización, la evaluación y su control, teniendo en cuenta la información recogida y establecida en las fases anteriores.

Este modelo plantea un proceso con un menor número de fases. Sin embargo, el enfoque tiende al marketing y, en el caso de estudio, se considera relevante tener en cuenta los factores internos y externos de la empresa. Asimismo, estas etapas generan confusión y no se estudia la posibilidad de no expandirse internacionalmente.

2.3.3. Modelo de internacionalización según ICEX

Este último modelo se basa en el Manual de Internacionalización presentado por el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), organismo cuya función es promover la internacionalización de las empresas españolas. (ICEX, 2022)

El modelo de internacionalización según ICEX se divide en diferentes etapas.

Figura 3. Fases del Modelo de Internacionalización según ICEX



Fuente: Elaboración propia a partir de (Gasset, 2020)

- **Resumen ejecutivo:** esta fase consiste en realizar una breve descripción del plan con los objetivos y la estrategia a seguir. También incluye la evolución y un calendario provisional con la ejecución. Asimismo, se exponen los motivos para llevar a cabo la internacionalización. (ICEX, 2022)
- **Análisis de la situación actual de la empresa y del sector:** se lleva a cabo un diagnóstico del sector y de la empresa a través de herramientas como el análisis DAFO, así como su experiencia internacional, sus competidores y los diferentes productos existentes. Adicionalmente, convendría estudiar las ventajas competitivas nacionales mediante el Diamante de Porter con la intención de, posteriormente, contrastar los datos con el análisis PESTEL del país destino y calcular la distancia nacional.
- **Selección del mercado objetivo.** En esta fase se combina la información obtenida anteriormente en la elección de posibles destinos a través de las cinco etapas del proceso de selección de mercados internacionales (selección preliminar interregional y *clustering*, selección a nivel regional, análisis del entorno a nivel nacional y elección del segmento transnacional) para concluir en un mercado

objetivo con el apoyo de un análisis PESTEL. (Artega Ortiz, 2017)

- ***Selección del modo de entrada.*** Una vez elegido el mercado objetivo, en esta etapa se proponen los diferentes modelos de entrada, teniendo en cuenta los riesgos, las barreras y la distancia cultural analizando las variables internas y externas de la empresa.
- ***Política de marketing internacional y estrategia internacional de la marca.*** En esta etapa se analizan las políticas de producto, precios, distribución y comunicación, es decir; se basa en el modelo de las 4P's del marketing mix.
- ***Financiación de la internacionalización.*** En esta última etapa se exponen las condiciones económicas y financieras para internacionalizar la empresa, se plantea la financiación necesaria para la exportación y para la inversión, así como se realiza una valoración del impacto económico y financiero estudiando los diferentes escenarios e impactos en la casa matriz. (Artega Ortiz, 2017)

Este modelo plantea un análisis demasiado exhaustivo del país de origen. Se centra en el mercado nacional dejando atrás las fases posteriores.

Tras revisar la literatura acerca de los tres modelos de internacionalización seleccionados, se concluye que el modelo de Hollensen (2014) es el modelo óptimo para elaborar el plan de internacionalización de Bimani.

3. EL SECTOR DE LA MODA

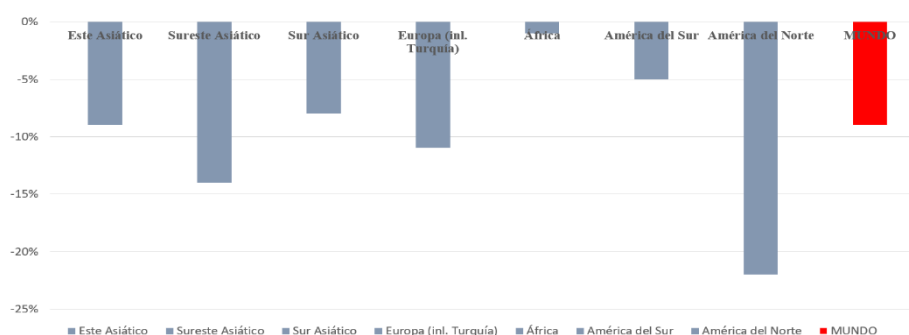
3.1. Sector de la Moda a nivel internacional

La crisis generada por el Covid-19 ha afectado considerablemente al sector de la moda. La industria textil es dependiente de una amplia red de cadenas de suministro global. Al ser una industria que requiere mano de obra intensiva, la producción de prendas de vestir se caracteriza por cadenas de valor globales (Escarre, 2021). Debido a la magnitud mundial de la pandemia, toda la cadena de producción se ha visto afectada, desde la fabricación hasta la distribución y venta de los productos de moda (Castañeda- Navarrete, Hauge, & López- Gómez, 2020). Como resultado de la deslocalización de la cadena de producción de las empresas textiles, los principales fabricantes se encuentran en países como Bangladesh, la India o Camboya. Estos fabricantes asiáticos tienen una gran dependencia del sector ya que, por ejemplo, en el caso de Bangladesh, las ventas del sector textil en el año 2019 representaron el 84% de sus exportaciones totales. Bangladesh cuenta con alrededor de 4.000 fábricas donde trabajar cerca de 4 millones de personas. (Forbes, 2020)

En el año 2020, durante la pandemia, las empresas textiles se vieron obligadas a cerrar sus tiendas por el confinamiento y cancelaron sus pedidos de producción. Consecuentemente, los talleres asiáticos cesaron su actividad de confección; 91 fábricas en Camboya tuvieron que suspender su trabajo. (Forbes, 2020)

En comparación con el año 2019, el volumen de negocios real a nivel mundial en este sector disminuyó un 9%, siendo Estados Unidos, Europa y el Sudeste Asiático las zonas más afectadas (Escarre, 2021).

Figura 4. Impacto en la facturación del sector moda por región en 2020 vs 2019



Fuente: Elaboración propia a partir de (Escarre, 2021)

Sin embargo, según la séptima encuesta de ITMF sobre el impacto de la pandemia, a finales del cuarto trimestre de 2021, el 31% de las empresas textiles han recuperado los niveles de facturación anteriores a la crisis (Escarre, 2021). Esta recuperación económica se ha ido dando de forma desigual: las regiones con un sistema sanitario fuerte y con un plan de vacunación sólido han conseguido recuperar su lugar en el mercado.

Empresas en el sector de moda de lujo se han visto afectadas por las restricciones de viaje ya que, la mayoría de sus clientes son extranjeros. Las tendencias están cambiando: los consumidores buscan marcas locales, sostenibles y cómodas. Además del aumento del comercio digital.

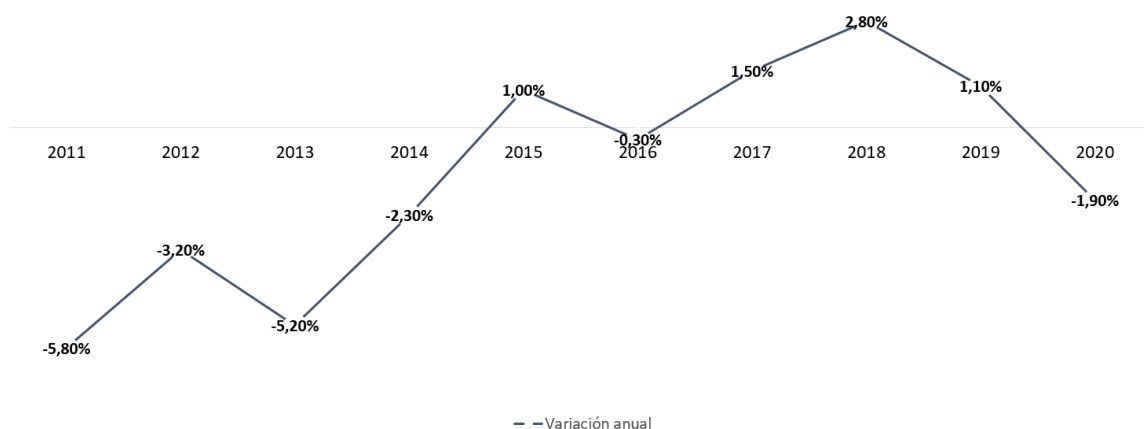
No obstante, las previsiones para este sector continúan siendo positivas. En enero y mayo de 2021, la facturación creció un 25% en comparación con el año 2020. (Almena, 2021)

3.2. Sector de la Moda en España

En España, al igual que en otros países afectados por el Covid-19, la contribución de la moda en el PIB ha disminuido al 2,4%, cuando en el año 2019 fue del 2,8%. (Xirau, 2020)

Esta crisis también ha afectado al número de empresas activas en la industria de la moda en España, con una caída del 1,9%, la mayoría de las empresas desaparecidas se caracterizaban por ser pequeñas y medianas empresas, sólo el 0,2% de las empresas contaban con más de 200 personas. (Riaño, Castells, & De Vicente Núñez, 2021)

Figura 5. Evolución del número de empresas 2011- 2020 en la industria textil (variación anual en porcentaje)



Fuente: Elaboración propia a partir de (Riaño, Castells, & De Vicente Núñez, 2021)

Adicionalmente, según los informes trimestrales de Comercio Exterior de España, el sector textil junto con la confección y el calzado han disminuido desde 2019 con un 12,8% a 2021 con un 10,9% y, aun así, continúa siendo un sector con un porcentaje relevante para la balanza del comercio exterior español.

3.3. Análisis del comercio digital

Para el presente trabajo, el análisis del comercio digital es de gran importancia ya que el caso expuesto es una plataforma multimarca cuyo canal principal es el digital.

