



**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS**

CURSO ACADÉMICO

2024-2025

TRABAJO FIN DE GRADO

Mención en MARKETING

**PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL PARA
BLUE BANANA EN ALEMANIA**

**INTERNATIONAL MARKETING PLAN FOR BLUE
BANANA IN GERMANY**

AUTOR

FRANCISCO LLATA SAN MARTIN

DIRECTOR

ÁNGEL HERRERO CRESPO

CONTENIDO

RESUMEN	3
ABSTRACT	3
INTRODUCCIÓN	4
1. VISIÓN Y MISIÓN DE LA EMPRESA.....	4
1.1 VISIÓN	4
1.2 MISIÓN	5
2. ANÁLISIS EXTERNO	6
2.1 DELIMITACIÓN DEL MERCADO DE REFERENCIA.....	6
2.2 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	6
2.3 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO.....	11
2.3.1 Análisis del sector y la competencia	11
2.3.2 Análisis de los clientes.....	12
2.3.3 Análisis de intermediarios y proveedores.....	13
2.3.4 Análisis de grupos de interés (Megamarketing)	15
3. ANÁLISIS INTERNO	16
3.1 RECURSOS Y CAPACIDADES.....	16
3.1.1 Recursos	16
3.1.2 Capacidades	17
3.2 ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL	18
4. ANÁLISIS DAFO	20
5. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS DE MARKETING	21
5.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	21
5.2 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS DE MARKETING.....	22
5.3 SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO	23
6. PLAN DE ACCIÓN (MARKETING OPERATIVO)	24
6.1 PLAN DE PRODUCTO	24
6.2 PLAN DE PRECIOS	26
6.3 PLAN DE DISTRIBUCIÓN	28
6.4 PLAN DE COMUNICACIÓN	29
7. EJECUCIÓN Y CONTROL	33
7.1 EJECUCIÓN.....	33
7.2 CONTROL	34
8. CONCLUSIONES	35
BIBLIOGRAFÍA.....	36

RESUMEN

En este trabajo se realiza un plan de internacionalización para la empresa Blue Banana Brand, una empresa de moda española. El país seleccionado para la expansión es Alemania. Para ello, hemos llevado a cabo un estudio de la empresa, su entorno competitivo y el nuevo mercado. Se pretende lograr un posicionamiento sólido en un entorno altamente competitivo y con consumidores muy exigentes. La estrategia de Blue Banana se basa en el desarrollo de mercados y un posicionamiento basado en la diferenciación, destacando su pasión por la aventura y el medio ambiente. A continuación se trabaja sobre las variables de marketing mix (producto, precio, distribución y comunicación). Blue Banana mantendrá su gama de productos, añadiendo determinados productos o modificaciones para adecuarse al mercado alemán, la política de precios será similar a la existente en España, la distribución se llevará a cabo mediante ecommerce y alianzas estratégicas y el plan de comunicación combinará canales tradicionales y digitales. El objetivo final de Blue Banana con esta expansión es consolidarse a nivel internacional y posicionarse como un referente de la moda sostenible en el ámbito europeo, dando el primer paso en Alemania.

ABSTRACT

In this work, an internationalization plan is carried out for the company Blue Banana Brand, a Spanish fashion company. The country selected for expansion is Germany. To do this, we have carried out a study of the company, its competitive environment and the new market. The aim is to achieve a solid positioning in a highly competitive environment and with very demanding consumers. Blue Banana's strategy is based on market development and a positioning based on differentiation, highlighting its passion for adventure and the environment. The marketing mix variables (product, price, distribution and communication) are then worked on. Blue Banana will maintain its product range, adding certain products or modifications to adapt to the German market, the pricing policy will be similar to that existing in Spain, distribution will be carried out through ecommerce and strategic alliances and the communication plan will combine traditional and digital channels. Blue Banana's ultimate goal with this expansion is to consolidate its international presence and position itself as a benchmark for sustainable fashion in Europe, taking the first step in Germany.

INTRODUCCIÓN

El objetivo de este trabajo es realizar un plan de internacionalización de la empresa española Blue Banana Brand, especializada en moda sostenible y urbana. La elección de esta empresa se fundamenta en su notable crecimiento en un periodo corto de tiempo, su capacidad de captación de clientes a través de innovadores campañas de marketing digital, así como la experiencia personal con la marca. En España se ha consolidado gracias a su fiel comunidad, su filosofía basada en la aventura y su impacto sostenible. También tiene presencia en Portugal y México, donde se ha instaurado con éxito. En Portugal, el estilo de vida conectado con el mar e intereses similares a los nuestros permite una integración rápida en el mercado. Además la cercanía a nuestro país, ha facilitado los envíos. En México, la apertura de la tienda se sitúa como un ancla para su posterior introducción en diferentes países de la región Latinoamericana.

El mercado seleccionado para la expansión es Alemania, ya que es la principal potencia europea, cuenta con una población de alto poder adquisitivo y la demanda de productos sostenibles está en constante crecimiento..

Para llevar a cabo el trabajo, en primer lugar, se presentarán la misión y visión de Blue Banana. Después, se realizará un análisis externo e interno, sintetizado en una matriz DAFO, con el propósito de identificar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. A continuación, se definirán las estrategias y programas de marketing para Alemania, que servirán como hoja de ruta para la internacionalización. Seguidamente, se detallará el plan de acción, estructurado en torno a cuatro pilares: producto, precio, distribución y comunicación. Finalmente, se expondrá el plan de ejecución y control, con el fin de garantizar el correcto funcionamiento, junto con las conclusiones obtenidas del trabajo.

1. VISIÓN Y MISIÓN DE LA EMPRESA

Son dos elementos claves de la empresa, los cuales servirán de guía en la dirección estratégica tanto en la actualidad como en el futuro.

1.1 VISIÓN

Son los criterios que la empresa ha de utilizar para fijar el camino a seguir a largo plazo. Básicamente debe responder a las tres preguntas siguientes: ¿Cómo seremos? ¿Cómo deberíamos ser? ¿Qué queremos ser en el futuro? (Guerras y Navas, 2015)

La visión de Blue Banana es “**Cambiar el mundo cambiando el modo de vida de las personas**” (Blue Banana, 2024)

La empresa pretende conectar con sus clientes más allá de la ropa, inspirándoles a vivir una vida de aventuras, de explorar nuevos caminos y de ser inconformistas.

Esta visión que propone Blue Banana, inspira a sus clientes no solo mediante la moda sino a través de un estilo de vida que promueve salir de la zona de confort, la aventura, la autenticidad y la sostenibilidad.

1.2 MISIÓN

Representa la identidad y la personalidad de la empresa, en el momento actual y de cara al futuro. La pregunta clave es: ¿Cuál es la esencia de nuestro negocio y cuál queremos que sea? (Guerras y Navas, 2015)

La misión de Blue Banana es “**Empoderar a las nuevas generaciones y hacer de su vida una aventura.**” (Blue Banana, 2024)

Este lema atrae a jóvenes ambiciosos y exploradores. El público en general de esta marca son jóvenes que disfrutan una vida activa al aire libre.

Las tres variables a partir de las que se hace la misión son las siguientes: definición del campo de actividad de la empresa, identificación de las capacidades esenciales de la empresa y valores, creencias, filosofía y elementos de la cultura de la empresa.

Respecto a las dos primeras variables, no se hace mención al campo de actividad y a las capacidades esenciales. Empoderar a las nuevas generaciones podemos interpretar que va dirigido a los jóvenes y hacer de su vida una aventura se podría enfocar como que promueve diferentes experiencias.

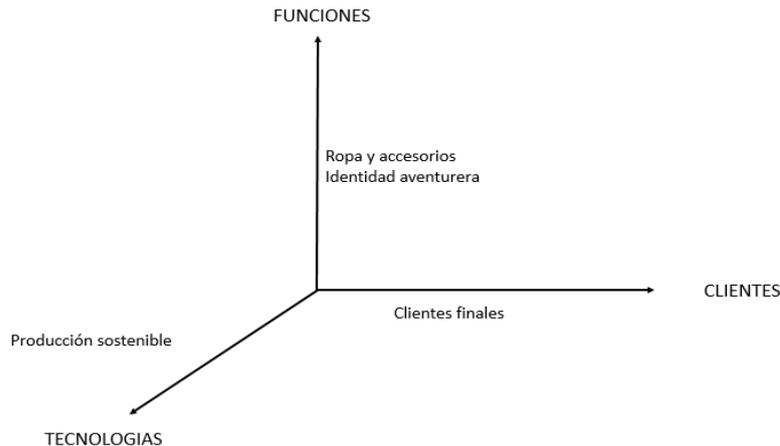
En relación a la tercera variable, valores, creencias, filosofía y elementos de la cultura de la empresa, sí se cumple. La empresa quiere ofrecer una experiencia única y diferenciadora, quiere alejarse de las marcas “fast fashion” y de aquellas cuya identidad gira en torno a la estética.

2. ANÁLISIS EXTERNO

2.1 DELIMITACIÓN DEL MERCADO DE REFERENCIA

El campo de actividad de una empresa es el ámbito en el que se desarrolla la empresa, en concreto la combinación de productos y mercados en los que la empresa quiere competir. El modelo de Abell (1980) lo define mediante 3 dimensiones: funciones, tecnologías y clientes.

Imagen 1. Ámbito del campo de actividad de Blue Banana



Fuente: Elaboración propia (2024)

Para definir el campo de actividad de Blue Banana, estas tres dimensiones del gráfico anterior son clave. En el eje de funciones vemos las necesidades que tratan de satisfacer en sus clientes, proporcionarles ropa y accesorios al mismo tiempo que les hacen tener una identidad, un sentimiento de pertenencia al comprar la marca Blue Banana. En el eje de las tecnologías se observa lo que blue banana emplea para satisfacer las necesidades, todos sus productos tienen esas características sostenibles por lo que tanto aboga la empresa y son un gran reclamo para sus consumidores. Y por último en el eje de los clientes, se ha incluido el público objetivo y la audiencia a la cual va dirigida sus productos y servicios.

En resumen, el ámbito de Blue Banana se centra en un nicho concreto como es la moda sostenible y el estilo aventurero, pero que está en auge y en constante crecimiento.

2.2 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

El macroentorno se refiere a los factores externos a la empresa que influyen sobre sus decisiones y resultados, los cuales no dependen de la actividad comercial del negocio y la empresa no puede controlar. "Todo aquello ajeno a la empresa" (Mintzberg, 1984)

He decidido realizar la internacionalización de Blue Banana en un país de la Unión Europea, en Alemania. Para ello utilizaremos el análisis PESTEL, una herramienta que sirve para analizar cómo las fuerzas externas pueden impactar en la organización. Posee varias dimensiones:

Dimensión político-legal:

Se refiere a los factores y regulaciones legales, políticas y gubernamentales que afectan a la sociedad en la que se encuentra una empresa.

