

**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN
DE EMPRESAS**

CURSO ACADÉMICO 2024-2025

TRABAJO FIN DE GRADO

**PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL DE BLUE
BANANA EN ESTADOS UNIDOS**

**INTERNATIONAL MARKETING PLAN FOR BLUE
BANANA IN THE UNITED STATES**

AUTOR/A: MARINA SOLARES CARRILLO

DIRECTOR/A: ÁNGEL HERRERO CRESPO

CONVOCATORIA DE DEFENSA: JUNIO, 2025

PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL DE BLUE BANANA EN ESTADOS UNIDOS

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 MARINA SOLARES CARRILLO 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.:

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Marina".

ÍNDICE

RESUMEN.....	5
INTRODUCCIÓN	6
1. VISIÓN Y MISIÓN DE LA EMPRESA	7
2. ANÁLISIS EXTERNO	7
2.1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	7
2.1.1. Factores Políticos	7
2.1.2. Factores económicos	7
2.1.3. Factores sociales	9
2.1.4. Factores tecnológicos	9
2.1.5. Factores ecológicos	10
2.1.6. Factores legales.....	10
2.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO	11
2.2.1. Análisis del sector y la competencia.....	11
2.3.2. Análisis de los clientes (Características y comportamiento del consumidor)	12
.....	
2.3.3. Análisis de Intermediarios y proveedores.....	13
2.3.4. Análisis de Grupos de Interés (Megamarketing).....	15
3. ANÁLISIS INTERNO	15
3.1 RECURSOS Y CAPACIDADES	15
3.1.1. Recursos Tangibles	15
3.1.2. Recursos Intangibles	17
3.1.3. Capacidades	19
3.2 ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL.....	20
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 (ANSOFF Y PORTER)	21
5.3. SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO.....	23
5.3.1 SEGMENTACIÓN.....	23
5.3.2 POSICIONAMIENTO	24
6. PLAN DE ACCIÓN (MARKETING OPERATIVO).....	25
6.1. PLAN DE PRODUCTO.....	26
6.2. PLAN DE PRECIOS	26
6.3. PLAN DE DISTRIBUCIÓN.....	28
6.4. PLAN DE COMUNICACIÓN.....	29
7. EJECUCIÓN Y CONTROL	31
8. CONCLUSIONES	32
9. BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES CONSULTADAS.....	33

PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL DE BLUE BANANA EN ESTADOS UNIDOS

ÍNDICE DE GRÁFICOS Y TABLAS

- GRÁFICOS

Gráfico 1: Crecimiento esperado de las ventas por Ecommerce en la industria de la moda en Estados Unidos (2023-2026).....	8
Gráfico 2: Distribución de las categorías de productos vendidos	13
Gráfico 3: Evolución de los ingresos de Blue Banana (2020-2024).....	19

- TABLAS

Tabla 1: Principales magnitudes económicas de EE.UU.....	8
Tabla 2: Distribución de la población por edades.....	9
Tabla 3: Tiendas en España	16
Tabla 4: Tiendas fuera del territorio español	16
Tabla 5: Análisis DAFO.....	20
Tabla 6: Clasificación de las direcciones de desarrollo de Ansoff	23
Tabla 7: Envíos y devoluciones de Blue Banana	28
Tabla 8: Representación seguimiento ejecución y control.....	31

RESUMEN

El presente trabajo se centra en el desarrollo del Plan de Marketing Internacional de Blue Banana en el mercado estadounidense. El objetivo principal es implementar un plan que permita la exportación de los productos de la marca al nuevo mercado teniendo en cuenta los factores más relevantes, como el sector de la moda, la competencia y el comportamiento del consumidor.

Primero, se define la misión y visión de la compañía, para posteriormente realizar el análisis interno, en el que se destacan los recursos tangibles e intangibles, así como su organización empresarial. Paralelamente, se realiza un análisis externo obteniendo datos sobre el macroentorno y microentorno tanto de España como de Estados Unidos.

A partir de esta información, se elabora el análisis DAFO en el que se muestran las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las amenazas y debilidades que presenta el entorno. Asimismo, se definen los objetivos estratégicos y la estrategia a implementar, que se basa en diferenciación, ya que Blue Banana apuesta por la calidad en sus productos y la sostenibilidad.

Finalmente, se desarrolla el plan de acción, describiendo cada una de las acciones propuestas para las variables del marketing operativo: producto, precio, distribución y comunicación. Además, se han fijado los mecanismos de ejecución y control que se llevarán a cabo para asegurar el éxito de su expansión hacia Estados Unidos.

ABSTRACT

This project focuses on the development of Blue Banana's International Marketing Plan for the US market. The main objective is to implement a plan that allows the export of the brand's products to the new market, taking into account the most relevant factors, such as the fashion sector, competition and consumer behaviour.

First, the company's mission and vision are defined, and then the internal analysis is carried out, in which the tangible and intangible resources are highlighted, as well as its business organisation. At the same time, an external analysis is carried out, obtaining data on the macro- and micro-environment in both Spain and the United States.