Tabla 2. Comercio Exterior de España del sector textil, de confección y calzado del total de exportaciones

Sector	3er Trimestre 2019	3er Trimestre 2020	3er Trimestre 2021
Textil	6,6%	6,4%	5,7%
Confección	5,1%	4,9%	4,3%
Calzado	1,1%	1%	0,9%
TOTAL	12,8%	12,3%	10,9%

Fuente: Elaboración propia a partir de (Informe Trimestral de Comercio Exterior, 2019); (Informe Trimestral de Comercio Exterior, 2020); (Informe Trimestral de Comercio Exterior, 2021)

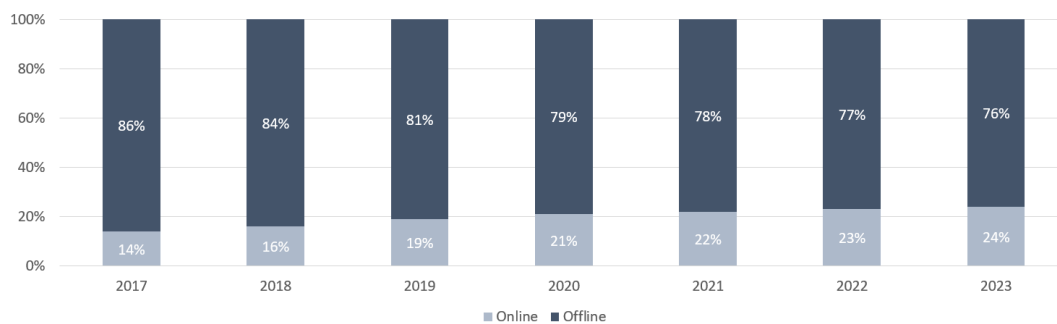
A lo largo de la historia, el sector de la confección se ha caracterizado por su adaptabilidad a los cambios en el entorno. Con el cierre de las tiendas físicas y las restricciones sociales, el mercado online se ha potenciado de forma exponencial. Como se observa en la Figura 1, la facturación total del *ecommerce* ha ido creciendo considerablemente desde el tercer trimestre del año 2019, fecha en la que comenzó la pandemia.

Figura 6. Ingresos procedentes de la venta online de moda en España entre 2012 y 2020



Fuente: Elaboración propia a partir de (Statista, 2021)

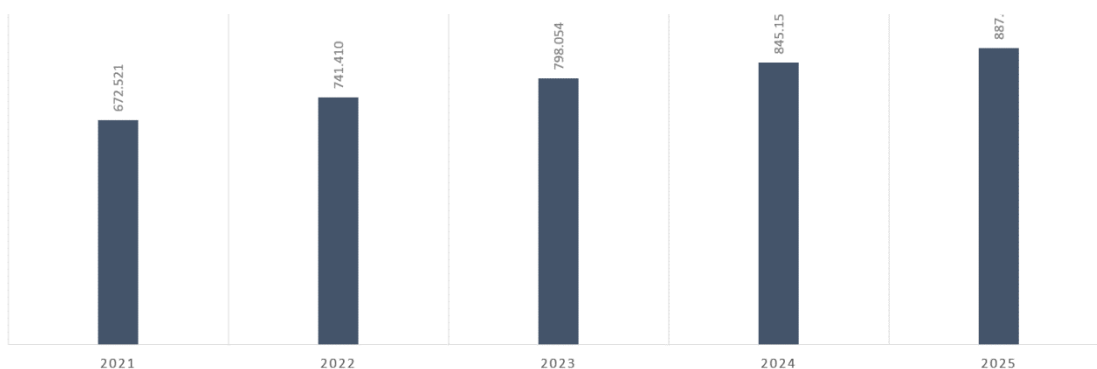
Figura 7. Cuota del canal del mercado de la moda en porcentajes (a nivel mundial)



Fuente: Elaboración propia a partir de (Swiftadmin, 2021)

La cuota del canal online del mercado de la moda ha experimentado una gran evolución; desde el año 2017 con un 14% ha aumentado hasta el 22% en 2021, y con una estimación de crecimiento en los próximos años. Se estima que en el año 2025 los ingresos del comercio electrónico de moda a nivel mundial alcancen los 887.480 millones de euros comparado con los 672.521 millones de euros de ingresos en 2021.

Figura 8. Estimaciones de los Ingresos del comercio electrónico de moda en el mundo



Fuente: Elaboración propia a partir de (Mena Roa, 2021)

El *ecommerce* en España ha ganado una posición importante desde el año 2012 cuando la cuota de comercio digital era del 1,4% hasta llegar a una cuota del 19,4% del total de las ventas de moda en España en el año 2020. (Ediciones Sibila, 2021) Como se observa anteriormente en la Figura 1, en el caso de España, los ingresos procedentes de la venta online de moda han experimentado una evolución desde el año 2012 con 444 millones de

euros a 3.721 millones de euros de ingresos en el año 2020.

4. EL CASO DE BIMANI

4.1. Historia

BIMANI nace en el verano de 2012 con el nombre de Biombo13 como una iniciativa de venta de blusas estilo mercadillo de su fundadora, Laura Corsini Santolaria. Tras terminar su carrera en Administración de Empresas en ICADE y antes de comenzar un Máster de Diseño de Moda en París, Laura viajó a Shanghái donde coincidió con una modista que le enseñó una tela que no se arrugaba y le encargó que le confeccionara alrededor de 30 blusas. Al volver a Madrid y recibir el encargo, decoró las blusas con pedrerías, encajes, plumas, etc. Éstas se vendieron rápidamente y fue entonces cuando comenzó a diseñar blusas personalizadas para sus conocidas. En su comienzo, Laura diseñaba y confeccionaba las blusas en el salón de su casa, añadiendo detalles que continúan diferenciando a sus prendas del resto de marcas: la sencillez y originalidad en una sola prenda. Biombo13 empezó a tener presencia en diferentes pop-ups de Madrid. Esta estrategia demostró la posibilidad de éxito que podía llegar a tener Biombo13 si establecía un punto de venta fijo. Por ello, en mayo de 2013, alquilaron un pequeño local, y, más tarde, se mudaron a un showroom. Su primera tienda se abrió en Juan Bravo cuando comenzaron a apostar por talleres y proveedores españoles. Destacando así, la importancia del modelo *slow fashion* y *made in Spain* que sigue presente en la marca, creando productos originales y de calidad a través de artesanos españoles.

En el año 2014, se abrió una tienda en Paseo de la Habana en Madrid y, posteriormente, en la calle Velázquez en la misma ciudad. En el año 2019, se inauguró una tienda en Valencia y en 2021 en Barcelona. Actualmente, Bimani cuenta con presencia física en Madrid, Valencia y Barcelona y una fuerte presencia en redes sociales, mayoritariamente, Instagram. Sin embargo, la marca siempre ha tenido gran apego con la ciudad de Madrid, estando presente en su etiqueta.

Ilustración 1. Etiqueta de Bimani



Fuente: (Enriqueortegaburgos.com, s.f.)

Tres años después de haber registrado “Biombo 13” como marca en España, se intenta registrar a nivel europeo, pero coincide con otra marca y, tras una disputa legal, Biombo13 debe cambiar su nombre a Bimani 13 conservando el número para que sus seguidores continuaran identificándola. (Fernández de Quero, s.f.)

La transición de Biombo a Bimani ha tenido éxito ya que, se aprovechó para cambiar el estilo de producto que se vendía. Las prendas de Biombo13 tenía decoración y la cliente prefería básicos, por lo tanto, Bimani ha evolucionado con prendas con el mismo tejido, pero una amplia gama de colores. Bimani quiere transmitir que sus prendas son básicos atemporales que acompañen a la clienta en su día a día, en lugar de tener un enfoque de ropa de evento. Asimismo, Laura Corsini y su marca están estrechamente ligada ya que su inspiración surge de una necesidad propia y no tanto de las tendencias del momento. La personalidad de la marca es la de Laura ya que ella solo confecciona aquello que ella se podría o ella necesitaría. Por este motivo, no tienen stock ya que la producción se efectúa en la misma temporada.

La filosofía de Bimani expresa la misión, la visión y los valores que defienden la marca. Destaca la sencillez en las prendas, la cercanía, la naturalidad y la honestidad en el trato con el cliente, también apuesta por la producción española y artesanal, así como el respeto por la sostenibilidad y la ética en su cultura. Además, se hace hincapié en el estilo y la atención por los detalles en cada prenda. Su fundadora interpreta la moda como moda fácil, que se consuma siempre. (Bimani, s.f.)

4.2. Modelo de Negocio

Para analizar el modelo de negocio se hace referencia a tres elementos que son la creación de valor, la configuración de valor y la captura de valor junto con la elaboración de un *Business Model Canvas* que se encuentra en el Anexo 4.

Bimani es una empresa que sigue un modelo de negocio de *retail* que utiliza el *ecommerce* combinado con un espacio físico.

La **creación de valor** es la propuesta que aborda las necesidades de un segmento de clientes: describe lo que se ofrece y cómo se crea el valor involucrando a clientes, socios y otros participantes. Bimani crea valor ofreciendo prendas elaboradas con una tela “mágica”. Esta tela tiene como características que no se arruga y la calidad del material. Las prendas son diseños reversibles, atemporales y “básicos apetecibles”. Para estudiar la creación de valor, se hace referencia a la cuenta de pérdidas y ganancias donde se

observan unos ingresos en el último año de 4 millones de euros. Por último, los precios de las prendas de Bimani se pueden considerar elevados, pero los clientes están dispuestos a pagar por ellas.

La **configuración de valor** hace referencia a la forma en la cual los recursos se organizan en actividades que producen dicho valor. En el caso en cuestión, la tela “mágica” característica de Bimani es un factor clave ya que es un material que no se arruga y de calidad. Además, los diseños son reversibles, originales, pero, a su vez, básicos y apetecibles. En sus recursos, Bimani cuenta con su fundadora, Laura Corsini, quien lleva la cuenta de la empresa de Instagram que es la misma que la suya personal. De esta forma, se puede observar una fuerte involucración de la fundadora en la propia marca. Asimismo, numerosas entrevistas, Laura menciona no seguir una tendencia, sino que sus diseños responden a sus propias necesidades que, después, resultan ser necesidades que tiene en común con sus clientas. Por último, la empresa cuenta con proveedores y artesanos españoles, apoyando la moda lenta española y no sigue un modelo de aprovisionamiento de stock.