El gobierno alemán apoya la apertura de los mercados y defiende un comercio libre con base en reglas claras y fiables.

España y Alemania mantienen unas buenas relaciones de amistad, ya que el intercambio político bilateral es estrecho.

Al estar ambos países dentro de la Unión Europea las mercancías y servicios pueden moverse con más facilidad al no haber barreras comerciales o aranceles gracias a los acuerdos de libre comercio (ALC) de la Unión Europea. En cuanto a la moneda, es la misma en los dos países, una gran ventaja ya que no hay ningún problema con el tipo de cambio y se podrá tener un buen control de la política de precios.

Imagen 2. Comparativa impuestos España y Alemania

España		Alemania	
Impuestos			
Presión fiscal (%PIB) [+]	2023	36,8%	40,1%
IVA General [+]	01/09/2012	21,00%	19,00%

Fuente: Datosmacro.com (2024)

En conclusión, Alemania es una gran opción para posicionarse en un mercado de alto consumo y dar ese gran salto de reconocimiento para la marca en Europa

Dimensión económica:

La dimensión económica es clave para saber si un mercado es rentable y tiene viabilidad para una empresa.

Alemania es el país europeo con mayor PIB y el cuarto a nivel mundial, con 4.185.550 M€, a pesar de que el crecimiento en los últimos años no ha sido muy grande, sigue siendo un mercado consolidado y fiable. En cuanto al PIB per cápita, es un indicador del nivel de vida de los habitantes de un país, en Alemania en 2023 fue de 49.520 euros, situándose en el puesto número 19 en relación a los 196 países del ranking PIB per cápita, esto indica que los habitantes del país tienen un nivel de vida favorable.

Respecto a la tasa de desempleo Alemania cuenta con un 3,4%, sin embargo España posee un 11,3%

Imagen 3. Comparativa tasa de desempleo España y Alemania

Tasa de desempleo [+]	II Trim 2024	11,3%	3,4%	II Trim 2024	Tasa de desempleo [+]
-----------------------	--------------	-------	------	--------------	-----------------------

Fuente: Datosmacro.com (2024)

Si profundizamos más, centrándonos en el público objetivo de Blue Banana, la tasa de desempleo en Alemania es de un 6,9%, por el contrario en España este dato es mucho más alto, el 26,5%.

Imagen 4. Comparativa tasa de desempleo juvenil España y Alemania

Tasa de desempleo: Desempleo juvenil				
Países	Desempleo < 25	Desempleo Hombres < 25	Desempleo Mujeres < 25	Mes
España [+]	26,5% 	25,2% 	28,1% 	Septiembre 2024
Alemania [+]	6,9% 	8,1% 	5,4% 	Septiembre 2024

Fuente: Datosmacro.com (2024)

El IPC mide la evolución de los precios de bienes y servicios que se consumen en los hogares de un país. En Alemania es del 2%, según el Banco Central Europeo este nivel es saludable para mantener un crecimiento económico constante.

Imagen 5. IPC Alemania Octubre 2024

IPC Alemania Octubre 2024		
	Interanual	Acum. desde Enero
IPC General [+]	2,0% 	2,4% 
Alimentos y bebidas no alcohólicas [+]	2,8% 	
Bebidas alcohólicas y tabaco [+]	4,3% 	
Vestido y calzado [+]	2,3% 	

Fuente: Datosmacro.com (2024)

En conclusión, la dimensión económica es favorable, una economía estable y madura, que cuenta con unos habitantes con unos ingresos medios superiores al resto de países europeos y en concreto con unos jóvenes que están en una situación laboral favorable al estar la mayoría de ellos empleados.

Dimensión socio-cultural:

Se trata de las creencias, religión, cultura y forma de vida de la sociedad en la que se encuentra la empresa.

Alemania tiene una población de 84,48 millones de habitantes, siendo mayor porcentaje las mujeres que los hombres. La media de edad es de 46,8 años, pero hay una significativa cantidad de jóvenes y jóvenes adultos (15-34) que representan la mayor parte en cuanto al consumo de moda se refiere.

El 77% de la población alemana es creyente. La religión predominante es el cristianismo, seguido por el 70% de la población, esto es beneficioso en épocas de consumo como la Navidad. El idioma oficial es el alemán, hablado en el día a día por el 95% de la población.

Los jóvenes académicos alemanes tienden a formar familia con una avanzada edad, ya que primero quieren acabar sus estudios y formarse más. Teniendo en cuenta la baja tasa de desempleo juvenil que hay en Alemania (6.9%), esto es beneficioso para Blue Banana, ya que los jóvenes tendrán empleo y no tendrán gastos familiares, por lo que poseerán mayor capacidad de gasto.

Dimensión tecnológica:

La dimensión tecnológica recoge los cambios y avances en las tecnologías que pueden afectar al mercado en el que se encuentra la empresa.

Los gastos en investigación y desarrollo en Alemania representan un 3% del PIB, se estima que para 2025 aumenten a 3,5%. La tasa de población con acceso a internet en los últimos años se encuentra en torno al 90%, pasando en promedio más de 2 horas navegando en la red. El grupo de edad que más uso hace de internet es de entre 14 y 49 años.

Imagen 6. Tasa de equipamiento en tecnología en Alemania por 100 habitantes

Tasa de equipamiento en tecnología de la información y comunicación, por 100 habitantes	%
Número de suscriptores de líneas telefónicas	132,3
Número de líneas principales	61,8
Número de suscriptores a líneas telefónicas móviles	132,3
Número de usuarios de Internet	84,0
Número de ordenadores personales	65,6

Fuente: Santandertrade.com

En 2023 el comercio electrónico B2C alcanzó una cifra de 84,5 miles de millones de euros. Según un informe realizado por Global Voices lo que más compran los alemanes vía comercio electrónico es ropa, casi 3 de cada 4 (74%) alemanes afirman haber comprado ropa en línea, seguido del calzado, 58% y en tercer lugar cosmética con un 42%.

Imagen 7. Gráfico de categorías más compradas por los alemanes vía comercio electrónico



Fuente: Esw.com

En resumen, el entorno tecnológico alemán es muy favorable por su alta inversión en investigación y desarrollo, el sólido mercado B2C de comercio electrónico ya consolidado y el auge del comercio digital, usado mayoritariamente por el público objetivo de Blue Banana, jóvenes.

Dimensión medioambiental:

La dimensión medioambiental evalúa los factores naturales y sostenibles que afectan al entorno de la empresa y como se adapta a ellos.

Las buenas prácticas medioambientales son muy importantes para los habitantes de Alemania. El país pretende alcanzar la neutralidad climática en 2045, uno de los principales pasos para conseguirlo ha sido el abandono de la energía nuclear.

Otro punto a destacar es la Responsabilidad Ampliada del Productor (EPR), es un principio jurídico medioambiental que responsabiliza a las empresas en todo el ciclo de vida de sus productos.

En definitiva. La dimensión medioambiental de Alemania muestra un gran compromiso con la sostenibilidad y un horizonte centrado en una economía respetuosa con el medioambiente. Todo esto junto con la conciencia social de los consumidores y sus preferencias por productos sostenibles y con menor impacto ecológico son ideales para Blue Banana, una empresa con el distintivo Carbon Negative y con una gran orientación hacia el medioambiente.

Imagen 8. Blue Banana es Carbon Negative



Fuente: Blue Banana Brand

2.3 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

Para la realización de este análisis se utiliza el modelo de las 5 fuerzas de Porter.

2.3.1 Análisis del sector y la competencia

Para analizar el microentorno de Blue Banana es primordial identificar los principales competidores a los que se enfrentará para entrar en el mercado alemán. Estas son algunas de las empresas que tienen características parecidas a Blue Banana:

- **ARMENDANGELS:** Es una marca de moda fundada en 2007 y situada en Colonia, vende productos sostenibles, que generen el menor daño posible al planeta y a la vez agraden al cliente cambiando su estilo de vida. Quieren crear un planeta del que estemos orgullosos de transmitir a nuestras generaciones futuras.

Imagen 9. Lema Armedangels



Fuente: Armedangels

- **CARHARTT WIP:** Es una compañía fundada en 1889 en Estados Unidos, su línea WIP (work in progress) se creó con el objetivo de juntar la herencia de la ropa de trabajo con la moda urbana. Su público objetivo son jóvenes con un estilo urbano, alternativo y pasión por el streetwear. A todo esto hay que sumarle que Carhartt posee tiendas en grandes ciudades alemanas como Múnich, Hamburgo y Berlín. En esta última ciudad han realizado una colaboración con un famoso club, sello discográfico e institución cultural, Tresor.

Imagen 10. Colaboración Carhartt con club de techno berlinés Tresor



Fuente: Carhartt

- PATAGONIA:** Es una compañía de ropa estadounidense, fue fundada en 1973. Comercializa ropa para actividades al aire libre y tiene un fuerte compromiso con la sostenibilidad. Emplean materiales como el algodón orgánico, algodón reciclado, polietileno expandido etc. Mediante su programa “worn wear” repara, intercambia y compra equipo Patagonia usado, ya que para ellos lo mejor que pueden hacer por el planeta es alargar la vida de la ropa ya existente.

Imagen 11. Campaña worn wear Patagonia



Fuente: Patagonia

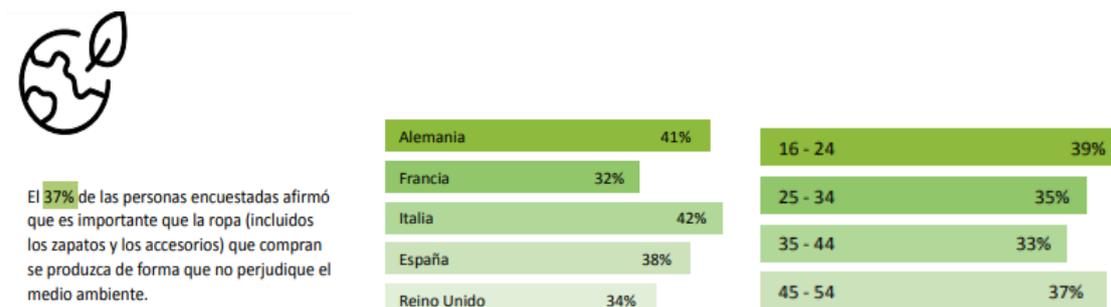
En conclusión, el mercado alemán tiene unos fuertes competidores, que destacan por su expansión a nivel internacional y fuerte implantación en el mercado alemán como Carhartt, por su enfoque sostenible como Armendangels o por ambas características como Patagonia. Pese a que es una empresa joven, lleva ocho años en funcionamiento, Blue Banana deberá consolidar una propuesta sólida, marcando sus valores de forma clara y seguir con ese carácter auténtico que le representa.

