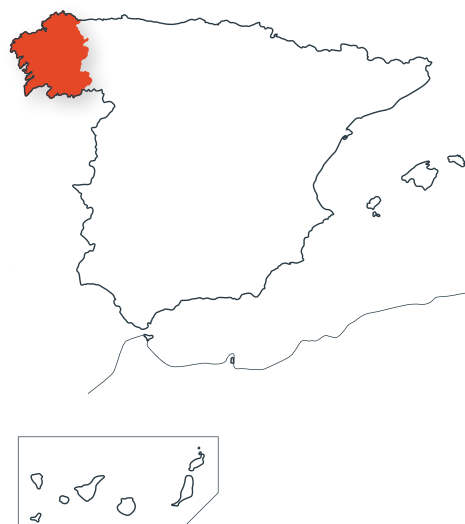

DESARROLLA UNA
ESTRATEGIA EFECTIVA
EN INTERNACIONALIZACIÓN

Caso práctico: Bimba y Lola

Bimba y Lola es una firma de moda creada en 2005 por dos hermanas pertenecientes a una saga de reconocidos empresarios del sector textil gallego. Se dedica al diseño, fabricación y comercialización de una amplia variedad de accesorios y prendas vestir que compite en el segmento del mercado del “lujo asequible”. Aunque la pandemia ha supuesto un frenazo a sus planes de crecimiento y expansión internacional, tiene previsto la entrada en dos mercados muy exigentes: **China y Estados Unidos**. Su éxito o fracaso en ambos mercados puede condicionar en buena medida su devenir futuro.

BIMBA Y LOLA

- Creada en 2005.
- Sector textil gallego.
- Lujo asequible.
- Intención de entrar en los mercados de EE.UU. y China.



DEFINICIÓN

Bimba y Lola es una firma de moda creada en 2005 por dos hermanas pertenecientes a una saga de reconocidos empresarios del sector textil gallego. Se dedica al diseño, fabricación y comercialización de una amplia variedad de accesorios y prendas vestir que compite en el segmento del mercado del lujo asequible.



ESTRATEGIA

Desde el inicio de la andadura de su proyecto empresarial tuvieron clara la idea de cuál debía ser la esencia de su modelo de negocio: crear algo nuevo, innovador, joven y que fuese de lujo, pero a un precio asequible. También desde sus comienzos optaron por un modelo de crecimiento y expansión internacional muy ambicioso con el objetivo de crear una marca global *premium*.



OBJETIVO FUTURO

Desde su creación hasta el año justo antes de la pandemia de la COVID-19 se convirtió en una de las empresas del sector con un mayor y más rápido crecimiento. Actualmente, está presente con tienda física en 20 países de tres continentes (Europa, América Latina y Asia). Un número que asciende a más de 40 países si se tiene en cuenta los mercados en los que posee tienda online. Aunque la pandemia ha supuesto un frenazo a sus planes de crecimiento y expansión internacional, tiene previsto la entrada en dos mercados muy exigentes: **China y Estados Unidos**.