En tercer lugar, la **captura de valor** es la forma en la que los costes se estructuran y los flujos de ingresos crean un valor añadido. Para medir este elemento, se debe observar el flujo de caja. Los ingresos de Bimani provienen de las ventas de sus productos, para ello, la marca tiene una relación directa, real y cercana con sus clientes a través de Instagram donde Laura Corsini habla a sus seguidores refiriéndose a ellos como “bimanis”. Además, en el proceso de compra existen numerosas facilidades para el cliente como los distintos métodos de pago o la consulta de tallas tanto por la página web (mediante Chat Directo) o por Instagram (por Mensajes Directos).

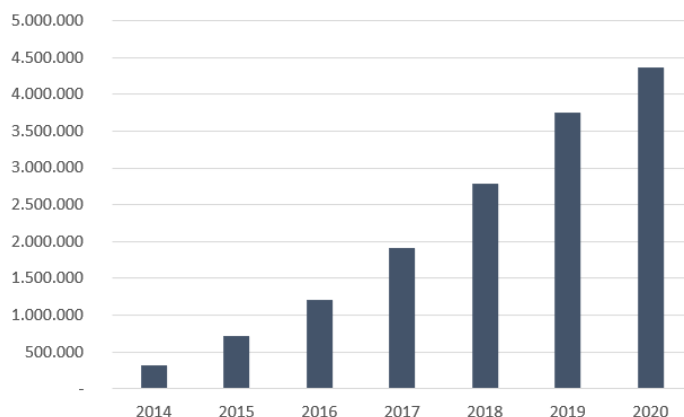
Por lo tanto, se puede concluir que la empresa Bimani es una sociedad limitada unipersonal que cuenta con un segmento de clientes no tan definido. De forma general, la clientela de Bimani son mujeres entre 20 y 35 años con un poder adquisitivo medio alto ya que los precios de sus productos oscilan entre 70 euros y 200 euros. Sin embargo, en muchas ocasiones, Bimani también cuenta con clientas que son niñas entre 15 y 18 años que visitan las tiendas acompañadas de sus familiares para comprar sus productos para una ocasión especial. No obstante, su público objetivo son mujeres que usan Bimani en su día a día, con un estilo elegante, pero sin tiempo para planchar ya que los tejidos no se arrugan.

4.3. Situación financiera de Bimani

El análisis financiero de la situación actual de la empresa se ha realizado a través de datos recogidos en la plataforma SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos).

En primer lugar, cabe destacar la evolución de los ingresos operativos de Bimani desde su creación hasta el año 2020 con una facturación de más de 4 millones de euros y continúa creciendo.

Figura 9. *Evolución de los Ingresos Operativos de Bimani (2014- 2020)*



Fuente: Elaboración propia

Con el objetivo de hacer una interpretación de los resultados, se han elaborado diferentes ratios financieros (Ver Anexo 5).

Tal y como se observa en el Anexo, el ratio de liquidez es de 1,46% y queda comprendido en el intervalo de 1,1-2. Esto quiere decir que la empresa está capacitada para hacerse con las deudas a corto plazo o lo que es lo mismo, que pueda convertir sus activos en líquidos, obteniendo así disponible para hacer frente a los vencimientos a corto plazo y tener disponibilidad inmediata.

El ratio de apalancamiento que muestra Bimani de todos los años son inferiores a 1, esto quiere decir que el coste de la financiación ajena provoca que la rentabilidad financiera sea inferior que si solo se invierte capital propio. Como consecuencia de un aumento del apalancamiento en los años 2019 y 2020 (0,82% en el año 2020), se puede observar una disminución de la rentabilidad financiera en dichos años. Esto significa que Bimani ha recurrido a un apalancamiento financiero con el objetivo de aumentar la rentabilidad futura a costa de un aumento de su inversión que puede concluir con una internacionalización a futuro.

PARTE II: DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MARKETING

5. DESARROLLO DEL MODELO DE INTERNACIONALIZACIÓN

En esta segunda parte del Trabajo, se aplica el modelo de internacionalización de Hollensen (2014) a la empresa Bimani. Se ha seleccionado este modelo por su claridad en las distintas fases. Este apartado consta de la implementación del modelo de internacionalización a través de las fases previamente explicadas.

Fase 1: Decisión sobre si llevar a cabo la internacionalización

Una empresa puede basar su decisión sobre si llevar a cabo la internacionalización en diferentes motivos. En este caso, Bimani podría optar por un crecimiento y un aumento de los beneficios considerable. Además, el impulso gerencial está latente ya que, la fundadora Laura Corsini, en diversas entrevistas ha expresado su deseo de internacionalizar la marca en un futuro. Asimismo, la empresa ya cuenta con la posibilidad de envíos en el extranjero por lo que tiene clientes internacionales por su fuerte presencia en redes sociales. Por último, un motivo relevante es la proximidad a los clientes internacionales y la distancia psicológica. En este caso, Bimani es una empresa registrada a nivel europeo y la internacionalización le supondría acortar la distancia con aquellas clientas situadas en el extranjero, así como el libre acceso de una empresa española al mercado europeo.

Respecto a las barreras que obstaculizan el proceso de internacionalización, Bimani puede encontrarse con riesgos generales del mercado tales como la competencia de otras firmas de moda en el mercado extranjero o diferencias culturales como el estilo.

Con el objetivo de analizar la competitividad de la empresa, se va a elaborar un análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) junto con el análisis de las cinco fuerzas de Porter.

Como se expone en el Análisis DAFO del Anexo 7, las debilidades de Bimani se relacionan con el tamaño de la empresa, puesto que, al ser una empresa de reciente creación y de un tamaño considerablemente pequeño, puede encontrarse con limitaciones en cuanto a sus recursos, experiencia y financiación. En cuanto a las amenazas, hay que destacar que el sector textil se ha visto afectado por la crisis del coronavirus, aunque se está experimentando una recuperación económica este último año 2021. Sin embargo, la empresa cuenta con fortalezas que pueden disminuir el impacto de las debilidades y

amenazas. En primer lugar, Bimani utiliza materiales exclusivos con diseños diferenciadores en el sector mediante tejidos mágicos y producción artesanal hecha en España. Asimismo, la visión y experiencia internacional de la propia fundadora (Laura estudió en Francia) junto con la fuerte presencia en redes sociales de Bimani y los clientes que realizan pedidos en el extranjero, se puede contrarrestar la falta de experiencia internacional de la compañía.

Adicionalmente, las tendencias emergentes que abogan por la moda lenta, la producción local, de calidad y con diseños originales, así como la sostenibilidad en sus procesos, puede abrir una gran oportunidad a pequeñas empresas frente a los gigantes del sector textil como Inditex y pueden servir de justificante para los precios de las prendas de Bimani. Por último, como se ha mencionado anteriormente, cabe destacar el significativo aumento de la cuota del canal online del mercado de la moda en los últimos años.

Con el fin de identificar el atractivo de la industria textil se va a elaborar el marco de las cinco fuerzas de Porter (1980):

1. Rivalidad de los competidores:

- ❖ Concentración y equilibrio de la competencia: En el sector de la distribución minorista de ropa, la competencia es alta ya que se compite en precios, calidad, diseño o marketing. (Wordpress, s.f.) Además, existen empresas globales como Inditex o H&M con gran presencia, así como empresas nacionales que operan en el extranjero como Mango, Cortefiel y, tiendas de moda locales. (Wordpress, s.f.)
- ❖ Tasa de crecimiento de la industria: debido a la crisis del coronavirus, la industria textil había experimentado un parón productivo. Sin embargo, las previsiones de crecimiento vuelven a ser positivas tras un aumento del 25% en su facturación.
- ❖ Alta diferenciación: en este mercado los productos están altamente diferenciados por factores como la calidad, el diseño, las tendencias, etc.

2. Amenaza de nuevos competidores - Barreras de entrada:

- ❖ Economías de escala, experiencia y efectos de red. Las grandes empresas como Inditex o H&M se centran en *fast fashion*, moda que compite por sus economías de escala, la experiencia en la técnica *just in time* y la red de contactos a nivel mundial hacen que las barreras de entrada sean altas. Sin embargo, las barreras de entrada para nuevas empresas a nivel local son más bajas ya que, no necesitan competir con las grandes multinacionales puesto que su filosofía defiende costes

más altos para productos más caros.

- ❖ Acceso a los canales de distribución. El comercio electrónico ha superado esta barrera pasando por alto a los distribuidores. Además, esta industria se encuentra en una transición del modelo de moda rápida a moda lenta. La moda rápida se basa en la deslocalización de la cadena de producción, buscando mano de obra barata. En este modelo, existen numerosos fabricantes exportadores de textiles en países como Bangladesh, la India o Camboya, pero, al ser numerosos, no tienen el control. Por el contrario, el nuevo modelo de moda lenta apuesta por fabricantes y distribuidores específicos que cumplan ciertas condiciones de sostenibilidad y producción artesanal y sí que pueden llegar a tener cierto control.
- ❖ Legislación o restricciones gubernamentales: es una industria cada vez más regulada en cuestiones de ética y protección medioambiental en sus procesos productivos, así como el registro de marca, pero, actualmente, no está altamente regulada.

3. Amenaza de productos sustitutivos. Aunque el sector en sí mismo no tiene a nivel sectorial productos sustitutivos, la sustitución está intrínseca al negocio ya que la moda implica cambio, transición, adaptación a nuevas tendencias, etc. Por lo tanto, la amenaza de productos sustitutivos es alta ya que los productos de moda tienen un ciclo de vida corto debido a los cambios constantes de las tendencias.

4. El poder de negociación de los consumidores. El sector de la moda es un mercado de oferta, consecuentemente, el poder de negociación de los consumidores es bajo. Teniendo en cuenta que Bimani se puede clasificar como una marca de segmento medio- alto, los clientes ya se encuentran dentro de este segmento por lo que no tienen poder.