2.3.2 Análisis de los clientes

Dentro del amplio mundo de la moda, Blue Banana se encuentra en el nicho de la ropa para gente que le gusta realizar actividades al aire libre y comprometido con el medioambiente. Los clientes en este ámbito tienen numerosas propuestas, lo que les facilita una mayor capacidad de cambio en el momento en el que encuentren una mejor relación calidad-precio.

Para los alemanes es de vital importancia la parte sostenible, están muy concienciados con el impacto que genera pero también son reacios a pagar precios desorbitados, en el caso de tener dos opciones elegirán la más económica.

Imagen 12. Porcentajes ante la afirmación “La producción de ropa no dañe el medio ambiente”



Fuente: Fashion Revolution

Según la encuesta europea sobre moda y consumo responsable, el 41% de los alemanes afirmo que es importante que la ropa que compren no dañe el medio ambiente y el 39% eran personas de entre 16 y 24 años de edad. Esto nos indica que casi la mitad de la población alemana se preocupa por el impacto de la ropa en el planeta y que el grupo mayoritario son los jóvenes.

Es por ello que Blue Banana tiene que asegurarse de que los consumidores alemanes capten su propuesta de valor y sean conscientes del impacto positivo de Blue Banana en términos de sostenibilidad y calidad.

2.3.3 Análisis de intermediarios y proveedores

Los intermediarios son personas que tratan de poner en contacto a dos o más partes interesadas en hacer una negociación.

Blue Banana tiene mayor número de ventas a través de su página web y sus redes sociales, obteniendo de esta manera mayor libertad y menos dependencia de terceros.

En cuanto a los intermediarios potenciales, Zalando podría ser uno de ellos, es una gran plataforma de moda online, cuya mayor base de clientes son alemanes, contando con un cómputo global de 51 millones de clientes distribuidos en 25 países. Tiene una gran repercusión en consumidores jóvenes, además, el 80% de usuarios de Zalando son consumidores recurrentes. La asociación permitiría a Blue Banana aumentar considerablemente su audiencia. La distribución, el almacenamiento y las devoluciones también estarían a cargo de Zalando que cuenta con un sistema de logística (Zalando Fulfilment Solutions), aunque implica costes adicionales que se sumarían a las comisiones por ventas existentes y la intensa competencia que existe en esta plataforma al contar con tantas marcas, Zalando tiene una sección de moda sostenible, en la cual Blue Banana podría diferenciarse y llegar a más consumidores.

Imagen 13. Iconos para identificar artículos sostenibles en Zalando

Product Sustainability at Zalando Product Sustainability Criteria

Sustainability Attribute Groupings: Fashion, Footwear & Accessories

The following icons represent specific certifications, trademarks or licensed materials shown on PDP, which are grouped by the following attribute groups. These attribute groups are designed to help customers filter the product catalogue.

Organic Materials	Recycled Materials	Responsibly sourced Materials		Improved Production	Innovative Materials	Designed for Circularity
GOTS Organic, GOTS Made with Organic, Organic Content Standard 100, Organic Content Standard Blended, Fairtrade Organic	Global Recycled Standard, Recycled Claim Standard 100, Recycled Claim Standard Blended, SCS Recycled Content Standard, REPREVE® (Unifi), Polyana®, Textloop™ (RCOT™), REFIBRA™ (Lenzing), Alno Leather Infirma (Infinitel Fiber Co), Circulose® (Renewcell), RICLON (Recover™), RColorBlend (Recover™), NuCycl™ (Evmu), Cycora® (Ambercycle), ECONYL® (Aquafil) Other Remanufacturing/ Recycling Process	<p>plant-derived</p> LENZING ECOVERO, LENZING Viscose, LENZING Modal, LENZING Lyocell, TENCEL Modal, TENCEL Lyocell, Birta Viscose, Livexco (Birta Cellulose), Liva Reviva (Birta Cellulose), Birta Spunshades (Birta Cellulose), Birta Modal, Birta Excel Lyocell, Forest Stewardship Council (FSC), Programme for the Endorsement of Forest Certification (PEFC), Sustainable Forestry Initiative (SFI), Eastman Kala, Spinnova, Other "Green Shift" Canopy Style rated MACF supplier, BASF E3, Supreme Green Cotton®, The Real Cotton Program, GOTS "Organic in conversion", OCS "Organic in conversion", Regenerative Organic Certified, Land to Market (Savory Institute), RegenAgri, Fairtrade Cotton	<p>animal-derived</p> Responsible Wool Standard, Responsible Mohair Standard, Responsible Alpaca Standard, ZQ Merino Wool, ZQRC Merino Wool, NATIVA, The Good Cashmere Standard, Responsible Down Standard, Downpass, Lyocell	bluesign® APPROVED materials, Leather Working Group, Chrome-free tanned leather, Water-based Polyurethane	Pilaflex® (Ananas Anam), Mirum® (Natural Fiber Weaving), Mylo™ Unileather (Bolt Threads), Hyphalle™, Osealox®, AppleSkin™ (Mabel Industries), USDA Certified Biobased, Sorona® (DUPONT)	Cradle to Cradle Certified® Bronze, Cradle to Cradle Certified® Silver, Cradle to Cradle Certified® Gold, Cradle to Cradle Certified® Platinum

Fuente: Zalando

Otra opción de intermediario potencial sería Peek y Cloppenburg, una cadena de grandes almacenes de moda, se seguiría la estrategia que Blue Banana ha realizado ya en España, en concreto en El Corte Ingles instalando un córner. Esto representaría para la empresa un gran salto de calidad ya que los almacenes están repartidos por toda Alemania en ubicaciones muy céntricas y en grandes ciudades.

Imagen 14. Peek y Cloppenburg en Berlín



Fuente: Cityseeker

Respecto a los proveedores, Blue Banana sigue una normativa ética y medioambiental muy estricta, “Los productos de Blue Banana están clasificados como textiles orgánicos de acuerdo con la certificación Global Organic Textile Standard (GOTS) (Versión 6.0) porque exigimos a nuestros proveedores las certificaciones correspondientes” (Blue Banana, 2025). Los fabricantes también reciben exhaustivos controles de calidad como pruebas de composición del tejido en crudo antes de tintar y pruebas que aseguren la calidad de todos los tejidos y colores de la producción.

Imagen 15. Cadena de producción



Fuente: Blue Banana

La cantidad de proveedores potenciales para Blue Banana es baja, debido a que tiene una normativa muy estricta y muchos estándares que cumplir. Tiene dependencia de proveedores especializados.

En cuanto a la Ley de Debida Diligencia de la Cadena de Suministro, que se impuso en Alemania, la cual exige que se identifiquen, evalúen, prevengan y remedien los riesgos e impactos ambientales y de derechos humanos, Blue Banana no tendrá ningún problema ya que su cadena de suministro lleva un control exhaustivo y está en constante búsqueda de reducir el impacto.

2.3.4 Análisis de grupos de interés (Megamarketing)

Los grupos de interés o stakeholders son agentes implicados de una u otra forma en las acciones que se llevan a cabo en una entidad.

Grupos de interés internos

- Empleados: Blue Banana cuenta con 300 empleados, su objetivo es representar los valores, la filosofía de la marca y aportar valor a los clientes, sus principales intereses son condiciones laborales justas y desarrollo profesional.
- Accionistas: Los principales accionistas son Nacho Rivera y Juan Fernández-Estrada. Los dos son también consejeros delegados de la firma y han fichado a Miguel Cernuda, exdirector general de la cadena infantil Gocco, como subdirector de la compañía. Las tareas están repartidas, Nacho Rivera se encarga de los equipos de brand, people y digital, Juan Fernández-Estrada de la parte de producto, retail y expansión y Miguel Cernuda la parte de operaciones, finanzas y compras.

Grupos de interés externos

- Gobierno: En Alemania las normas laborales y medioambientales son estrictas por lo que Blue Banana deberá cumplir la normativa y trabajar siguiendo la línea de actuación que le exige el gobierno, priorizando la transparencia y la sostenibilidad para asentarse en el mercado.
- Sociedad: El público en general al consumir algún producto de la empresa generara una opinión o valoración. Esto condicionara a nuevos clientes potenciales a la hora de adquirir algo, ya que si la opinión generada es buena atraerá más confianza.
- Entidades bancarias: Son los que deciden si facilitan o no la nueva financiación que necesita la empresa para acceder a un nuevo país como Alemania. La empresa tendrá que debatir con ellos mediante datos objetivos que posee o poseerá de capital suficiente para afrontar las deudas.

3. ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno busca identificar las fortalezas y debilidades que posee la empresa dentro de su actividad competitiva y esto lo realiza la empresa mediante la evaluación de recursos y capacidades para establecer ventajas competitivas.

3.1 RECURSOS Y CAPACIDADES

3.1.1 Recursos

Los recursos son los activos productivos de la empresa. Por sí solos no generan ventaja competitiva: deben trabajar de forma conjunta para crear una capacidad organizativa. (Robert M. Grant, 2006)

- Recursos tangibles

Son aquellos que tienen una existencia física y normalmente son más fáciles de identificar y medir a través de la información que nos proporcionan los estados contables.

En cuanto a los recursos tangibles de Blue Banana son el surtido de productos que ofrece: Sudaderas, hoodies, abrigos, polares, camisetas de manga larga y corta, camisas, polos, pantalones, chalecos, bolsas y mochilas, gorras, gorros, calcetines, gafas y calzoncillos. También cuenta con 300 empleados que trabajan en todos sus establecimientos, 25 tiendas y 18 córneres que posee en diferentes tiendas de El Corte Inglés.

Imagen 16. Apertura tienda Blue Banana en Santander



Fuente: El diario montañés

Respecto a la producción, la tienen dividida en Europa y Asia, trabajando con las mejores fábricas de España y Portugal pero también hay productos que se fabrican en China, Bangladesh o Turquía, en cada país en el que producen se aseguran de velar por la seguridad y el bienestar de los trabajadores.

- Recursos intangibles

Son aquellos que están basados en la información y en el conocimiento y a diferencia de los recursos tangibles no son medibles ni cuantificables.