Caso práctico: Bimba y Lola

Anexo. Algunos hitos destacados en la historia de Bimba y Lola entre 2005-2021

Años	Acontecimientos destacados
2005	Las hermanas María y Uxía Domínguez crean Bimba y Lola (nombre de sus dos mascotas). Son sobrinas del diseñador Adolfo Domínguez e hijas de Jesús Domínguez, socio fundador de la Sociedad Textil Lonía (STL), una de las empresas textiles más importantes de Galicia, propietaria, entre otras, de las marcas Purificación García o Carolina Herrera.
2006	Apertura de la primera tienda física en España en la ciudad de Bilbao. Se abren más de 40 tiendas. Se apuesta por Portugal como primer destino internacional.
2007/2008	En 2007 se abre la primera tienda en Portugal y un año más tarde en Francia, concretamente en París. Años de consolidación de la marca con la puesta en marcha de instalaciones propias. La firma cerró el ejercicio 2008 con una cifra de negocio de 47,5 millones de euros y una red de tiendas que otras marcas tardan años o décadas en construir.
2009	La firma cuenta en apenas 3 años con más de 80 tiendas en España, 6 en Portugal, 3 en Malasia, 2 en Francia y 1 en Egipto, Kuwait y Arabia Saudí. En Singapur se abre la tienda 100 de la marca. Se introduce la primera línea de moda textil.
2010	Se inicia la venta <i>online</i> a través de su propio portal, aunque el estreno fue un tanto errático. Esta modalidad permite hacer envíos internacionales y vender productos exclusivos no disponibles en las tiendas físicas.
2011	La modelo Tatí Cotliar es la protagonista de campaña de la marca para la campaña de otoño-invierno 2011/2012. Apertura de tienda en Barcelona que refuerza la filosofía de <i>prêt-à-porter</i> urbano y su cuidada "experiencia de compra". Se abre la primera tienda en Reino Unido, en Londres.
2012	A finales de este año, la marca cuenta con 161 tiendas físicas repartidas en 13 países. Rafael Jiménez, ex directivo de Hugo Boss o Missoni, se incorpora como director de comunicación internacional. La marca está presente en Bogotá (Colombia) y Caracas (Venezuela). Se abren tiendas en México, República Dominicana, Venezuela, Jordania y Arabí Saudí. La empresa se alía con el banco de inversión Socios Financieros para estudiar la entrada de un socio con el que financiar su desarrollo internacional. Pensaba ceder el 30% de su capital. Las negociaciones con L Capital (fondo de inversión de LVMH).
2013	Se abre la 4ª. tienda en Londres. La marca se introduce en México, Perú y Líbano. La marca pasó de Bimba&Lola a Bimba y Lola y se pone en marcha una renovación de su imagen. El ICO le concedió un préstamo por 10 millones de euros, gestionado por Banco Sabadell, para financiar su expansión internacional.
2014	Se produce la alianza con El Ganso en el ICEX, dentro del proyecto Cre100do para acelerar su proceso de expansión internacional. Se sigue ampliando la gama de productos y se impulsó la primera colección de moda de baño. Se produce la renovación de su logotipo y se crea un nuevo concepto de tienda y equipo de dirección para reforzar el crecimiento y la expansión internacional. Apertura de puntos de venta a través de <i>corners</i> en Corea del Sur mediante firma de un acuerdo con Lotte Group, uno de los mayores grupos de <i>retail</i> de Asia y socio de la japonesa Uniqlo en el país.
2015	La campaña de Navidad de la marca es protagonizada por la francesa Jeanne Damas. Se incorpora a la empresa a Juana Borsani como Directora de Marketing y Comunicación para fomentar nuevas estrategias que impulsen la internacionalización de la marca.
2016	La marca sigue creciendo en Francia con la apertura de su noveno punto de venta, en este caso en la ciudad de Burdeos. Hasta este momento solo tenía presencia en París. Abre su 6ª tienda en Kuwait controlada por su socio local. Firma de un acuerdo de colaboración con importante grupo empresarial local para abrir tres tiendas en Catar bajo la modalidad de franquicia. Apertura de primera tienda física en Corea del Sur.
2017	Se abren 27 tiendas. Chile es el mercado con mejor evolución de las ventas, con un crecimiento del 30% y se retoman las operaciones en Colombia. Se presenta proyecto para abrir una nueva plataforma logística en Mos (Vigo). Se negocia la venta de la firma con el fondo de capital riesgo británico Permira que finalmente no salió adelante (la operación estaba valorada en unos 400 millones de euros). Se contrata a Elena Montenegro Borrás, que antes trabajó para L'Oréal o La Roche-Posay, como Directora de Marketing Digital. Adrián Blanco, ex-directivo de STL y Bestseller, es nombrado Director Internacional de Retail.
2018	Se produce la apertura de la primera tienda en el corazón de Roma (Italia) Se produce también el desembarco en Ecuador, así como la apertura de la 5ª. tienda física en Londres o la 1ª. tienda <i>online</i> en México. Se retoma la búsqueda de un potencial comprador de la marca, operación que quedó paralizada al nombrarse como nuevo CEO a José Manuel Martínez (ex de Espirit) al que se le encarga la misión de pilotar el plan estratégico para convertir a la firma en una marca global.
2019	Se produce el lanzamiento de la colección Bimbaders, una línea de prendas y accesorios basada en unos muñecos diseñados por Friederike Hantel para la marca. Se constituye Bimba y Lola Inversiones, para entrar en el capital de otras empresas. Se produce el desembarco en Hong Kong, así como la apertura de sendos establecimientos en Cartagena (Colombia) y Bolonia (Italia).
2020	Se produce un importante reajuste de la red comercial con el cierre de todas las tiendas en Italia, ubicadas en Roma, Milán, Florencia y Bolonia a raíz de la pandemia de la COVID-19. Se entra en dos nuevos mercados internacionales: Ucrania (de la mano de la empresa de grandes almacenes, TSUM) y en Uruguay (apostando por el sistema de franquicias). La artista Kelsey Lu protagoniza la campaña otoño-invierno. Por primera vez, se entra en situación de pérdidas.
2021	Se abren tiendas en Alemania (3 en Berlín), Países Bajos, Polonia, Rusia y Guatemala. Se constituye la Fundación Bimba y Lola. Se obtiene la licencia para el traslado de su sede de Mos a la ciudad de Vigo. Santiago Pereira se incorpora a la dirección del grupo como responsable de sistemas desde la cúpula de Sanitas, donde fue director de tecnología.

Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 1/3



Elaborar la matriz DAFO para la empresa teniendo en cuenta los diferentes niveles del entorno y la situación interna de la misma.

Escribe el texto aquí

Pregunta 2/3



¿A qué tipos de distancia nacional (geográfica, económica, política y cultural) está haciendo frente Bimba y Lola teniendo en cuenta los distintos países de destino que ha elegido para su expansión internacional?

Escribe el texto aquí

Pregunta 3/3



¿Qué tipo de estrategia de internacionalización está utilizando Bimba y Lola?
¿Es apropiada atendiendo a las presiones localizadoras y globalizadoras?

Escribe el texto aquí

Caso práctico Bimba y Lola: **respuestas**

1

Elaborar la matriz DAFO para la empresa teniendo en cuenta los diferentes niveles del entorno y la situación interna de la misma.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
● Apuesta por diferenciación de productos: diseños de calidad, originales y en los que se apuesta por el arte. ● Equipo de dirección joven, pero con experiencia y buen conocimiento del sector. ● Personal altamente cualificado: apoyo al talento. ● Buen uso de las nuevas tecnologías: negocio <i>online</i>. ● Solvencia financiera: firma poco endeudada ya que recurre a autofinanciación. ● Amplia gama de productos y precios dentro de cada colección ● Red propia de <i>coolhunters</i>. ● Orientación a la clientela: se busca dar trato personalizado, lo que genera una mayor fidelización. ● Tiendas atractivas concebidas como “espacios para el capricho”. ● Imagen de marca: reconocida y bien considerada en España. ● Menor apalancamiento operativo que la media del sector.	● Posible ‘extravagancia’ o ‘atrevimiento’ de algunos de sus diseños. ● Posible falta de liderazgo en algunos de los mercados internacionales. ● Elevada rotación en algunos puestos directivos de máxima responsabilidad. ● Dificultades relacionadas con la escala: insuficiente para algunas operaciones y sistemas. ● Menor variedad en gama de productos (ropa, complementos, calzado) respecto a muchos de sus principales competidores. ● Mejorar el denominado “<i>time to market</i>”.
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
● Aumento de la competencia tanto nacional como internacional dentro del sector. ● Sector muy atomizado con muchas empresas de tamaño pequeño. ● Crisis de la COVID-19. ● Cambios continuos en las tendencias de moda, así como en los posibles gustos y preferencias de la clientela. ● Posible pérdida de imagen por intentar conseguir una mejor adaptación a los mercados internacionales. ● Clientela cada vez más exigente e informada. ● Falsificaciones y posibles imitaciones por empresas <i>low-cost</i> del sector alguno de sus productos estrella: por ej., los bolsos.	● Apuesta clara por mercados internacionales, con especial atención a los casos de China y EE.UU. ● Interés social por la moda y una mayor apuesta por la moda sostenible. ● Aprovechamiento de las nuevas tecnologías. ● Mayor apuesta por las franquicias como estrategia de expansión en los mercados internacionales. ● Capacidad asociativa con otras firmas para potenciar en mayor medida la moda española. ● Mayor presencia en <i>outlets</i> y desfiles de moda internacionales. ● Unificación de tallas. ● Definición de un público objetivo(<i>target</i>) más amplio.

Caso práctico Bimba y Lola: respuestas

2

¿A qué tipos de distancia nacional (geográfica, económica, política y cultural) está haciendo frente Bimba y Lola teniendo en cuenta los distintos países de destino que ha elegido para su expansión internacional?

¿Has tenido en cuenta algunos de los siguientes aspectos a la hora de justificar tu respuesta?