- ❖ La concentración de los consumidores es baja ya que son las empresas, en particular, las casas de lujo a través de los desfiles de moda, y los diseñadores los que establecen las tendencias que guiarán el comportamiento de compra de los consumidores. No obstante, los clientes van a demandar precios bajos y una calidad en sus productos por lo que es importante que la marca justifique sus precios.

- ❖ Los consumidores tienen costes bajos de cambio, es decir; un comprador puede ir a comprar una prenda a varias tiendas y satisfacer la misma necesidad.

5. Poder de negociación de los proveedores.

- ❖ Concentración de proveedores: En cuanto a telas, diseños y costes se refiere es alta ya que detrás del sector de la moda (los que venden) se encuentra la industria textil (los que fabrican), por lo tanto, los proveedores son los que fabrican los materiales que se van a usar para crear el producto. Estos materiales son telas inteligentes, ecológicas, con diferentes tratamientos.
- ❖ Los costes de cambio al ser productos son diferenciados, son diseños originales, los materiales son específicos y caracterizan una marca en concreto, lleva a que los proveedores sean más poderosos y los costes de cambio sean altos.

En base a lo anterior, es un sector donde existe una rivalidad de los competidores alta debido a la gran concentración de empresas en el sector, con altas barreras de entrada ya que numerosas empresas características del *fast fashion* han conseguido alcanzar economías de escala, así como una red de distribución sólida, aunque la legislación en este sector todavía no está fuertemente regulada, se espera que con la tendencia del *slow fashion* comience la elaboración de una nueva legislación. Respecto a la amenaza de productos sustitutivos, es alta ya que la sustitución del producto está intrínseca en el negocio, el poder de negociación de los consumidores es bajo puesto que el sector de la moda es un mercado de oferta y, por último, el poder de negociación de los proveedores es alto debido a la importancia de los materiales del producto, sus diseños y la alta diferenciación del producto.

Fase 2: Decisión de los mercados de entrada

Hollensen (2014) presenta un proceso para seleccionar el país destino basado en el modelo Uppsala explicado en apartados anteriores. En ello, se sugiere estudiar varios factores agrupados en: características del entorno y características de la empresa (Hollensen, 2014). Seguidamente, se segmentará el mercado internacional a través del Modelo *Market- screening* que derivará en la elección del mercado internacional.

Paso 1. Selección del criterio de segmentación

Se utilizan criterios medibles, rentables, accesibles y con capacidad de acción por parte de la empresa. En esta fase, destacan las características generales como la geografía, el lenguaje, los factores políticos, demográficos, económicos, la estructura de la industria, la tecnología, la organización social, la religión y la educación, y, por el otro lado, las características específicas como son los factores culturales, el estilo de vida, la personalidad y las actitudes y los gustos.

Para comenzar con una lista de posibles países destino, se utiliza el análisis PESTEL donde se exponen los factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales. También se puede utilizar el Marco CAGE donde se identifican las distancias o diferencias culturales, administrativas, geográficas y económicas (Ver Anexo 8).

Paso 2. Desarrollo de los segmentos

Según la Organización Mundial del Comercio (OMC), el comercio se divide en siete regiones: América del Norte, América Latina, Europa Occidental, Europa central y Oriental, junto con los Estados Bálticos y la Comunidad de Estados Independientes (economías en transición) conforman una región, África, Oriente Medio y Asia (Organización Mundial del Comercio, 2001).

Teniendo en cuenta estas regiones y, utilizando el modelo CAGE, se concluye que América del Norte tiene una gran distancia geográfica con el mercado español donde opera Bimani. Por otro lado, pese a los lazos coloniales y a la similitud cultural, América Latina se encuentra a una distancia geográfica considerable, así como problemas tanto políticos como económicos que descartan la posibilidad de ser el mercado objetivo.

En cuanto a aspectos socioculturales como el idioma, la religión, las etnias, las tradiciones, entre otros, Oriente Medio y África también se descartan.

Debido a la situación actual de inestabilidad política entre la Federación de Rusia y Ucrania, la región de la Comunidad de Estados Independientes queda descartada.

Atendiendo a los factores económicos y legales, acuerdos entre países de una región geográfica pueden reducir las barreras arancelarias y facilitar el flujo de bienes, servicios y factores de producción. Teniendo en cuenta los factores políticos, países con sistemas políticos similares facilitan una mejor relación. En cuanto a los factores legales, los países

miembros de la Unión Europea comparten una normativa común: el Derecho de la Unión Europea. Asimismo, las características específicas como la cultura, el estilo de vida, la personalidad y las actitudes y gustos son similares en los países de la Unión. Por este motivo, se han considerado los países que comprenden la Unión Europea como posibles destinos para la internacionalización de Bimani. Los Estados que integran la Unión Europea y que utilizan el euro son: Alemania, Austria, Bélgica, Chipre, Eslovenia, España, Estonia, Finlandia, Francia, Grecia, Irlanda, Italia, Letonia, Lituania, Luxemburgo, Malta, Países Bajos, Portugal.

Paso 3. Investigación de los mercados/países

En este apartado se realiza una valoración preliminar donde se evalúan los mercados basándose en indicadores económicos, de crecimiento, productividad, entre otros. Seguidamente, se lleva a cabo un análisis del potencial de mercado de la industria (Pineda, Jerónimo, & Carrasco, 2012).

El primer criterio que se ha valorado es el perfil de riesgo del país a través de la plataforma Inform Risk de la Comisión Europea que basa sus datos en El Centro de Conocimiento sobre la Gestión del Riesgo de Catástrofes de la Comisión Europea (DRMKC). El riesgo se mide en una escala de 0 a 10, siendo de 0 a 1,9 “riesgo muy bajo”. En esta clasificación se encuentran: Alemania, Austria, Bélgica, Eslovenia, Estonia, Finlandia, Irlanda, Letonia, Lituania, Luxemburgo, Malta, Países Bajos y Portugal. No obstante, Estonia, Finlandia, Letonia y Lituania se dejan de considerar mercados potenciales por su proximidad a la Federación de Rusia, la cual puede originar desestabilidad por el conflicto actual. Mientras que Francia, Italia y Portugal, se clasifican con un “riesgo bajo”, en este análisis se van a añadir como posibles opciones debido a que son los mayores clientes de moda española por lo que supondría mayor facilidad en acceso a canales de distribución, contratos con proveedores, así como proximidad con España. Además, estos países forman parte del EURATEX, una Confederación que representa los intereses de la industria europea del textil y de la confección (EURATEX, 2018).

En el ranking de los principales países destino de las exportaciones de España en el sector textil, destacan Francia, Italia, Portugal y Alemania. Por último, el ranking del total real del gasto en consumo de ropa y calzado en 2020 en Europa sitúa a Alemania y a Italia con el mayor gasto. Los criterios utilizados para la segmentación están en el Anexo 9.

Paso 4: Desarrollo de los subsegmentos

Tabla 3. *Atractivo del mercado y Ventajas Competitivas de los países seleccionados*

Criterio	Puntuación		
	Alemania	Francia	Italia
Atractivo del mercado			
Posición económica (PIB per cápita)	5	4	3
Enfoque del mercado (calidad (5) – precio (1))	2	5	5
Importancia de la moda	2	5	5
Percepción del producto español	2	5	4
Importancia del “ <i>Made in</i> ”	5	5	5
Ventajas competitivas			
Producto responde a las demandas del mercado	1	5	5
Comunicación	1	5	4
TOTAL	18	34	31

Fuente: Elaboración propia

Como se ha analizado anteriormente, Alemania tiene un mayor PIB per cápita que Francia e Italia. Mediante el índice de los niveles de precios comparativos de la Unión Europea obtenidos de la base de datos Eurostat, encontramos que Alemania, Francia e Italia se sitúan en un ratio por encima de 100 por lo que se puede interpretar que estos países son relativamente caros en comparación con la media de la UE (EUROSTAT, 2022).

Las relaciones de comercio exterior entre España y Alemania en el sector textil son limitadas. Entre los proveedores de Alemania, España ocupa la posición 12º (Santacana, 2020). De igual modo, en el ranking de los 10 principales países destino de las exportaciones de España en el sector textil, Francia e Italia ocupan las dos primeras posiciones y Alemania la cuarta (IDEPA, 2022).

En el caso de Bimani, la importancia del “*Made in*” es determinante en este análisis ya que la empresa busca un mercado donde se valore un producto *Made in Spain* que representa el nuevo modelo de moda lenta. Según el Índice Made-In- Country (2017), Alemania, Francia e Italia se sitúan entre las primeras posiciones, con un índice de 100, 84 y 81 respectivamente (la escala es de 100) (Loose, 2017).

El mercado alemán destaca por su sensibilidad al precio y por consumidores pragmáticos. Asimismo, el consumidor alemán busca un estilo cómodo, casual y práctico. El cliente medio es de 50 años mientras que las “mujeres modernas” solo representan el 25%. Por lo tanto, el público objetivo alemán ni es joven ni sigue la tendencia (Russ, 2021).

Según el “Informe de Prospectiva” de la Asociación de las Empresas Industriales Internacionalizadas, Estados Unidos, Francia y Reino Unido son los países que ofrecen mayores oportunidades comerciales para la industria española para el año 2022 (La Información, 2021).

Por otro lado, el estilo de vestir del mercado francés se caracteriza por simplicidad, sofisticación y tejido de alta calidad, características que ofrecen los productos de Bimani. La mujer francesa busca la originalidad y la gama de colores en sus prendas, pero manteniendo la elegancia en la sencillez (Fire Girls Paris, s.f.).

Respecto al estilo de las mujeres italianas, existe un gran parecido con el estilo francés. Ambos estilos comparten el sentido innato del estilo y el gusto por la moda. Además, el estilo italiano presta atención al proceso de fabricación de las prendas y a la calidad del tejido. No obstante, el estilo italiano consigue salirse del estilo clásico francés y apuesta por la experimentación y la combinación de diferentes estilos de prendas en un mismo conjunto (Lookiero, 2022).

Tras este análisis, se concluye que el país destino para llevar a cabo la internacionalización de la empresa Bimani es Francia.