Dentro de los recursos intangibles podemos incluir la página web de Blue Banana a través de la cual sus clientes pueden ver su catálogo de productos y realizar su cesta para comprar. Otro de sus principales activos intangibles son las redes sociales, Instagram y TikTok son las que más usan y gracias a la interacción constantes con sus seguidores y las campañas publicitarias que realizan han logrado crear una comunidad fiel y muy extensa. Blue Banana quiere conectar a sus seguidores con la marca desde el interés y la participación en la aventura, no desde el consumo. Esto conformaría otro activo intangible, el espíritu aventurero.

Imagen 17. Instagram de Blue Banana



Fuente: Blue Banana

También poseen una base de datos con más de 400 mil usuarios, través de la cual obtienen información muy valiosa sobre hábitos y preferencias de sus clientes. Y completando este apartado, su sólida plataforma de e-commerce, su principal fuente de captación de clientes, destaca por diseño funcional y atractivo, el uso de herramientas como Doofiner que les ayuda mejorar la precisión en la búsqueda o Aftership que permite el rastreo de pedidos, mejorando la experiencia post-compra. Además es una plataforma diseñada para soportar alto volumen de ventas y de tráfico.

3.1.2 Capacidades

Las capacidades son la facultad de una empresa para emprender una actividad productiva concreta. (Robert M. Grant, 2006)

La capacidad de innovación, Blue Banana está en constante desarrollo de productos y el lanzamiento de colecciones que se alinean con las tendencias de moda urbana, a la vez que dan ese peso tan importante a la sostenibilidad que atrae a muchos consumidores conscientes.

Capacidad humana, los empleados de la empresa contribuyen mediante sus habilidades y conocimientos a la expansión y el éxito de Blue Banana. Los empleados tienen que compartir ese carácter aventurero y la filosofía de la empresa. Es esencial la capacidad de trabajar en entornos dinámicos y adaptarse a diferentes tipos de situaciones, así como la orientación al cliente para ofrecerle la mejor experiencia de compra posible.

Capacidad de reconocimiento, todo el mundo asocia la X a Blue Banana, esto es una gran señal de la identificación del público. Con el crecimiento progresivo cada vez más gente conoce a la marca por su icónica X, la cual es un símbolo de aventura, esta idea surgió en un viaje de interrail que hicieron los fundadores, en el que se tatuaron la X del escudo de Ámsterdam. En su llegada a Alemania Blue Banana no tendrá la gran presencia que tiene en España ni el reconocimiento, tendrá que trabajar para obtenerlo.

Imagen 18. Logo Blue Banana



Fuente: Blue Banana

Capacidad de expansión, Blue Banana ha sabido extender su marca más allá del comercio online, comenzando con pocas aperturas de tiendas físicas dentro del territorio nacional, hasta llegar a poseer tiendas a nivel internacional como en México. También en Alemania cuentan con clientes previos a su entrada en el país, a través de su canal online. Todo esto no sería posible sin las capacidades operativas que permiten el envío de productos en numerosos mercados, así como garantizar el stock tanto en tiendas físicas como en la tienda online.

Y por último la capacidad de marketing con la gran presencia en redes sociales, conectando con su público objetivo a través de publicaciones sobre viajes, aventuras que realizan y todas las novedades tanto de productos como de cambios sostenibles que la empresa decide realizar. Logrando crear una comunidad de clientes fieles, que son afines a los ideales de la marca.

3.2 ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

Blue Banana fue fundada en 2016 por Nacho Rivera y Juan Fernández, la empresa está organizada en diferentes departamentos, cada uno tiene determinadas funciones y para cumplirlas cuentan con un director.

Imagen 19. Departamentos Blue Banana



Fuente: Blue Banana

- **PEOPLE:** La misión de este departamento se divide en dos, atraer y fidelizar al mejor talento, seleccionando a los mejores profesionales y mejorar el bienestar de las personas que forman parte de la empresa. Laura Sol es el head of people.
- **BRANDING:** La misión de este departamento es inspirar a las nuevas generaciones a hacer de su vida una aventura, lo realizan a través de la creación de contenido y storytelling. Joseph Artiles es el head of branding.
- **RETAIL:** La misión de este departamento es satisfacer las necesidades del cliente que acude al punto de venta. Ofrecerles la mejor experiencia de compra y superar sus expectativas. Laura Acha es el head of retail.
- **OPERATIONS:** La misión de este departamento es ofrecer a los clientes internos y externos un servicio de calidad y de excelencia constante. César Domínguez es el head of operations
- **DESIGN:** La misión de este departamento es desarrollar un proceso creativo estructurado para mejorar las funciones y el atractivo de los productos. Mickey Uriarte es el head of design.
- **DIGITAL:** La misión de este departamento es crear experiencias únicas e inolvidables para los clientes en el entorno digital. Javier Gurney es el head of digital.
- **FINANCE:** La misión de este departamento es controlar el presupuesto y organizar toda la contabilidad de la empresa. Francisco Ávalos es el head of finance.
- **BUYING:** La misión de este departamento es comprar, negociar con los proveedores los precios de los artículos, manteniendo los estándares de calidad y velando por el margen de la compañía. Esther Martín es el head of buying.
- **EXPANSION:** La misión de este departamento es internacionalizar la compañía y diversificar los canales de distribución. Fran Pérez es el head of expansion.
- **PRODUCTION:** La misión de este departamento es llevar el producto de Blue Banana al siguiente nivel, dando forma a las ideas que luego se hacen realidad en los productos que están en la web. Paola Suárez es el head of production.

4. ANÁLISIS DAFO

DAFO representa las debilidades y fortalezas de la empresa y las oportunidades y amenazas del entorno. Nos permite analizar la empresa tanto de forma interna como externa para la toma de decisiones en el futuro.

En este caso, analizaremos la situación de Blue Banana con el fin de formular una estrategia para internacionalizarnos en Alemania.

Imagen 20. Análisis DAFO de Blue Banana

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desconocimiento de la empresa en territorio alemán ▪ Pocos años de experiencia ▪ Costes operativos elevados 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Competencia intensa ▪ Regulaciones estrictas ▪ Alta sensibilidad al precio ▪ Envejecimiento de la población
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Público objetivo muy definido ▪ Compromiso con la sostenibilidad ▪ Pagina web con opción de idioma en alemán ▪ Fuerte presencia y gran gestión en redes sociales ▪ Historial de ventas en Alemania 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mercado amplio y diverso ▪ Divisa de la zona euro ▪ Gran estima a la sostenibilidad ▪ Crecimiento del comercio electrónico en Alemania ▪ Deportes acuáticos en las costas

Fuente: Elaboración propia

En el análisis externo, aparecen **oportunidades** ya que Alemania es un gran mercado, cuenta con 84,8 millones de habitantes y se trata de la primera potencia de la Unión Europea. Al estar dentro de la Unión Europea divisa es el euro, la misma que en España, por lo que Blue Banana no tendrá que preocuparse por el tipo de cambio, lo que facilitará la adaptación al nuevo país. Los consumidores alemanes tienen un gran compromiso con el medioambiente, lo que supone una gran oportunidad para Blue Banana de diferenciarse de otros competidores a través de sus productos carbón negative. El constante crecimiento y expansión del comercio electrónico beneficia a la empresa, cada día más alemanes se unen a la compra de prendas de manera online, convirtiéndose en posibles clientes potenciales. Asimismo, el surf y otros deportes acuáticos son una gran atracción en Alemania, practicados en las costas del mar del Norte y el mar Báltico, esto implica una alta demanda de productos que ofrece Blue Banana en épocas de verano. Respecto a las **amenazas**, siguiendo con lo que hemos comentado antes sobre el gran mercado que es Alemania, implica un gran número de competidores internacionales. También el país posee fuertes regulaciones sobre sostenibilidad, el etiquetado y el embalaje de los productos. Pese a su compromiso medioambiental y la búsqueda de calidad en los productos, los consumidores alemanes tienen una gran sensibilidad al precio, sobre todo si existen opciones más económicas. La edad media de los alemanes es de 46,8 años, la población está envejecida y hay un menor número de jóvenes, que conforman el público objetivo de la empresa.

Respecto al análisis interno, destacan diferentes **fortalezas** como que la empresa tiene un público objetivo definido de manera muy clara gracias a su pasión por el aire libre y la aventura. El compromiso con la sostenibilidad en un mercado de alta conciencia sostenible hace que Blue Banana obtenga ventaja a la hora de asentarse en un nuevo país. Los consumidores podrán cambiar el idioma de la página web a su lengua natal, el alemán, así no tendrán problemas a la hora de ejecutar sus pedidos. Su fuerte presencia en redes sociales y la gran capacidad de gestión de las mismas le permite darse a conocer fácilmente en un mercado extranjero y, a su vez, como ya han realizado ventas en este país, previamente a su introducción, puede darse el boca a boca por parte de la gente que ya compro algún producto. En cuanto a las **debilidades** identificamos la falta de presencia de Blue Banana en Alemania, ya que no tiene el mismo nivel de reconocimiento que posee en España. Además la empresa cuenta con pocos años de experiencia, cuenta con tan solo 8 años de funcionamiento. En Alemania habrá empresas muy consolidadas, con un gran posicionamiento. Otra debilidad es la gestión de operaciones, la adaptación a la nueva normativa y la producción de Blue Banana de manera sostenible y respetando las condiciones laborales frente a empresas que fabrican en países subdesarrollados puede significar un elevado coste operativo que afecta a los márgenes de beneficio.

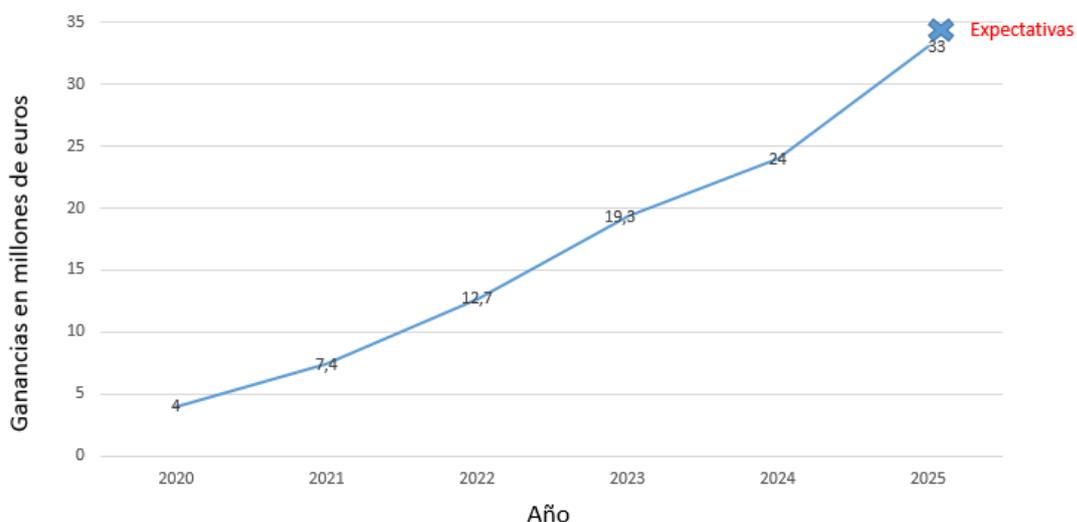
5. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS DE MARKETING

5.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos son los resultados y productos que la administración desea alcanzar. La finalidad de establecer objetivos es convertir la visión y misión en objetivos de desempeño específicos, respondiendo a la pregunta: ¿Cómo llegaremos a ser lo que queremos ser? (Thompson, 2012)

Como se puede observar en el siguiente gráfico, Blue Banana ha ido aumentando sus ganancias año tras año, es una empresa ambiciosa y para 2025 se ha propuesto seguir creciendo y llegar a los 33 millones de euros de ganancias.