- Por un lado, la empresa está haciendo frente a la distancia geográfica. En este sentido, no es lo mismo exportar a los países de la UE (caso de Alemania, Francia, Países Bajos, Polonia o Portugal) u otros países de Europa (Reino Unido) que hacerlo por ejemplo a países de América (Argentina, Chile, Colombia, Ecuador Guatemala, México, Panamá, Perú o Uruguay) que hacerlo a países de Asia (Corea, Kuwait, Malasia o Singapur). Por ejemplo, en cada caso los costes de transporte asumidos serán distintos y se tendrá que hacer frente a redes de infraestructuras diferentes para hacer llegar los productos a los clientes finales. La mayoría de los países de la UE son socios naturales. De hecho, Portugal fue elegido como el primer destino, dada la cercanía geográfica y también cultural.
- En cuanto a la distancia económica se ha tenido en cuenta la población y la renta per cápita de los países a los que exporta Bimba y Lola para hacerse una idea de la potencial clientela que puede adquirir los productos de la firma. Ambas variables proporcionan una idea aproximada sobre el volumen total del mercado, así como del perfil poblacional en cada mercado. En la mayoría de estos países está presente en sus capitales y otras ciudades importantes. La justificación de estar en las ciudades más pobladas es que de este modo se permite un potencial acceso a una mayor cantidad de población objetivo.

Cuadro 2. Población y renta per cápita de los países a los que exporta Bimba y Lola

País	Población (en miles de hab.)	Renta per cápita (en dólares)
Alemania	46.208,43	83.240,52
Argentina	45.376,76	8.579,02
Chile	19.116,21	13.231,70
Colombia	50.882,88	5.334,56
China	1.410.929,36	10.434,78
Corea del Sur	51.780,58	31.631,47
Ecuador	17.643,06	5.600,39
Estados Unidos	329.484,12	63.593,44
España	47.351,57	27.063,19
Francia	67.391,58	39.030,36
Malasia	32.366,00	10.412,35
México	128.932,75	8.329,27
Panamá	4.314,77	12.509,84
Perú	32.971,85	6.126,87
Polonia	37.950,80	15.720,99
Reino Unido	67.215,29	41.059,17
Singapur	5.685,81	59.797,75
Uruguay	10.353,44	52.274,41

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Banco Mundial.

Caso práctico Bimba y Lola: respuestas

2

¿A qué tipos de distancia nacional (geográfica, económica, política y cultural) está haciendo frente Bimba y Lola teniendo en cuenta los distintos países de destino que ha elegido para su expansión internacional?

Existe también una relación positiva entre el nivel de desarrollo de los países y su red de infraestructuras, que es otra variable importante a tener en cuenta, sobre todo, de cara a facilitar el transporte de los productos de Bimba y Lola o de cualquier otra empresa del sector. Asimismo, los países más desarrollados es probable que cuenten con cliente más exigente e informados en el ámbito de la moda y que, por tanto, demanden productos de más calidad de otros países. Otro aspecto importante a considerar es la tasa de inflación de los países de origen (en este caso España) y de los países de destino, lo cual puede contribuir a encarecer el producto al consumidor final.

Desde el punto de vista de la distancia política y cultural es evidente que el hecho de formar parte de una zona de libre comercio y compartir una cultura común (cultura europea), también ayuda a que los países de la UE sean destinos preferentes de la firma (y, en general, de buena parte de las empresas del sector textil españolas). De hecho, varios de los países a los que exporta la firma se encuentran entre los principales consumidores de moda española. Algo similar sucede con los países de Latinoamérica donde la moda española goza de una buena acogida en general. Por ejemplo, México es también uno de los principales países clientes de la moda española. Más dificultades arroja lo que pueda suceder con el mercado británico como consecuencia de la salida del Reino Unido de la UE. La incertidumbre que está caracterizando la política británica sobre este asunto parece que está afectando negativamente a la confianza de sus consumidores lo que podría actuar en contra del consumo de productos de lujo y/o semilujo y más si se gravan con algún tipo de aranceles que puedan encarecer los productos.