Fase 3: Estrategias de entrada en el mercado

Como se ha explicado en la revisión de la literatura, en el Anexo 3 se expone la clasificación de Hollensen (2014) sobre los diferentes modos de entrada en el mercado extranjero. A continuación, se analizan las posibles estrategias de entrada de Bimani a Francia.

- ❖ La exportación directa: el fabricante vende directamente a un importador, agente o distribuidor situado en el mercado extranjero (Hollensen, 2014). De esta forma, Bimani exporta sus productos a través de intermediarios independientes, limitando sus funciones, mientras que el intermediario aporta la experiencia sobre la distribución, negociaciones, etc. (Peris- Ortiz, Rueda- Armengot, & Bonito- Osorio, 2013)

El riesgo que asume Bimani es bajo, aunque el control sobre los elementos del marketing mix también lo es, a excepción del producto. Teniendo en cuenta que uno de los valores de Bimani es cuidar la relación de cercanía con sus clientes, esta opción no se aplica.

No obstante, existe la posibilidad de llevar a cabo la exportación directa a través de

una tienda física propia de Bimani. Esta opción permitiría aumentar el control sobre los elementos del Marketing Mix así como continuar con una relación directa con sus clientes. Además, Laura Corsini ha expresado en numerosas ocasiones que “el futuro está en la tienda física” como ha podido constatar tras el aumento considerable de sus ventas al abrir tiendas físicas a nivel nacional (Muñoz, 2018).

- ❖ En las formas de entrada intermedias se distingue la concesión de licencias que consiste en un acuerdo contractual en el que la empresa origen concede, normalmente de forma parcial, el derecho de marca (el derecho a usar un activo intangible) a un socio local a cambio de un pago acordado. A diferencia de la licencia, la franquicia es un acuerdo entre una empresa en el país origen (franquiciador) y otra en el país destino (franquiciado) mediante el cual, el franquiciador cede el uso de su marca, así como los procesos de producción y comercialización del producto.

En este caso, Bimani cede el derecho de su marca, mediante el cual, el socio local hace uso del proceso productivo, la patente y la marca registrada. Sin embargo, para mantener la esencia de la marca, la empresa matriz se hace cargo del diseño y del control de calidad de los productos. Se trata de una franquicia ya que, en la licencia, el socio local puede actuar de forma independiente. en Bimani la calidad es una característica fundamental de las prendas, por este motivo, el franquiciador puede no detectar la pérdida de calidad ya que cede el uso de su marca y los procesos.

Por otro lado, destaca la empresa conjunta o Joint-venture, mediante esta alianza estratégica, Bimani colabora con una empresa de Francia, distribuyéndose así las inversiones, el control, las responsabilidades, los riesgos, los gastos y los beneficios e intercambiando conocimiento y recursos. (BBVA, s.f.)

- ❖ En cuanto a los modos de entrada jerárquicos, destaca la filial o subsidiaria propia que consiste en una empresa local que es propiedad de una empresa extranjera y opera bajo las leyes del país anfitrión. De esta forma, Bimani llevaría a cabo una inversión directa en el extranjero al establecer una filial de ventas con su almacén y su oficina de representación en Francia, esto supondría numerosos costes.

En conclusión, se recomienda que Bimani se internacionalice a través de una implantación física de una tienda situada en París ya que es la capital de la moda.

La figura de Laura Corsini, fundadora de Bimani, es un factor clave para la marca por lo que se considera necesario tener el control total de su marca y de sus operaciones.

Además, Laura estudió su carrera profesional en Francia por lo que, aunque no tenga conocimiento internacional, conoce la cultura, el idioma y el estilo de vida del país destino. La tienda propia reduce el riesgo de perder el control sobre las competencias básicas, no obstante, Bimani tendrá que soportar todos los riesgos y costes a cambio de un control absoluto. Se pueden mitigar estos riesgos con el diseño de una buena estrategia, acudiendo al programa de apoyo a la internacionalización a las Pymes llevado a cabo por la Comisión Europea.

Fase 4: Diseño del plan de marketing de internacionalización

A continuación, se procede a elaborar un plan de marketing que está basado en la adaptación del Marketing Mix de Bimani al nuevo mercado. Se estudian las decisiones en relación con las 4P's: producto, precio, distribución y promoción.

- **Producto.** Dentro de la cartera de productos de Bimani se encuentran blusas, vestidos, pantalones, faldas, tops, chaquetas, y calzado como sandalias, alpargatas, zapatos de tacón y planos, botines y botas. También tiene accesorios como joyas, fulares, coleteros, fragancias, relojes, bolsos y corbatas. Bimani acompaña a la clienta antes, durante y después de la venta. El servicio pre-venta se lleva a cabo a través de Instagram, la atención al cliente durante la compra se efectúa en la propia tienda y, el servicio post-venta son los cambios y devoluciones, así como el blog #Bimanistyle para que las clientas participen en la marca. En el extranjero, Bimani tiene que seleccionar un buen distribuidor para cumplir con sus plazos de entrega. Respecto a la cartera de productos y sus características diferenciadoras como el material de calidad, reversible, básico y cómodo y sus diseños únicos se adaptan con el estilo parisino ya que se caracteriza por mujeres clásicas, elegantes y sencillas. El consumidor francés es exigente en cuanto a calidad y presentación de los productos. (ICEX, 2022)

La tienda piloto en París va a tener que ser de un tamaño más reducido que las tiendas de Madrid ya que el alquiler por metro cuadrado en París es más elevado. Por este motivo, Bimani debe reducir la cartera de sus productos a sus *core* (principales) como son las blusas y los vestidos.

- **Precio:** esta variable impacta directamente en los ingresos e influye como motivación o freno en el comportamiento del consumidor. Como se ha

destacado anteriormente, el índice de los niveles de precios comparativos sitúa a Francia como un mercado relativamente caro, otorga gran importancia a los productos “Made in” y el consumidor francés presta mayor atención a la calidad del producto que a su precio. En particular, la moda *Made in Spain* está cogiendo fuerza en el mercado francés, en especial en la ciudad de París con eventos como el *Made in Spain: la mode au-delà des frontières* celebrado en la embajada española de París (Covian, 2016)

Respecto al precio, la idea es un mantenimiento de precios en el posicionamiento necesario al mercado en Francia. Dentro de la posible competencia de Bimani en Francia, se pueden encontrar marcas como *Sezane*, *Musier Paris*, *RECC Paris* o *Make my Lemonade* con precios que oscilan entre 70 y 250 euros. Por lo tanto, Bimani debe ajustar sus precios a los costes de la internacionalización como es el alquiler en París, incrementando sus precios de venta para que oscilen en un rango entre 100 y 300 euros.

Por último, entre los países miembros de la Comunidad Europea no hay fronteras ni aranceles, por tanto, las empresas están exentas de realizar trámites administrativos para la circulación de sus mercaderías, aunque sí deberán obtener la certificación CE (ICEX, 2022).

- **Promoción.** Entre las actividades de promoción, Bimani utiliza la publicidad en redes sociales, mayoritariamente en Instagram. Debido a la proximidad cultural entre España y Francia, la empresa no tiene que realizar una gran inversión, no obstante, se recomienda crear contenido a través de *influencers* francesas de un rango medio como son Tamara Mory (@tamaramory), Lucie Mahé (@lucie.rose.mahe), Leia Sfez (@leiasfez) o Anne-Laure Mais (@annelauremais). Adicionalmente, Bimani debería habilitar una página web con dominio de Francia, así como las *newsletters* de los suscriptores, todo ello en la lengua francesa. Además, Bimani debería generar apariciones en revistas como Elle (Francia), Marie Claire, Cosmopolitan o Marie France para afianzar su imagen pública en París. En un futuro se podría estudiar la posibilidad de usar una imagen de marca. Por último, Bimani deberá organizar el evento de apertura de la tienda en París invitando a *influencers* como las anteriormente mencionadas para promocionar la marca desde el primer momento y, llevar a

cabo una política de promoción como un descuento en precio en porcentaje los primeros 15 días desde la inauguración de la tienda.

- **Distribución.** En cuanto a la política de distribución se va a realizar una inversión directa a través de una tienda física con una extensión más pequeña que en España por razones de coste. Además de la tienda física, donde se organizará un evento de apertura, se podrá comprar de forma online a través de la página web de Bimani.

Fase 5: Implementación y coordinación

A continuación, se elabora un horizonte temporal de la implementación y coordinación del plan de marketing en la internacionalización de Bimani en el mercado francés (Ver Anexo 10).

Para implementar el nuevo plan de marketing, se ha establecido una organización del horizonte temporal a medio plazo, 5 años, teniendo en cuenta que Bimani ha tardado varios años en abrir sus tiendas en Madrid, Valencia y Barcelona. La implementación de una tienda en el extranjero es un proceso gradual en el cual todos los agentes deben estar abiertos a los cambios.

En el primer año, la fundadora Laura Corsini visitará el país destino, se deberá analizar la competencia y llevar a cabo una investigación del mercado francés en cuanto a tamaño, gustos de los consumidores, tendencias, etc. y se elaborará el plan de negocio.

En el segundo año, se aprueban los presupuestos y la disponibilidad de los recursos de la empresa para efectuar el plan. Este periodo cuenta con el asesoramiento de una empresa de selección en Francia especializada en vendedores en tiendas de moda que ayude en el proceso de contratación del personal de la tienda. Además, se realizarán los trámites legales necesarios y la búsqueda del local para alquilar como tienda física. A continuación, se llevará a cabo la construcción de la tienda. Por último, se seleccionan los trabajadores, se organiza la formación del personal junto con el establecimiento de objetivos en tienda y los indicadores de desempeño. En este año se lleva a cabo la apertura de la tienda a través de un evento que se habrá comunicado previamente en redes sociales. Para todo este proceso de implementación Bimani puede contar con la ayuda de las Instituciones españolas del comercio exterior como ICEX.