Imagen 20. Gráfico ganancias Blue Banana



Fuente: Elaboración propia

Los objetivos estratégicos para Alemania son:

- Reconocimiento de la marca por el 40% de los consumidores jóvenes alemanes en el primer año.
- Aumentar el engagement en redes sociales en un 25%, realizando algún viaje por el territorio alemán.
- Establecer al menos dos colaboraciones y/o alianzas creativas en Alemania para aumentar el reconocimiento de marca en un 30% el primer año.
- Facturar en Alemania un 15% de los 33 millones de euros que están marcados como objetivo en 2025.

5.2 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS DE MARKETING

En este apartado explicaremos hacia dónde se va a desarrollar la empresa, cómo se modificará para alcanzar sus objetivos estratégicos y aumentar sus ventas en este nuevo país. Analizaremos qué productos comercializara Blue Banana, a través de qué canales y la mejor manera de expresar su propuesta de valor.

Una empresa tiene cuatro alternativas básicas de crecimiento. Puede crecer a través de una mayor penetración en el mercado, a través del desarrollo del mercado, a través del desarrollo del producto o a través de la diversificación. Una empresa que acepta la diversificación como parte de su planteamiento de crecimiento planificado emprende la tarea de sopesar y comparar continuamente las ventajas de estas cuatro alternativas. (Ansoff, 1957)

Imagen 21. Matriz de Ansoff

	PRODUCTOS ACTUALES	NUEVOS PRODUCTOS
MERCADOS ACTUALES	Penetración	Desarrollo de producto
NUEVOS MERCADOS	Desarrollo de mercado	Diversificación

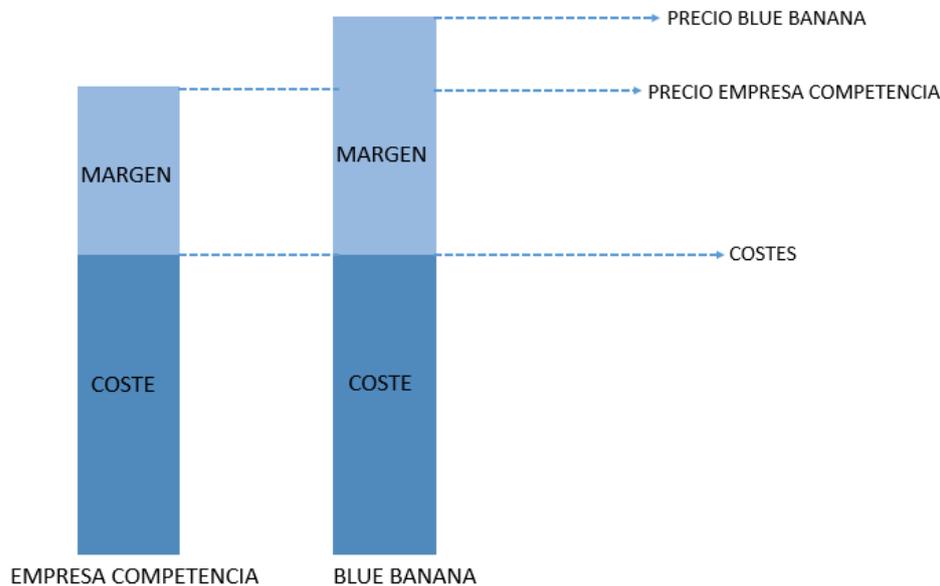
Fuente: Santander Open Academy

Blue Banana lleva a cabo una estrategia de expansión, concretamente el desarrollo en nuevos mercados. Esto consiste en introducir los productos tradicionales de la marca en nuevos países, en este caso Alemania. Blue Banana tiene gran presencia a nivel nacional; internacionalmente cuenta con dos tiendas en México y dos córneres en Portugal, esta expansión sería un gran paso hacia el mercado europeo.

El posicionamiento determina si la rentabilidad de una empresa está por encima o por debajo del promedio de la industria. La base fundamental de un rendimiento superior a la media a largo plazo es una ventaja competitiva sostenible. Hay tres estrategias genéricas para lograr un rendimiento superior a la media en la industria: Liderazgo en cotes, diferenciación de productos y segmentación o enfoque. (Porter, 1985)

En este aspecto, Blue Banana sigue una ventaja competitiva en diferenciación de productos. La empresa ofrece un producto o servicio que, siendo comparable con el de otra empresa, tiene ciertos atributos que lo hacen percibirse como único por los clientes, por lo que estos están dispuestos a pagar más por ese producto que por el de los competidores.

Imagen 22. Gráfico de diferenciación en productos de Blue Banana



Fuente: Elaboración propia

Blue Banana se diferencia por su logo, la X se ha convertido en un símbolo muy potente, el cual todo el mundo relaciona con la empresa. También se diferencia por otros factores como su compromiso con el medioambiente, la filosofía de viajes, aventuras y el formar parte de su gran comunidad y por la calidad y el diseño de sus productos.

5.3 SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO

La segmentación es un proceso de división del mercado en subgrupos homogéneos, a los que se aplica una estrategia comercial diferenciada, con el fin de satisfacer de forma más efectiva sus necesidades y alcanzar los objetivos comerciales de la empresa. (Rodríguez del Bosque, Vázquez Casielles y Trespalacios Gutiérrez, 2005)

Al asignar un menor número de mercados de entrada, pero un mayor número de recursos con el objetivo de alcanzar una penetración más intensa, Blue Banana emplea la concentración.

La segmentación transnacional de Blue Banana continúa con el mismo perfil de cliente: jóvenes amantes de la aventura, concienciados con el medioambiente y con gusto por la ropa urbana. La empresa sigue con unas expectativas similares a las que tiene en el resto de países.

En Alemania Blue Banana tendrá una penetración lenta pero progresiva; no será líder inmediatamente al llegar al nuevo mercado. Blue Banana intentará explotar su compromiso medioambiental y atraer a su principal público objetivo, que al igual que en el mercado nacional son jóvenes a quienes les gusta viajar y las aventuras.

Respecto al posicionamiento, es la acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa de modo que estas ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores del mercado meta. El objetivo es colocar la marca en la mente de los consumidores para maximizar los beneficios potenciales de la empresa. (Kotler y Keller, 2016)

Por ello debemos identificar y destacar las características diferenciales del producto, para posteriormente realizar un plan de marketing que esté conformado por producto, distribución, precio y comunicación.

Tanto la estandarización de producto como la de posicionamiento son altas, la imagen de marca y la propuesta de valor son la misma en todos los países en los que se expande la empresa. Los productos y sus diseños, así como su responsabilidad con el medioambiente se mantienen idénticos en todos los mercados.

Blue Banana ofrece más que una prenda de vestir, ofrece a sus clientes una nueva forma de vivir la vida, trabajando constantemente el contenido y las experiencias únicas y diferenciadoras. Al enfocarse en un nicho concreto, realizar la estrategia de concentración y diferenciarse a través de su filosofía y no compitiendo en precios, Blue Banana sigue una estrategia de posicionamiento de especialista.

6. PLAN DE ACCIÓN (MARKETING OPERATIVO)

Según Kotler y Keller (2016), el marketing operativo es el conjunto de herramientas de marketing, que la empresa usa para alcanzar sus objetivos en el mercado meta.

6.1 PLAN DE PRODUCTO

Blue Banana tiene un gran catálogo de productos orientados a representar a las personas amantes del aire libre y de los viajes, dejando huella en el estilo de vida de cada cliente para darle ese empujón hacia una nueva aventura.

Imagen 23. Productos Blue Banana



Fuente: Blue Banana

Atributos del producto

- Atributos intrínsecos: Destaca la calidad de materiales, todos los productos de Blue Banana están realizados con materias primas orgánicas o recicladas. Cumplen con las certificaciones ecológicas como GOTS, además de ser una empresa carbón negative. La durabilidad y comodidad de las prendas es otro aspecto a destacar ya que están hechas para realizar actividades al aire libre.
- Atributos externos: Blue Banana plantea la dificultad de comprar un producto y que no te llegue a casa en una bolsa de plástico, por ello su embalaje está en sintonía con lo que lleva dentro. Sus bolsas de envíos están hechas de 70% materiales reciclados y los embalajes están realizados con PLA, un material a base de recursos naturales y renovables como el maíz, que es 100% compostable.

En cuanto al etiquetado, este se deberá adaptar al idioma del país, es decir, el alemán. En la etiqueta deberá constar la composición del tejido en porcentaje y por orden creciente, Blue Banana al ser una empresa carbón negative podría solicitar la etiqueta ecológica de la UE para productos textiles; este distintivo mejorará la reputación de la empresa.

- Atributos intangibles: La X es el gran símbolo que representa esta marca, en el país de penetración todavía no tiene la misma notoriedad que en su ámbito nacional, pero mediante su identidad aventurera y su gran comunidad se abrirá camino. Respecto al país de origen "Made in", España todavía no tiene el prestigio o el reconocimiento de otros países, por lo que Blue Banana tiene margen para fortalecer la imagen española en este ámbito. Por último, respecto a la garantía, los productos de Blue Banana se pueden devolver en un plazo de 30 días desde su entrega, las prendas deberán estar en perfectas condiciones, sin haber sido usadas ni lavadas, los cambios son gratuitos. En el servicio post-venta, la empresa busca que los clientes formen parte de su comunidad de manera activa, que la compra tenga un significado más profundo, interactuando en redes, siguiendo sus viajes y participando en las campañas.

Estandarización vs. Adaptación

Blue Banana tiende más a la estandarización que a la adaptación, es una empresa que desde sus comienzos ha mantenido una gama de productos muy lineales, sin cambios notables. En Alemania, seguirá comercializando los productos con un diseño y estética similar, pero incorporará pequeñas modificaciones en su entrada al país.