En el caso de los países asiáticos también es importante resaltar que un país como Corea del Sur es un consumidor bastante destacado de moda española en general, al igual que China, de ahí que la firma se haya decantado a dar el paso definitivamente en el gigante asiático y haya apostado por los países asiáticos mencionados en el caso. Muchos consumidores de estos países están ávidos de consumir moda de productos europeos que se encuentran a la vanguardia dentro del sector de la moda (entre los que, obviamente, se encuentra España) ya sea en el ámbito del lujo o semilujo. Finalmente, España es también uno de principales proveedores de moda de Kuwait. Se trata de un país que importa cerca del 90% de su confección textil. Hay dos razones que explican esta circunstancia: por una parte, una producción local muy reducida y, por otra, los cambios que se han venido produciendo en los hábitos de consumo y en el estilo de vida de su población que tiende a elegir marcas occidentales frente a diseños más tradicionales y en el que la clientela tiende a percibir los productos de empresas españolas, como el caso de Bimba y Lola, como de buena calidad y que se pueden adquirir a precios inferiores a los de las firmas de otros países europeos.

¿Qué tipo de estrategia de internacionalización está utilizando Bimba y Lola?
¿Es apropiada atendiendo a las presiones localizadoras y globalizadoras?

¿Has tenido en cuenta algunos de los siguientes aspectos a la hora de justificar tu respuesta?

Para comprender mejor el tipo de estrategia de internacionalización seguida por la empresa, en primer lugar, puede resultar conveniente ver qué tipo de producto/s se está ofreciendo en los mercados internacionales. Nos encontramos, en general, ante productos del sector textil y accesorios (marroquinería) caracterizados, en el caso de Bimba y Lola, por poseer un alto grado de diferenciación que pueden ser adquiridos a precios asequibles. Se trata, en definitiva, de un sector el de la moda, en el que juega un papel importante los costes de producción de los productos ofrecidos. En este sentido, aunque es cierto que Bimba y Lola no proporciona información precisa sobre los lugares concretos en los que se fabrican sus productos si se atiende al etiquetado de sus productos se puede observar que la mayoría están fabricados en países como España, Italia, Portugal y China. Obviamente, los costes de fabricación son más altos en países como España o Italia y en menor medida en Portugal que en un país como China. La justificación de la producción en un país como China se encuentra en que es una opción utilizada mayoritariamente por las empresas del sector. No obstante, la apuesta por España o Italia (y en menor medida Portugal) puede obedecer al interés por la controlar la calidad de los productos. Por tanto, desde este punto de vista se podría argumentar que las presiones localizadoras de esta empresa son moderadas. A diferencia de otras grandes multinacionales del sector no ha optado por localizar la mayor parte de su producción en el gigante asiático o países del entorno.

Por otro lado, el público objetivo al que se dirige es bastante similar en los distintos países en los que busca vender su producto: una mujer 'urbanita' con un poder adquisitivo medio-alto. El tipo de producto ofrecido en los distintos países es, por tanto, bastante similar. En consecuencia, no se pone demasiado el foco en el objetivo de diferenciar la oferta de sus productos con el propósito de adaptarlos a los mercados locales. En este sentido, se puede decir también que la industria de la moda está adquiriendo un componente global en la medida en que cada vez se observa una mayor homogeneización en los patrones de consumo de la potencial clientela de los distintos países alrededor del mundo.

Desde este punto de vista, podría argumentarse que las presiones para la adaptación local son bajas.

Teniendo en cuenta todo lo anterior y asumiendo también que su objetivo es convertirse en una marca global premium, podría concluirse que la estrategia competitiva que siguen Bimba y Lola a nivel internacional es una "estrategia global", si bien, la apuesta por la marcada diferenciación de sus productos hace que también puedan estar presentes algunos elementos de la "estrategia internacional". En relación con esta estrategia, las características singulares de los productos de Bimba y Lola hacen que, precisamente, puedan ser valorado globalmente de manera positiva, no precisando de adaptaciones locales, salvo algunas cuestiones menores. Sin embargo, los clientes de Bimba y Lola a nivel internacional sí que pueden valorar que esta empresa ofrezca productos a precios más asequibles que los de otros muchos competidores, de ahí la importancia de las ciertas presiones que puede soportar sobre los costes de fabricación y que haya decidido deslocalizar parte de la producción a algunos países con costes de producción más competitivos y, de este modo, aprovecharse hasta cierto punto de las economías de localización. Es también importante notar que, aunque las actividades de fabricación estén descentralizadas, las actividades de diseño (una de las principales actividades del sector de la moda del lujo y semilujo) están centralizadas en sus oficinas centrales de Vigo.