En el tercer año, se hace un análisis de la evolución de los objetivos previamente establecidos, se evalúa el desempeño y se ejecutan los cambios necesarios como respuesta

al análisis previo.

En el cuarto año, se ejecutan los cambios tras las evaluaciones y, en el último año, se comienza a evaluar un posible cambio de estrategia hacia la búsqueda de una colaboración con proveedores franceses.

Durante el tercer y cuarto año, existe la posibilidad de la apertura de una segunda tienda física en Lyon, Marsella, Toulouse o Burdeos.

CONCLUSIONES

En este apartado se presentan las conclusiones obtenidas del Trabajo de Fin de Grado.

Conclusión Parte I:

Tras una revisión de la literatura, un estudio del sector de la moda y el análisis de la empresa Bimani, se concluye que el sector de la moda se encuentra en un momento de recuperación económica tras la pandemia, con una tendencia global por la moda lenta y el *ecommerce*, características principales de la marca Bimani. Adicionalmente, la empresa se encuentra en un momento muy positivo financieramente hablando, con unos ingresos de 4,5 millones y con un potencial en su propuesta de valor que le va a permitir llevar a cabo un proceso de internacionalización exitoso.

Una vez examinados los tres modelos de internacionalización, se selecciona el modelo propuesto por Hollensen (2014) como un modelo óptimo que se ajusta a las necesidades de la empresa en cuestión, ya que está claramente estructurado en cinco fases específicas que puede proporcionar a la empresa una guía definida.

Conclusión Parte II:

En esta segunda parte, se ha aplicado la teoría del Modelo de internacionalización de Hollensen (2014) a Bimani. La internacionalización implica un crecimiento en ventas, un aumento de los beneficios y un acortamiento de la distancia psicológica y física de las clientas extranjeras con la firma. Asimismo, Bimani cuenta con el impulso gerencial puesto que la propia fundadora tiene un perfil internacional, así como expectativas de adentrarse en otro mercado en un futuro.

Pese a ser una empresa con recursos limitados, de tamaño pequeño y escasa experiencia internacional, los materiales diferenciadores, el crecimiento en ventas y su fuerte presencia en redes dotan a la marca de fortalezas para aprovechar las oportunidades del mercado en cuanto a la tendencia *slow fashion*, el *ecommerce* y la búsqueda del cliente

de prendas de calidad y originales. De esta forma, se podrá realizar la internacionalización con éxito.

El proceso de elección del país destino se ha elaborado mediante un proceso de *Market-Screening* en el cual se seleccionan criterios para filtrar las distintas opciones de países destinos. Primeramente, se han agrupado los países por regiones y se han seleccionado aquellos pertenecientes a la Unión Europea y a la zona Euro. Seguidamente, se han clasificado según el perfil del riesgo del país y se ha observado el ranking de los principales países destino de las exportaciones de España, y, el gasto en consumo de ropa y calzado. Mediante un análisis del atractivo del mercado y las ventajas competitivas entre Alemania, Italia y Francia, éste último ha sido seleccionado como el país destino.

En cuanto al modo de entrada en Francia, se ha determinado la exportación directa a través de una tienda física situada en París. En ella se reduce la cartera de productos a los clásicos de la firma, con precios que oscilan entre 100 y 300 euros, llevando a cabo una política de promoción mediante *influencers* franceses previamente seleccionados y un evento de apertura de la tienda. Asimismo, es relevante la presencia en revistas francesas como Elle o Marie Claire y la política de distribución a través de la tienda física y la página web para la compra online.

Conclusiones generales:

En primer lugar, Bimani es una PYME española representante de la Moda Lenta que apuesta por proveedores locales con prendas atemporales y básicos originales. En los últimos años, la estrategia de Bimani se ha caracterizado por la creación de showrooms para evitar generar stock, aunque Laura Corsini, fundadora y CEO, continúa apostando por las tiendas físicas.

En segundo lugar, la propuesta de valor de Bimani se adecúa a las nuevas tendencias del sector de la moda y del comercio digital; con colecciones reducidas, materiales ecológicos y proveedores locales.

En tercer lugar, Bimani puede llevar a cabo la internacionalización con el objetivo de aumentar su presencia en el mercado europeo para acortar la distancia psicológica y física con sus clientes extranjeros, así como para aumentar sus beneficios y el crecimiento de la marca.

En cuarto lugar, Bimani responde a las demandas del mercado francés como el estilo, la importancia de la calidad de los materiales, y el valor que el mercado francés otorga a la

tendencia *Made in Spain*. Asimismo, es uno de los principales países destino de las exportaciones de España y tienen una relación directa por pertenecer a la Unión Europea, a la zona euro y por su proximidad física.

Por último, los resultados del estudio presentan la aportación académica con la aplicación de la teoría del modelo de Hollensen (2014) a una PYME española del sector de la moda.

FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN Y LIMITACIONES

En este apartado se exponen las futuras líneas de investigación y las limitaciones de la aplicación teórica.

En el presente trabajo el plan de internacionalización tiene un enfoque estratégico, en futuras investigaciones se recomienda cubrir la viabilidad financiera y operativa con mayor detalle, así como elaborar una asignación de recursos adecuado al proceso de internacionalización.

Asimismo, en el proceso de selección de mercado, Alemania, Italia y Portugal también son atractivos para la empresa. En futuras investigaciones se recomienda hacer un análisis exhaustivo de todos los elementos que componen dichos mercados para concluir la viabilidad de la internacionalización de Bimani en dichos países.

Como se ha mencionado anteriormente, se podría estudiar la posibilidad de futuras aperturas de tiendas físicas en Francia, en particular en ciudades como Lyon, Marsella, Toulouse o Burdeos en los años próximos a la expansión. Al igual que evaluar la posibilidad de una ampliación de la cartera de productos en la tienda física de París.

Por último, aunque es cierto que Bimani se distingue por una marca *Made in Spain*, se podría valorar un posible cambio de estrategia hacia la búsqueda de una colaboración con proveedores franceses con el fin de adentrarse en el *Made in France*.

BIBLIOGRAFÍA

Aguirre, C. (24 de Febrero de 2014). *Esan graduate school of business*. Obtenido de La contribución de Paul Krugman a la disciplina económica y su impacto en el quehacer global: <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/contribucion-paul-krugman-disciplina-economica#:~:text=Paul%20Krugman%20sostiene%20que%20parte,de%20econom%C3%ADas%20de%20escala%20crecientes>.

Almena, F. (15 de Septiembre de 2021). *Noticiero Textil*. Obtenido de El sector moda arranca su recuperación en la primera mitad de 2021 y prevé consolidar su crecimiento en los próximos meses: <https://noticierotextil.net/economia/el-sector-moda-arranca-su-recuperacion-en-la-primera-mitad-de-2021-y-preve-consolidar-su-crecimiento-en-los-proximos-meses#:~:text=Entre%20enero%20y%20mayo%20de,confecci%C3%B3n%20un%2025%2C1%25>.

Arteaga Ortiz, J. (2017). *Manual de Internacionalización*. Madrid: ICEX España Exportación e Inversiones.

Batalla, D. d. (9 de Marzo de 2013). *Nociones de economía y empresa*. Recuperado el 1 de Abril de 2022, de El modelo de Uppsala: <https://nocionesdeekonomiayempresa.wordpress.com/2013/03/09/el-modelo-de-uppsala/> BBVA. (s.f.). Obtenido de <https://www.bbva.es/finanzas-vistazo/ef/empresas/joint-venture.html>

Bimani. (s.f.). Recuperado el 12 de Febrero de 2022, de Filosofía: <https://www.bimani.com/nosotros/filosofia.html>

Bolea, I. (11 de Abril de 2016). Abra una filial para ampliar su mercado en el extranjero. *Expansión*.

Cardoso-Castro, P., & Chavarro, A. (2007). Teorías de internacionalización. *Panorama*, 1(3), 4-23.

Castañeda-Navarrete, J., Hauge, J., & López-Gómez, C. (2021). COVID-19's impacts on global value chains, as seen in the apparel industry. *Development Policy Review*, 39(6), 953-970.

Cateora, P., Gilly, M., & Graham, J. (2015). *Marketing Internacional*. (A. Delgado, Ed., G. Padilla, S. Olivares, & P. Mascaró, Trads.) México D.F.: McGRAW-

HILL/INTERAMERICANA EDITORES.

Covian, O. (4 de Marzo de 2016). La moda «Made in Spain» toma París. *La Voz de Galicia*.

Criado, A. R. (1999). Los enfoques micro-organizativos de la internacionalización de la empresa: una revisión y síntesis de la literatura. *ICE, Revista de Economía*, (781).

Cuervo-Cazurra, Á. (2004). Dificultades en la internacionalización de la empresa. *Universia Business Review*, (4), 18-29.

Degenhard, J. (20 de Julio de 2021). *Statista*. Obtenido de Ranking of the real total consumer spending on clothing & footwear in Europe by country 2020: <https://www.statista.com/forecasts/1156527/real-fashion-consumer-spending-in-europe-by-country>

EAE Business School. (2022). Obtenido de ¿En qué consiste el modelo de internacionalización CAGE?: <https://www.eaprogramas.es/blog/internacionalizacion/modelo-internacionalizacion-cage>

Ediciones Sibila. (24 de Noviembre de 2021). *El sector del textil y la moda pasa del 2,8% al 2,4% del PIB en 2020, según el Informe Económico de la Moda en España 2021*.