Para la entrada en el mercado alemán, se propone realizar una campaña inspirada en los colores de la bandera alemana y en su cultura. Por ejemplo, sudaderas, camisetas y hoodies con la X negra, roja y amarilla. También añadirá alguna prenda de un estilo más invernal y polar, como consecuencia de las bajas temperaturas del país, esto sería una forma de atraer la atención de los habitantes de Alemania.

6.2 PLAN DE PRECIOS

Los productos de Blue Banana tienen un precio medio-alto, dentro de cada categoría de productos hay diferentes tipos de precios en función de su diseño, su composición y su fabricación.

Imagen 24. Rango de precio hoodies Blue Banana



HOODIE FOAM AZUL MARINO 64,90€

HOODIE CLASSIC ROJO 69,90€

Fuente: Blue Banana

La diferencia de precios entre un modelo y otro es pequeña, en este caso ambos productos están fabricados en Bangladesh, la principal diferencia es su diseño. Por un lado tenemos un modelo relativamente nuevo y por otro la clásica hoodie de Blue Banana, la cual ha sido un clásico desde los inicios de la marca y uno de sus productos estrella, esto explica que su precio sea superior.

Determinantes del precio

- Variables controladas por la empresa

En los últimos años Blue Banana ha tenido un gran crecimiento, asentándose con notoriedad en el mercado nacional y expandiéndose a nivel internacional. El crecimiento se ha logrado mediante la inversión en mayor número de empleados, un mayor número de tiendas, y la mejora de la cadena de suministros y logística.

En su penetración en Alemania, se propone que la empresa replique lo que ha hecho en España: seguir con la venta online y fortalecer su posición en este ámbito en el nuevo país, y al mismo tiempo instaurar tiendas físicas en ciudades importantes, lo que implicará un aumento en los costes operativos de la empresa.

- Variables relativas a los mercados

El mercado alemán es exigente, los consumidores premian la calidad y están muy concienciados con el medioambiente. También tienen una gran sensibilidad al precio, y pese a que están dispuestos a pagar más por productos sostenibles, deberán comprobar por qué Blue Banana les puede aportar más que otra empresa.

La competencia supone un enorme reto en términos de precios y accesibilidad. Existen grandes empresas consolidadas en el mercado en el ámbito sostenible como Patagonia y Armedangels o marcas fast fashion con alguna sección ecológica como HyM.

En cuanto a las restricciones político-legales al estar España y Alemania dentro de Europa, el tipo de cambio no supone un problema ya que ambos países operan con el euro, lo que tendrá que tener en cuenta Blue Banana es el coste de vida de los alemanes y su poder adquisitivo, que es mayor que en España.

- Variables relativas al producto: ciclo de vida

Blue Banana ofrece una amplia gama de productos, sus artículos por excelencia son las hoodies, sudaderas y camisetas, estos productos se encuentran en la fase de madurez, pero al mismo tiempo en la de introducción, ya que la marca no tiene tanto reconocimiento en el nuevo país. Blue Banana aplicará descuentos y promociones en su penetración al mercado alemán para incrementar el volumen de ventas y ganar notoriedad.

Productos como gorros, guantes y pantalones están en la fase de crecimiento, lo que permite que tengan precios más elevados debido a la fuerte demanda existente. La fabricación de ropa térmica para el frío adaptándose al mercado alemán se encontrará en la fase de introducción, por lo tanto en los inicios en Alemania se establecería un precio asequible para incentivar la compra.

Los abrigos están en la fase de turbulencia. Pese a la fuerte demanda que existe en el país, también hay una competencia muy intensa con empresas consolidadas en el mercado. Para revertir la situación la empresa no reducirá los precios de los abrigos; se centrará en reforzar su propuesta de valor mediante nuevos diseños y lanzando un número limitado de una edición, lo que generará un precio más alto pero a la vez mayor atracción por poseer un ejemplar.

Blue Banana no deberá competir únicamente en precios, tendrá que trabajar otros aspectos como su imagen sostenible, colaboraciones a nivel nacional, adaptación de diseños, para lograr que su propuesta de valor se diferencie.

Fijación de precios exteriores

En su entrada al país Blue Banana realizará una campaña inicial en la que a los nuevos clientes en Alemania les realizara un descuento del 15% en compras superiores a 35 euros, válido tanto en compras online como en tienda física. La promoción será aplicable en todas las colecciones. Esto supondrá un gran impulso en su llegada al nuevo mercado y ayudará en la captación de nuevos clientes.

En relación a los precios, Blue Banana sigue una estrategia en la cual los precios de exportación son iguales a los precios en España. Dentro del mercado alemán, debido al incremento de los costes de logística, referenciando los precios de la competencia y el mayor poder adquisitivo de los habitantes alemanes, Blue Banana incrementará sus precios.

Imagen 25. Tabla comparativa precios España vs precios Alemania

	Precio en España	Precio en Alemania
Hoodies	69,9 €	76,9 €
Sudaderas	59,9 €	65,9 €
Camisetas	29,9 €	35,9 €
Pantalones	69,9 €	75,9 €
Abrigos	129,9 €	139,9€

Fuente: Elaboración propia

Blue Banana sigue siendo una marca asequible, diferenciándose por su sostenibilidad, calidad de productos y por brindarle una experiencia excepcional al consumidor pero en comparación con otras marcas de la competencia como Carhartt o Patagonia, sus precios siguen siendo más competitivos.

6.3 PLAN DE DISTRIBUCIÓN

En España, Blue Banana sigue una estrategia de distribución exclusiva, vendiendo a través de un modelo directo al consumidor, sin intermediarios.

Imagen 26. Canal directo Blue Banana en España



Fuente: Elaboración propia

En Alemania, Blue Banana seguirá con su canal directo a través del e-commerce, pero incorporará también un canal corto, en el que existe un intermediario entre la empresa y el consumidor final.

Imagen 27. Canal corto Blue Banana en Alemania



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la logística, se trata del conjunto de actividades relacionadas con el transporte físico del producto hasta el consumidor final.

El pedido a través del e-commerce, el cliente deberá elegir los productos que desee, completar su cesta, rellenar los datos de envío y por último elegir el método de pago. Posteriormente el cliente recibirá un correo electrónico confirmando el pedido. Los productos son entregados en la bolsa azul de Blue Banana hecha de materiales reciclados no tejidos.

En cuanto a la selección del método de transporte, el principal método de transporte en Alemania será el terrestre, ya que cuenta con unas eficientes redes de carreteras. Las entregas se realizarán a través del operador logístico DHL Green Logistics, reduciendo la huella de carbono y el impacto ambiental. La opción terrestre tendrá costes moderados, mayor flexibilidad en las rutas y en la gestión de los envíos.

6.4 PLAN DE COMUNICACIÓN

La comunicación es un proceso en el que la empresa (el emisor) desea transmitir determinada información sobre sí misma, principalmente sobre su oferta (el mensaje), a sus principales públicos, fundamentalmente compradores potenciales (el receptor) y a la sociedad en general. (Vázquez Casielles, Trespalacios Gutiérrez y Rodríguez-del Bosque, 2005)

Determinantes de la comunicación

- Idioma: Es un aspecto clave. Blue Banana deberá adaptar sus contenidos al alemán para facilitar la comprensión a los consumidores. La web, campañas publicitarias y el servicio de atención al cliente estarán en alemán, el uso de su idioma natal generará confianza entre los habitantes del país.
- Aspectos culturales: Se refiere a la religión, estilo de vida o actitudes. El diseño de Blue Banana será el mismo que en otros mercados, como hemos comentado, se realizará una colección basada en los colores de su bandera y su cultura en la entrada al país y se reforzará la explicación sobre los beneficios de los productos, ya que los consumidores alemanes son más analíticos que los españoles.
- Organización social y nivel de desarrollo económico: En este aspecto Blue Banana continuará como en España. Su público objetivo seguirá siendo los jóvenes y la clase media o media-alta. Respecto al tipo de divisa no hay problema ya que Alemania opera con el euro también.
- Aspectos político-legales: Por la Ley alemana de protección de datos (BDSG) y el Reglamento general de protección de datos de la Unión Europea (GDPR), a la hora de realizar campañas de marketing y en redes sociales los datos de los clientes deberán ser tratados con licitud, equidad y transparencia. En Alemania tampoco se permiten los anuncios engañosos, según la Ley alemana contra la competencia desleal (UWG), la comunicación debe ser clara y sin afirmaciones engañosas, no alterar la verdad para conseguir una venta.
- País de origen: El Made In de España no es muy positivo en la categoría de producto que ofrece Blue Banana, lo que lleva a la empresa a no destacar el país de origen en su comunicación.

Técnicas de comunicación

La comunicación internacional se conforma de diferentes técnicas como la publicidad, las relaciones públicas y otras formas de comunicación.

- Publicidad

La publicidad exterior es una estrategia que Blue Banana implementará con el fin de evitar que la experiencia de la marca se limite al ámbito digital. Para ello, se colocarán anuncios en vallas publicitarias, marquesinas y centros comerciales, priorizando ubicaciones céntricas en ciudades. También se anunciará a través de los medios de transporte, colocando carteles en tranvías o taxis, lo que permitirá llegar a una amplia parte de consumidores móviles.

La publicidad en prensa escrita, a través de revistas y blogs de moda como Vogue, otorgaría a Blue Banana mayor reconocimiento y prestigio a la vez que ayudaría a reforzar la identidad de la marca, dándose a conocer ante un público objetivo con un gran poder adquisitivo.

Imagen 28. Cuenta de Vogue Alemania



Fuente: Instagram

La televisión es un medio de comunicación con un coste elevado, pero también es el más popular en Alemania. El 95% de los hogares tienen al menos un receptor de televisión; en promedio los alemanes pasan cotidianamente más de tres horas y media delante de la televisión.

Blue Banana se anunciará en la ARD, son cadenas públicas con un gran alcance nacional. Los spots publicitarios se centrarán en mostrar el espíritu aventurero, la pasión por el deporte y la conexión con el medioambiente.

La empresa deberá realizar un análisis de los costes de producción y emisión de los spots publicitarios, para valorar la rentabilidad.

- Otras formas de comunicación

Las técnicas que emplea Blue Banana en Alemania seguirán la misma línea que en España. La comunicación en redes sociales y plataformas digitales será clave, siendo Instagram y TikTok son los principales canales de comunicación de Blue Banana.

En Instagram, la empresa genera contenido basado en fotos de inmensa calidad de sus viajes, reels viajando o realizando actividades al aire libre con sus productos, publicaciones informativas sobre nuevas colecciones que van a ser lanzadas y publicaciones explicando sus avances, materiales y desarrollo en el ámbito de la sostenibilidad..