Enriqueortegaburgos.com. (s.f.). Obtenido de El éxito de Bimani: <https://enriqueortegaburgos.com/el-exito-de-bimani/>

Escarre. (17 de Junio de 2021). *El impacto de COVID-19 en la industria textil según la encuesta ITMF*. Obtenido de EAS Invent the future: <https://www.escarre.com/es/impacto-covid-19-industria-textil>

EURATEX. (2018). *Consejo Intertextil Español*. Obtenido de <http://consejointertextil.com/euratex/>

European Commission. (Abril de 2022). *DRMKC- INFORM*. Obtenido de Country Risk Profile: <https://drmkc.jrc.ec.europa.eu/inform-index/INFORM-Risk/Country-Risk-Profile>

EUROSTAT. (23 de Marzo de 2022). Obtenido de Comparative Price Levels: <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tec00120/default/table?lang=en>

Expansión Datosmacro. (Marzo de 2022). Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/paises/grupos/union-europea>

Fernández de Quero, P. (s.f.). *enriqueortegaburgos.com*. Obtenido de El éxito de Bimani

13: <https://enriqueortegaburgos.com/el-exito-de-bimani/>
Fire Girls Paris. (s.f.). Obtenido de Estilo de Ropa Francesa: <https://firegirlparis.com/es/blog/news/estilo-de-ropa-francesa>
Forbes. (6 de Abril de 2020). *Industria textil: el shock global del coronavirus*. Obtenido de Forbes: <https://www.forbes.com.mx/industria-textil-el-shock-global-del-coronavirus/>
Gasset Cortejarena, B. (2020). Plan de internacionalización de Ecoalf.
Gomendio de Elejabeitia, L. (2021). Plan de internacionalización de la empresa de moda y accesorios para hombre Lester.
Hollensen, S. (2014). *Global Marketing*. New York: Pearson Education Limited.
ICEX. (2022). Recuperado el 24 de Abril de 2022, de <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/que-es-icex/transparencia/informacion-general-normativa-y-funciones/informacion-general/index>
ICEX. (2022). *Plan de Internacionalización*.
ICEX. (2022). *Red de Oficinas Económicas y Comerciales de España en el Exterior*. Obtenido de <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-pais/informacion-economica-y-comercial/informacion-del-mercado/index.html?idPais=FR>
IDEPA. (Abril de 2022). Obtenido de Comercio Exterior: https://www.idepa.es/detalle-oportunidad/-/asset_publisher/pZrNYOpXJB8w/content/sector-textil-el-sector-en-espana-comercio-exterior
Improven. (24 de Julio de 2019). Obtenido de CÓMO ESTABLECER Y GESTIONAR FILIALES EN EL EXTRANJERO: <https://improven.com/blog/establecer-gestionar-filiales-extranjero/>
Johnson, G., Whittington, R., Regnér, P., Angwin, D., & Scholes, K. (2020). *Exploring strategy*. Pearson UK.
Jorge-Martín, R. (2022). Internacionalización y supervivencia exportadora. Un estado de la cuestión. *Anuario Jurídico y Económico Escorialense*, (55).
(2019). *Informe Trimestral de Comercio Exterior*. Madrid: Centro de Publicaciones del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo.
(2020). *Informe Trimestral de Comercio Exterior*. Madrid: Centro de Publicaciones del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo.

(2021). *Informe Trimestral de Comercio Exterior*. Madrid: Centro de Publicaciones del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo.

La Información. (13 de Diciembre de 2021). Recuperado el 20 de Abril de 2022, de El futuro de la industria "Made in Spain" pasa por el mercado de EEUU y Francia: <https://www.lainformacion.com/economia-negocios-y-finanzas/futuro-industria-espanola-mercado-eeuu-francia-reino-unido-ranking/2855571/>

Larrinaga, O. V. (2005). La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea. *Cuadernos de gestión*, 5(2), 55-73.

Lookiero. (13 de Abril de 2022). Obtenido de ¿Cómo es el estilo italiano?: <https://lookiero.es/blog/como-es-estilo-moda-italiana/>

Loose, N. (2017). *Made-In-Country-Index (MICI) 2017*. Hamburgo: Statista.

López, J. F. (21 de Abril de 2021). *Economipedia.com*. Obtenido de Diferencia entre ventaja absoluta y ventaja competitiva: <https://economipedia.com/definiciones/diferencia-entre-ventaja-absoluta-y-ventaja-comparativa.html>

Martín, R. (2022). Internacionalización y supervivencia exportadora. Un estado de la cuestión. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, 55.

Mena Roa, M. (23 de Febrero de 2021). *El ecommerce avanza imparable en el negocio de la moda*. Obtenido de Statista: <https://es.statista.com/grafico/23106/ingresos-del-comercio-electronico-de-moda-en-el-mundo--en-millones-de-euros/>

Mondragón, V. (Mayo de 2018). *Diario del Exportador*. Obtenido de https://www.diariodelexportador.com/2018/05/metodos-de-entrada-los-mercados_29.html

Muñoz, A. (28 de Agosto de 2018). Laura Corsini: "El futuro está en la tienda física". *Cinco Días El País*. Obtenido de https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/08/27/fortunas/1535393041_247392.html

Organización Mundial del Comercio. (2001). Obtenido de Estadísticas del Comercio Internacional: https://www.wto.org/spanish/res_s/statis_s/technotes_s.htm

Peris- Ortiz, M., Rueda- Armengot, C., & Bonito- Osorio, D. (2013). *Internacionalización: Métodos de entrada en mercados exteriores*.

Pineda, J. M., Jerónimo, M., & Carrasco, R. (Abril de 2012). La selección de mercados

preferentes como clave de la internacionalización empresarial. *Tec Empresarial*, 6(1), 21-33.

Reyes, G. (2001). Teoría de la globalización: Bases fundamentales. *Tendencias*, 2(1), 45-56.

Riaño, P., Castells, M., & De Vicente Núñez, D. (2021). *Informe Económico de la Moda en España 2021*. Modaes.

Russ, B. (10 de Septiembre de 2021). *Fashion United*. Obtenido de Una guía al mercado de moda alemán: <https://fashionunited.es/noticias/empresas/una-guia-al-mercado-de-moda-aleman/2021091036232>

Santacana, M. (2020). *El mercado de materias textiles en Alemania*. Düsseldorf: ICEX España Exportación e Inversiones.

Statista. (Mayo de 2021). *Facturación online de moda en España 2012-2020*. Obtenido de Statista: <https://es.statista.com/estadisticas/640831/facturacion-online-de-moda-en-espana/>

Swiftadmin. (18 de Marzo de 2021). *Ecommerce Fashion Industry Growth and Data*. Obtenido de Swifterm: <https://www.swifterm.com/ecommerce-fashion-industry-growth-and-data/>

The Apartment. (2022). Obtenido de El Sector De La Moda En La Era Post Covid-19: <https://www.theapartment.es/blog/moda/sector-moda-era-post-covid-19/>

Trujillo Dávila, M. A., Rodríguez Ospina, D. F., Guzmán Vásquez, A., & Becerra Plaza, G. (2006). *Perspectivas teóricas sobre internacionalización de empresas*. Editorial Universidad del Rosario.

Villarreal, O. (2005). La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea. *Cuadernos de Gestión*, 5(2), 55-73.

Wordpress. (s.f.). Obtenido de Caso Estrategia Empresarial: Inditex: <https://modarapida.wordpress.com/dafo/analisis-externo/las-5-fuerzas-de-m-porter/>

Xirau, M. (15 de Octubre de 2020). *El sector de la moda en España, en cifras*. Obtenido de Forbes: <https://forbes.es/empresas/78279/el-sector-de-la-moda-en-espana-en-cifras/>

ANEXOS

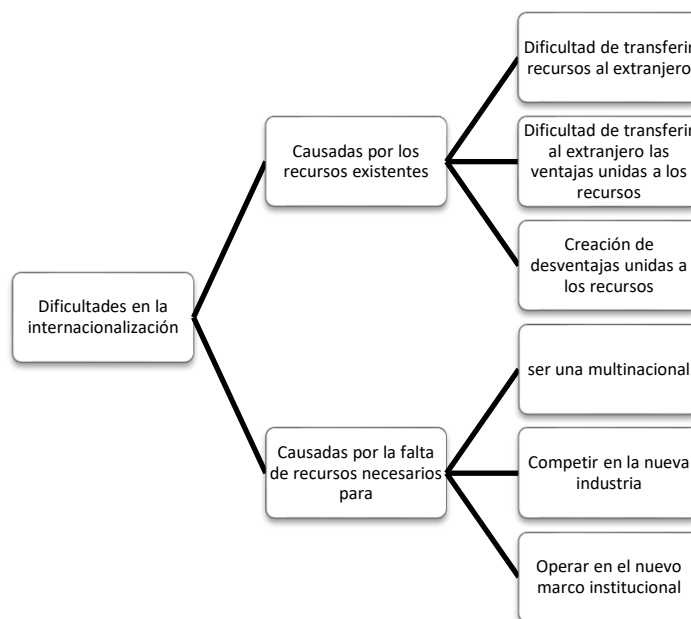
Anexo 1. Etapas del ciclo de vida del producto según Vernon (1966)	48
Anexo 2: Clasificación de las dificultades en la internacionalización	48
Anexo 3: Clasificación de los Modos de Entrada	49
Anexo 4: Business Canvas Model	49
Anexo 5: Datos financieros Bimani	50
Anexo 6: Business Canvas Model	50
Anexo 7: Análisis DAFO de Bimani	51
Anexo 8: Marco CAGE	51
Anexo 9: Criterios de selección del país destino	52
Anexo 10: Horizonte temporal de la implementación y coordinación de la tienda .	52

Anexo 1. Etapas del ciclo de vida del producto según Vernon (1966)

Etapas del ciclo de vida	Etapa de Internacionalización	Descripción
1. Introducción	Orientación hacia el país origen	El producto se fabrica y se comercializa en el país donde fue desarrollado para alcanzar economías de escala y exportarlo a otros países industrializados.
2. Crecimiento	Orientación hacia los principales países industrializados	La actividad exportadora aumenta y se invierten en fábricas en países en expansión.
3. Madurez	Relocalización de la Inversión Directa	Saturación de los principales mercados donde se comercializa el producto por su estandarización. La fabricación se reubica en países con mano de obra más barata.
4. Declive	Abandono del país origen	La demanda del producto en el país de origen es casi inexistente. La fabricación en el país origen se abandona.

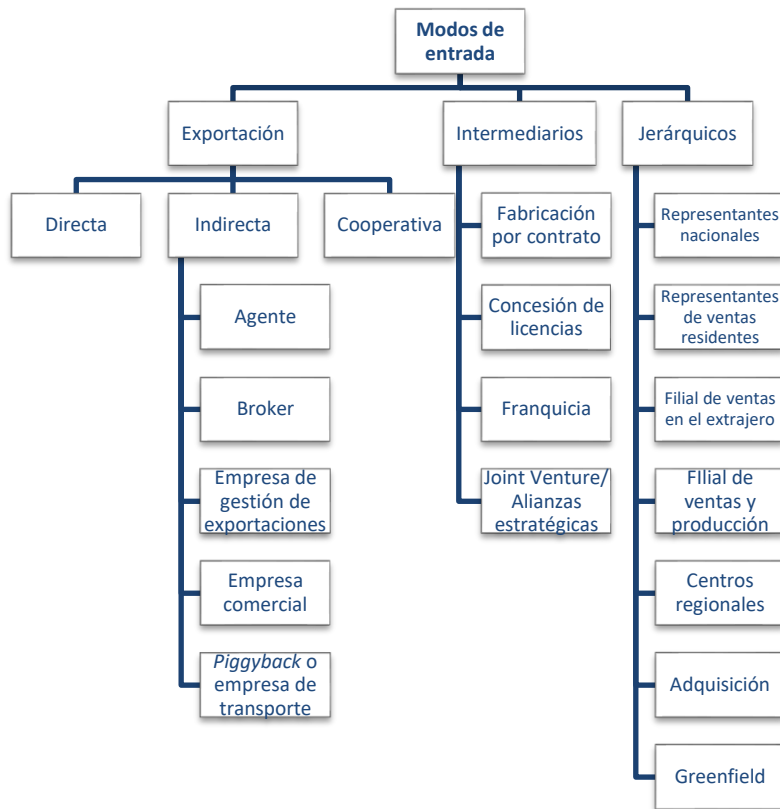
Fuente: Elaboración propia a partir de (Trujillo, Rodríguez, Guzmán, & Becerra, 2006)

Anexo 2: Clasificación de las dificultades en la internacionalización



Fuente: Elaboración propia a partir de (Cuervo- Cazurra, 2004)

Anexo 3: Clasificación de los Modos de Entrada



Fuente: Elaboración propia a partir de (Hollensen, 2014)

Anexo 4: Business Canvas Model



Fuente: Elaboración propia

Anexo 5: Datos financieros Bimani

PyG/ Balance Sheet	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Operating revenue	4.363.795	3.752.300	2.780.835	1.920.038	1.206.650	712.991	318.827
Profit before tax	47.735	430.252	205.737	214.103	212.360	50.291	25.675
Net income	25.268	322.299	150.468	154.078	160.200	37.804	20.315
Total assets	2.145.059	1.644.760	1.098.248	999.326	521.464	206.386	156.310
Shareholders' equity	876.634	850.988	531.023	380.555	269.687	109.487	71.683
EBIT	86.574	452.060	222.874	230.088	226.255	59.917	25.761
EBITDA	156.388	493.880	250.282	242.826	229.085	62.125	26.970

Ratio	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014
liquidez	1,46	0,81	0,64	0,84	0,76	0,97	1,33
solventia (%)	40,87	51,74	48,35	38,08	51,72	53,05	45,86
circulante	2,61	2,19	1,44	1,17	1,76	1,56	1,72
de apalancamiento (%)	81,02	34,26	28,77	52,74	1,36	0	0
de calidad de deuda	0,44	0,63					
de endeudamiento	0,59	0,48					
Rentabilidad económica (%)	2,23	26,16	18,73	21,42	40,72	24,37	16,43
Rentabilidad financiera (%)	5,45	50,56	38,74	56,26	78,74	45,93	35,82

Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos Sabi

Anexo 6: Business Canvas Model

<p>Socios clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proveedores españoles • Fábricas o talleres españolas (artesanos) 	<p>Actividades clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseño y confección de prendas de vestir, complementos y zapatos • Venta de productos como blusas, vestidos, faldas, chaquetas, zapatos • Creación de contenido en redes sociales <p>Recursos clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo: 31 empleados • 3 tiendas físicas • Marca "BIMANI" 	<p>Propuestas de valor</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tela "mágica" • Diseños reversibles • Básicos apetecibles • Fuerte presencia en redes como Instagram • Locales bien ubicados • Facilidad para ajustarse a la demanda (talleres en España, moda lenta) 	<p>Relaciones con los clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Directa, real, auténtica y cercana a través de Instagram: "bimanis" • Email marketing • Publicidad online • Blog #Bimanistyle • Outlet <p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Redes sociales: Instagram • Directos y preguntas por Instagram • Página web • Tienda física 	<p>Segmentos de clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mujeres 20- 35 años con poder adquisitivo medio-alto. • Para eventos como invitadas de boda, bautizos... y todo tipo de tallas: grandes, embarazadas...
<p>Estructura de costes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alquiler tiendas físicas: Madrid, Barcelona, Valencia • Producción en España • Empleados 		<p>Fuentes de ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Venta de sus productos • Métodos de pago: Tarjeta de crédito o débito, Paypal, pagar a plazos 		

Fuente: Elaboración propia

Anexo 7: Análisis DAFO de Bimani

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Empresa de reciente creación: recursos limitados - Empresa de tamaño pequeño - Poca experiencia internacional - Precios elevados de sus productos - Dificultad para financiar la producción 	<ul style="list-style-type: none"> - Estilos diferentes en el extranjero - Gran número de competidores del sector tanto offline como online: existen multitud de marcas de ropa de moda en Instagram. - Capacidad productiva de los competidores locales o grandes competidores - Disminución del volumen de negocios real a nivel mundial
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Materiales diferenciadores: tejidos “mágicos” - Crecimiento anual considerable en ventas - Fuerte presencia en redes sociales - Visión gerencial internacional - Productos <i>made in Spain</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Tendencia de <i>slow fashion</i> - <i>Ecommerce</i> como mercado creciente: aumento de la cuota canal online - Búsqueda por parte del cliente de prendas de calidad y con diseños originales

Fuente: Elaboración propia

Anexo 8: Marco CAGE

Diferencias	Culturales	Administrativas	Geográficas	Económicas
Factores Bilaterales	<ul style="list-style-type: none"> - Idiomas diferentes - Diferentes etnias, falta de redes sociales o étnicas conectivas - Religiones diferentes - Falta de confianza y diferentes sistemas de trabajo - Diferentes valores, normas y disposiciones 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de lazos coloniales - Falta de bloque comercial regional compartido - Falta de moneda común - Hostilidad política 	<ul style="list-style-type: none"> - Distancia física - Falta de frontera terrestre - Diferencias en climas/ entornos de enfermedades 	<ul style="list-style-type: none"> - Diferencias en los ingresos de los consumidores - Otras diferencias en el coste o la calidad de los recursos naturales, financieros, humanos... - Infraestructura - Información o conocimiento
Factores Unilaterales	<ul style="list-style-type: none"> - Tradicionalismo - Insularidad - Espiritualismo - Misterio 	<p>Economía cerrada Falta de membresía en organizaciones internacionales Instituciones débiles, corrupción, conflictos sociales, riesgo de expropiación...</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Sin litoral - Falta de navegabilidad interna - Tamaño y lejanía geográfica - Enlaces débiles de transporte o comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> - Tamaño económico - Bajo ingreso per cápita - Bajo nivel de monetización - Infraestructura limitada

Fuente: Elaboración propia a partir (EAE Business School, 2022)

Anexo 9: Criterios de selección del país destino

País	Clase de Riesgo	PIB per cápita (€)	Índice de Desarrollo Humano	Exportaciones de España en el sector textil	Gasto en consumo de ropa y calzado (M.\$)
España	2,1- low	25.460	0,904	-	-
Alemania	1,9- Very low	42.920	0,947	1.571.825,49	76.174,05
Austria	1,7- Very low	45.040	0,922	-	-
Bélgica	1,7- Very low	43.740	0,931	-	-
Chipre	2,9- Low	-	-	-	-
Eslovenia	1,2- very low	24.680	-	-	-
Estonia	0,8- very low	-	-	-	-
Finlandia	0,9- very low	-	-	-	-
Francia	2,2- low	36.520	0,901	3.483.346,53	41.377,35
Grecia	2,8- Low	-	-	-	-
Irlanda	1,5- very low	83.990	0,955	-	-
Italia	2,4- low	30.040	0,892	2.469.617,69	61.460,21
Letonia	1,4- very low	-	-	-	-
Lituania	1,2- very low	-	-	-	-
Luxemburgo	0,9- very low	114.370	0,916	-	-
Malta	1,9- very low	27.930	-	-	-
Países Bajos	1,3- very low	49.090	0,944	629.615,26	-
Portugal	1,6- very low	20.530	0,864	1.715.663,98	8.298,79

Fuente: Elaboración propia a partir de (European Commission, 2022); (Expansión Datosmacro, 2022); (IDEPA, 2022); (Degenhard, 2021)

Anexo 10: Horizonte temporal de la implementación y coordinación de la tienda

Tareas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Visita al país destino	■				
Análisis de la competencia	■				
Investigación del mercado	■				
Elaboración de un plan de negocio	■				
Aprobación de presupuestos		■			
Asesoramiento de una empresa de selección en Francia especialista en vendedores en tiendas de moda		■			
Trámites legales		■			
Búsqueda local alquiler (tienda física)		■			
Construcción tienda		■			
Selección trabajadores		■			
Formación del personal		■			
Establecimiento de objetivos de la tienda e indicadores de desempeño		■			
Apertura tienda física		■			
Evaluación desempeño		■	■		
Ejecutar cambios tras las evaluaciones				■	
Posible apertura segunda tienda física en Francia			■	■	
Evaluación de posible cambio en la estrategia hacia la búsqueda de una colaboración con proveedores (artesanos) franceses					■

Fuente: Elaboración propia a partir de (Bolea, 2016); (Gomendio de Elejabeitia, 2021)