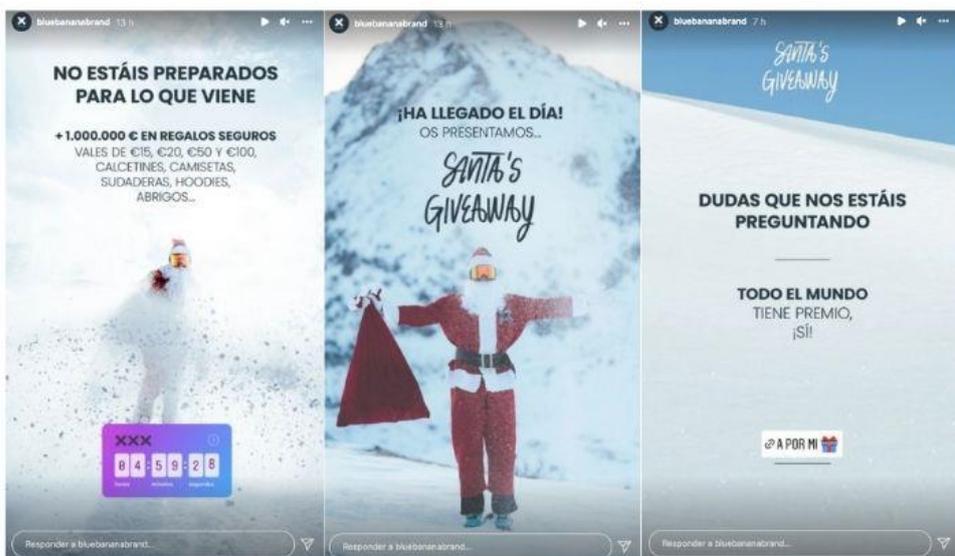
En TikTok, Blue Banana posee un enfoque más dinámico, adaptándose a lo que los usuarios de la plataforma demandan. Publica videos cortos de sus aventuras, transiciones llamativas, videos detrás de cámara de cómo se realizan las publicaciones, retos y tendencias virales, creando challenges para que los usuarios participen en ellos.

Tanto en TikTok como en Instagram la empresa empleará Ads, para promocionar sus productos, apareciendo en el feed de personas a través de historias, colaboraciones con influencers o reels.

Para adaptarse al nuevo país, la empresa creará Blue Banana Alemania tanto para Instagram como para TikTok, adaptando el idioma para facilitar la comprensión de los consumidores alemanes. En los inicios de las nuevas redes sociales, Blue Banana realizará colaboraciones con influencers locales, sorteos de bienvenida para sus seguidores, historias interactivas para empezar a construir una comunidad y publicaciones sobre un viaje por las montañas alemanas.

También se añadirá publicidad a través de Google Ads con la búsqueda de moda sostenible o aventura. La página web continuará con la misma interfaz y facilidad de uso, pero se creará una página específica para Blue Banana Alemania al igual que con las redes sociales.

Imagen 29. Campaña Navideña Blue Banana



Fuente: Marketing4ecommerce

Otra forma de comunicación será la participación en ferias de moda. En Alemania hay un gran número de ferias a lo largo del año y cuentan con numerosos visitantes, abriría las puertas tanto al mercado alemán como a otros posibles destinos futuros, además de obtener un feedback real e instantáneo por parte de los consumidores. La participación sería en la feria de Berlín, uno de los eventos más influyentes del país en el que se juntan diseñadores emergentes y ya consolidados. También en la feria de Neonyt en Düsseldorf, es la feria internacional de moda sostenible, ideal para una empresa con los valores de Blue Banana.

Imagen 30. Feria Neonyt



Fuente: Modaes

Para conectar con el público alemán, Blue Banana emitirá vídeos promocionales diseñados para inspirar a su audiencia, en los cuales se mostrarán viajes por diferentes ubicaciones icónicas de Alemania como los Alpes o las playas del Mar del Norte y vídeos mostrando el detrás de cámaras. También se incentivará la interacción con los seguidores mediante la proposición de retos.

7. EJECUCIÓN Y CONTROL

7.1 EJECUCIÓN

Blue Banana busca en Alemania que la estrategia sea efectiva, es decir el éxito, consiguiendo los objetivos de crecimiento, valor o beneficios.

A continuación, se muestra un cronograma para presentar, analizar y explorar las diferentes acciones del marketing operativo del proceso de internacionalización en Alemania.

Imagen 31. Cronograma plan de ejecución acciones marketing de Blue Banana

EJECUCIÓN	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
PLAN DE PRODUCTO												
Productos específicos para Alemania												
Surtido de productos de Blue Banana												
PLAN DE PRECIOS												
Descuentos online y en tienda física con motivo de la llegada a Alemania												
Descuentos por rebajas de verano												
Descuentos por Black Friday y campaña de Navidad												
PLAN DE DISTRIBUCIÓN												
Apertura de la 1ª tienda física en Múnich												
Apertura de la 2ª tienda física en Düsseldorf												
Apertura de un córner en Peek & Cloppenburg de Berlín												
Creación ecommerce Alemania												
Asociación con Zalando												
PLAN DE COMUNICACIÓN												
Creación de RSS												
Publicación contenido en RSS (Instagram, TikTok)												
Campaña con influencers locales												
Publicidad exterior												
Participación en la feria Neonyt de Düsseldorf												
Embajadores de Blue Banana												
Creación de contenido audiovisual para campañas de verano												
Campañas de marketing												
ANÁLISIS Y ESTRATEGIA												
Evaluación de rendimiento y formulación de estrategias para el año 2026												

Fuente: Elaboración propia

En los dos primeros meses, Blue Banana buscará reconocimiento en Alemania mediante el lanzamiento de redes sociales locales, anuncios digitales y colaboraciones con influencers. Además, organizará un evento en Múnich y abrirá su primera tienda en la ciudad.

En marzo y abril, reforzará su presencia con publicidad exterior, descuentos en su eCommerce alemán y participación en la feria Neonyt de Düsseldorf, donde abrirá su segunda tienda.

En los tres meses siguientes, la marca consolidará su comunidad digital y estrategia omnicanal, expandiéndose a Berlín con un rincón en Peek & Cloppenburg y promoviendo su catálogo de verano con contenido audiovisual.

De agosto a octubre, aprovechará las rebajas y la vuelta al cole para captar clientes y fortalecer su presencia online con la incorporación a Zalando y la contratación de embajadores de marca. En los últimos meses del año, impulsará las ventas con campañas para Black Friday y Navidad, finalizando con una evaluación del rendimiento para definir estrategias futuras.

7.2 CONTROL

Esta etapa consiste en mantener en todo momento el control de lo que sucede, comprobando que se van cumpliendo los objetivos y se ejecuta el plan según lo previsto. Se deberá analizar si la gestión de recursos está siendo efectiva. En cambio si surgen problemas, se deberá analizar e identificar la causa y realizar los cambios necesarios para garantizar una gran acogida de Blue Banana en Alemania.

Los controles para Blue Banana en Alemania son los siguientes:

- **Control del reconocimiento de la marca por el 40% de los consumidores jóvenes:** Esto se llevará a cabo mediante encuestas trimestrales a jóvenes (18-30). Asimismo, se realizará un análisis comparativo con la competencia para evaluar el posicionamiento de la empresa. También se evaluará el tráfico web para analizar el porcentaje de visitantes jóvenes en el ecommerce.
- **Control del engagement en redes sociales:** Se realizará un análisis de las interacciones en redes sociales: me gusta, compartido, comentarios. También se medirá la cantidad de usuarios que llegan al ecommerce a través de estos canales, así como el impacto de las campañas con embajadores. Asimismo, se evaluará el tiempo de permanencia en contenido audiovisual y se comparará el impacto antes y después de la publicación de contenido relacionado con viajes en Alemania.
- **Control de colaboraciones para aumentar el reconocimiento de la marca:** Se establecerá un registro de cada colaboración, en el que se documentarán los términos acordados, la duración y los objetivos establecidos. El impacto de las alianzas se medirá a través de métricas, como el crecimiento en el número de seguidores y el volumen de visitas al ecommerce. Al finalizar la colaboración, se harán encuestas para analizar la percepción de la comunidad.
- **Control de facturación:** Se registrarán mensualmente el número de pedidos, el ticket promedio de compra y los ingresos generados. De manera trimestral, se analizará el crecimiento de las ventas, la distribución de transacciones por canal y el porcentaje de clientes recurrentes. Adicionalmente, cada dos meses se compararán los objetivos fijados con los resultados reales, con el fin de obtener posibles desviaciones y aplicar ajustes en tiempo real.

Estos controles permitirán a Blue Banana ajustar su estrategia en Alemania en función de los resultados obtenidos.

8. CONCLUSIONES

Blue Banana es una empresa con un fuerte enfoque hacia la sostenibilidad y la aventura. En Alemania comercializará productos con diseños atractivos, alta calidad y sostenibles. Su público objetivo son jóvenes apasionados por la aventura, concienciados con la sostenibilidad y amantes de la moda.

El análisis PESTEL demuestra que Alemania es un país adecuado para la expansión, destacando su estabilidad económica, alto poder adquisitivo y bajo desempleo juvenil. A nivel tecnológico tienen un gran desarrollo y una alta penetración en el mercado online.

Respecto al microentorno, el análisis mediante las cinco fuerzas de Porter muestra competencia intensa y consolidada. Los consumidores alemanes valoran positivamente la sostenibilidad y calidad de productos aunque el precio sigue siendo clave. En cuanto a los intermediarios, la asociación con Zalando y la presencia en Peek & Cloppenburg favorecerá la visibilidad de la marca. Asimismo, el concepto de megamarketing permite evaluar el impacto de los grupos de interés; accionistas, empleados, entidades financieras, sociedad y gobierno.

Blue Banana posee recursos como tiendas físicas, página web y plataformas digitales. Sus principales capacidades son la innovación, la gran gestión de marketing y un equipo humano cualificado. La organización empresarial está dividida en diferentes departamentos liderados por un director. El análisis DAFO evidencia una situación favorable, con pocas debilidades y amenazas.

La estrategia de marketing adopta un enfoque basado en la estandarización, mantiene su propuesta de valor y adapta aspectos concretos al mercado alemán. El posicionamiento se basa en la diferenciación, destacando su carácter aventurero y su compromiso medioambiental. Respecto al producto, mantendrá su catálogo con algunas adaptaciones en Alemania, como prendas para el frío y una colección inspirada en el país. La comunicación será el pilar central del plan de marketing. La estrategia de distribución será omnicanal, combinando su ecommerce con tiendas físicas en Múnich y Düsseldorf.

El plan se implementará durante un año, comenzando en enero. Los primeros meses serán claves para introducir la marca y captar clientes, mientras que el cierre del año será clave para maximizar las ventas y evaluar el desempeño en Alemania.

BIBLIOGRAFÍA

AIMarketingEngineers.com. *Leyes y regulaciones alemanas de comercio electrónico: una guía para empresas*. [Consulta: 10 de febrero de 2025]. Disponible en: <https://aimarketingengineers.com/es/leyes-y-regulaciones-alemanas-de-comercio-electronico-una-guia-para-empresas/>

Armedangels. *About us*. [Consulta: 28 de diciembre de 2024]. Disponible en: <https://www.armedangels.com/eu-en/about-us/about-us>

BlueBananaBrand.com. *Cadena de producción*. [Consulta: 3 de enero de 2025]. Disponible en: <https://www.bluebananabrand.com/pages/cadena-de-produccion>

BlueBananaBrand.com. *Nuestro producto*. [Consulta: 3 de enero de 2025]. Disponible en: <https://www.bluebananabrand.com/pages/producto>

BlueBananaBrand.com. *Our stores*. [Consulta: 21 de enero de 2025]. Disponible en: <https://www.bluebananabrand.com/pages/our-stores>

BlueBananaBrand.com. *Términos y condiciones del servicio*. [Consulta: 6 de febrero de 2025]. Disponible en: <https://www.bluebananabrand.com/pages/terminos-y-condiciones-del-servicio>

LibreMercado.com. *Blue Banana: la historia de dos chavales que inventan una marca con 3.000 euros y ahora facturan millones*. [Consulta: 24 de agosto de 2024]. Disponible en: <https://www.libremercado.com/2024-08-10/blue-banana-la-historia-de-dos-chavales-que-inventan-una-marca-con-3000-euros-y-ahora-facturan-millones-7149856/>

Teamtaylor.com. *Departments*. [Consulta: 26 de enero de 2025]. Disponible en: <https://bluebanana.teamtaylor.com/departments>

BusinessInsider.es. *Blue Banana logra mayor facturación de su historia y busca crecer un 40% en 2025: "Queremos construir algo para siempre"*. [Consulta: 22 de enero de 2025]. Disponible en: <https://www.businessinsider.es/economia/blue-banana-logra-mayor-facturacion-historia-busca-crecer-40-2025-queremos-construir-algo-siempre-1434198>

Carhartt-WIP.com. *Corporate Responsibility*. [Consulta: 17 de enero de 2025]. Disponible en: <https://www.carhartt-wip.com/es/service/corporate-responsibility>

ComercioJusto.org. *Informe Consumo 2017*. [Consulta: 18 de enero de 2025]. Disponible en: <https://comerciojusto.org/wp-content/uploads/2019/03/INFORME-CONSUMO-2017-FINAL.pdf>

Datosmacro.Expansion.com. *Comparar España - Alemania*. [Consulta: 2 de septiembre de 2024]. Disponible en: <https://datosmacro.expansion.com/paises/comparar/espana/alemania?sc=XE74>

Datosmacro.Expansion.com. *IPC Alemania*. [Consulta: 2 de septiembre de 2024]. Disponible en: <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/alemania>

Datosmacro.Expansion.com. *Paro*. [Consulta: 2 de septiembre de 2024]. Disponible en: <https://datosmacro.expansion.com/paro>

Datosmacro.Expansion.com. *Unión Europea*. [Consulta: 28 de agosto de 2024]. Disponible en: <https://datosmacro.expansion.com/paises/grupos/union-europea>

Deutschland.de. *Cómo viven las familias en Alemania*. [Consulta: 15 de noviembre de 2024]. Disponible en: <https://www.deutschland.de/es/topic/vida/como-viven-las-familias-en-alemania>

Tatsachen-ueber-deutschland.de. *Pionera en política climática*. [Consulta: 7 de diciembre de 2024]. Disponible en: <https://www.tatsachen-ueber-deutschland.de/es/alemania-de-un-vistazo/pionera-en-politica-climatica>

Tatsachen-ueber-deutschland.de. *Sistema político*. [Consulta: 28 de agosto de 2024]. Disponible en: <https://www.tatsachen-ueber-deutschland.de/es/politica-alemania/sistema-politico>

DHL.com. *Manual DHL de logística sostenible*. [Consulta: 10 de febrero de 2025]. Disponible en: <https://www.dhl.com/discover/es-es/asesoramiento-logistico/logistica-sostenible/manual-dhl-logistica-sostenible>

Economipedia.com. *Matriz de Ansoff*. [Consulta: 29 de enero de 2025]. Disponible en: <https://economipedia.com/definiciones/matriz-de-ansoff.html>

eMarketservices.es. *El comercio electrónico en Alemania*. [Consulta: 16 de noviembre de 2024]. Disponible en: <https://www.emarketservices.es/es/menu-principal/descubre/detalle-documento.informe-e-pais-el-comercio-electronico-en-alemania-2023.doc202307>

Libreria.educacion.gob.es. *Panorama de la educación. Indicadores de la OCDE 2024*. [Consulta: 20 de septiembre de 2024]. Disponible en: https://www.libreria.educacion.gob.es/libro/panorama-de-la-educacion-indicadores-de-la-ocde-2024-informe-espanol_184584/

Madridcontent.school. *Carhartt WIP: cómo crear comunidad mediante colaboraciones de marca*. [Consulta: 17 de enero de 2025]. Disponible en: <https://www.madridcontent.school/blog/carhartt-wip-como-crear-comunidad-mediante-colaboraciones-de-marca>

Marketing4ecommerce.net. *Qué es Zalando: la tienda online de moda creada por dos jóvenes emprendedores*. [Consulta: 29 de diciembre de 2024]. Disponible en: <https://marketing4ecommerce.net/que-es-zalando-la-tienda-online-de-moda-creada-por-dos-jovenes-emprendedores/>

Marketingnews.es. *Blue Banana: nuestras redes sociales están enfocadas a contar historias de inspiración, no a vender*. [Consulta: 24 de enero de 2025]. Disponible en: <https://www.marketingnews.es/marcas/noticia/1181801054305/blue-banana-nuestras-redes-sociales-enfocadas-contar-historias-de-inspiracion-no-vender.1.html>

Patagonia.com. *Activismo*. [Consulta: 30 de diciembre de 2024]. Disponible en: <https://eu.patagonia.com/es/en/activism/>

Populationpyramid.net. *Pirámide poblacional de Alemania 2024*. [Consulta: 2 de septiembre de 2024]. Disponible en: <https://www.populationpyramid.net/germany/2024/>

Resource.1st.ir. *Competitive Advantage*. [Consulta: 15 de febrero de 2025]. Disponible en: <https://resource.1st.ir/PortallImageDb/ScientificContent/182225f9-188a-4f24-ad2a-05b1d8944668/Competitive%20Advantage.pdf>

Santandertrade.com. *Llegar al consumidor en Alemania*. [Consulta: 15 de noviembre de 2024]. Disponible en: <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/alemania/llegar-al-consumidor>

Single-market-economy.ec.europa.eu. *Textile Labelling Regulation EU*. [Consulta: 6 de febrero de 2025]. Disponible en: https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/textiles-ecosystem/textiles-leather-fur_en#the-textile-labelling-regulation-eu-10072011

Whatmagazine.es. *Carhartt WIP y el mítico club de techno berlinés Tresor unen fuerzas*. [Consulta: 17 de enero de 2025]. Disponible en: <https://whatmagazine.es/carhartt-wip-y-el-mitico-club-de-techno-berlines-tresor-unen-fuerzas/>

Zalando.com. *Sustainability Progress Report 2023*. [Consulta: 29 de diciembre de 2024]. Disponible en: <https://corporate.zalando.com/en/people-planet/sustainability/sustainability-reports/sustainability-progress-report-2023#planet>

Zalando.partner.com. *Zalando Fulfilment Solutions (ZFS)*. [Consulta: 20 de enero de 2025]. Disponible en: <https://partner.zalando.com/university/pp/zalando-fulfilment-solutions-zfs>

GUERRAS MARTÍN, L.A, & NAVAS LÓPEZ, J.E. 2015. La Dirección Estratégica de la Empresa. 5ª edición. Navarra: Aranzadi. ISBN: 978-84-470-5334-6

THOMPSON, A. 2012. Administración estratégica. 18ª edición. México: Mcgraw-hill. ISBN: 978-60-715-0757-0

KOTLER, P, & K.L, KELLER. 2016. Dirección de Marketing. 15ª edición. México: Pearson Educación. ISBN: 978-607-32-3700-0

R. VAZQUEZ CASIELLES, J.A TRESPALACIOS GUTIERREZ & I.A RODRIGUEZ DEL BOSQUE. 2005. Marketing: Estrategias y Aplicaciones Sectoriales. 4ª edición. Madrid: Civitas. ISBN: 84-470-2418-0

GRANT, ROBERT M. 2006. Dirección Estratégica: Concepto, Técnicas y Aplicaciones. 3ª edición. Madrid: Civitas. ISBN: 84-470-2658-2

MARKETING INTERNACIONAL. 2023. Apuntes de la asignatura "Marketing Internacional" de 4º curso del grado en Administración y Dirección de Empresas. Santander: Universidad de Cantabria.

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA. 2024. Apuntes de la asignatura "Dirección Estratégica" de 4º curso del grado en Administración y Dirección de Empresas. Santander: Universidad de Cantabria.

PORTER, MICHAEL. E, "Competitive Advantage". 1985, Ch. 1, pp 11-15. The Free Press. New York.

FRANCISCO LLATA SAN MARTIN

ANSOFF, H.I. (1957). "Strategies for Diversification", Harvard Business Review, Vol. 35 Issue 5, pp. 113-124.

DECLARACIÓN RESPONSABLE

La persona que ha elaborado el TFG que se presenta es la única responsable de su contenido. La Universidad de Cantabria, así como quien ha ejercido su dirección, no son responsables del contenido último de este Trabajo.

En tal sentido, Don/Doña **FRANCISCO LLATA SAN MARTIN** se hace responsable:

1. De la **AUTORÍA Y ORIGINALIDAD** del trabajo que se presenta.
2. De que los **DATOS y PUBLICACIONES** en los que se basa la información contenida en el trabajo, o que han tenido una influencia relevante en el mismo, han sido citados en el texto y en la lista de referencias bibliográficas.

Asimismo, declara que el Trabajo Fin de Grado tiene una extensión de máximo 10.000 palabras, excluidas tablas, cuadros, gráficos, bibliografía y anexos.

Fdo.: **FRANCISCO LLATA SAN MARTIN**