Based on this information, a SWOT analysis is carried out, showing the company's strengths and weaknesses, as well as the threats and weaknesses of the environment. Likewise, the strategic objectives are defined and the one based on differentiation, as Blue Banana is committed to the quality of its products and sustainability.

Finally, the action plan is developed, describing each of the actions proposed for the operational marketing variables: product, price, distribution and communication. In addition, the implementation and control mechanisms that will be carried out to ensure the success of its expansion into the United States have been established.

PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL DE BLUE BANANA EN ESTADOS UNIDOS

INTRODUCCIÓN

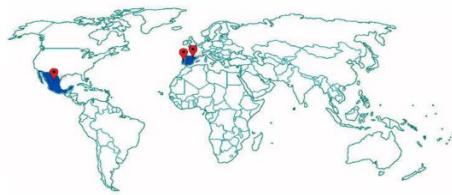
Actualmente, la interconexión entre países y culturas ha abierto algunas posibilidades para que las empresas se posicen y exploren nuevos horizontes, siendo cada vez menos relevantes las barreras geográficas. No obstante, expandirse internacionalmente requiere de una estrategia clara y un análisis exhaustivo de las peculiaridades inherentes a cada entorno.

Dentro de este marco de referencia, el objetivo del proyecto analizado en el presente documento radica en desarrollar un Plan de Marketing Internacional de Blue Banana, enfocado en el mercado estadounidense. Esta compañía, de origen español, opera dentro del sector textil. Es reconocida por su propuesta de moda urbana y alternativa, habiendo logrado consolidar una identidad distintiva y, asimismo, un posicionamiento único. La elección de Blue Banana responde a su fase de crecimiento y a su firme ambición de expandirse a nivel internacional.

Pese a que la marca ha afianzado con gran determinación su presencia en el mercado nacional, ampliando su alcance y extendiéndose a otros mercados europeos, su entrada en Estados Unidos supondrá un gran reto, dado que será tan determinante como decisivo considerar las particularidades culturales y comerciales de este nuevo mercado de actuación.



Fuente: Blue Banana, 2025



Fuente: Elaboración Propia

En este contexto, el mercado estadounidense ofrece grandes oportunidades comerciales a Blue Banana, ya que se trata de un país caracterizado por su alto poder adquisitivo y por su elevado nivel de consumismo, además de ser un mercado con tendencia hacia las prendas de ropa cómodas otorgando gran importancia a los deportes.

El presente trabajo se estructura en varias partes. En primer lugar, se lleva a cabo un análisis externo, abarcando tanto el microentorno como el macroentorno del mercado estadounidense, así como un análisis interno, donde se identifican los recursos y capacidades de la empresa, además de los objetivos estratégicos. En base a ello, se definen las estrategias y programas de marketing que permitirán a Blue Banana competir eficazmente en Estados Unidos.

De forma secuencial, se diseña un plan de acción para la ejecución de estas estrategias, así como una metodología de seguimiento y control que asegure la correcta ejecución del plan de marketing. De esta manera, el objetivo de este análisis no solo es la expansión de la marca sino también fortalecer su competitividad, consolidando su identidad como una marca comprometida con el medio ambiente y la conexión con el público objetivo.

1. VISIÓN Y MISIÓN DE LA EMPRESA

Blue Banana nace con la *visión* de ser mucho más que una marca de moda: quiere transformar el mundo a través de una forma diferente de entender la moda, inspirando a las personas a vivir con propósito, libertad y respeto por el planeta. Su visión se basa en construir una comunidad global que comparta valores y posicionarse como un referente en moda sostenible y en experiencias que conecten con la naturaleza.

La *misión* de Blue Banana se basa en empoderar a las nuevas generaciones a hacer de su vida una aventura a través de productos responsables, duraderos y con impacto positivo (Rivera y Fernández-Estrada, 2025). Cada colección acompaña a sus clientes en un estilo de vida activo y consciente, con un enfoque sostenible, en el que cada compra contribuye a iniciativas medioambientales reales reforzando así, su compromiso con la sostenibilidad. Con esta misión no solo se limita a la moda, si no que busca conectar con las nuevas generaciones inspirando a un cambio positivo en la sociedad, alineándose con los valores de la comunidad.

2. ANÁLISIS EXTERNO

2.1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

Los factores que forman el macroentorno son genéricos e independientes de la actividad comercial afectando a las actividades de la sociedad (Vázquez et al. 2005). Los factores externos de Estados Unidos que van a influir en el desarrollo del negocio se han analizado a través del modelo PESTEL en el país seleccionado.

2.1.1. Factores Políticos

Estados Unidos es una república democrática federal con un régimen presidencialista basado en la separación de poderes. La última legislatura, presidida por Joe Biden, posicionó a Estados Unidos como un país muy atractivo para la entrada de empresas como Blue Banana, con políticas de apoyo al comercio internacional.

Sin embargo, desde enero de 2025, y tras las elecciones presidenciales, ha sido Donald Trump el que ha asumido el cargo, quien ya avisó en noviembre de 2024 de cambios de carácter proteccionista en las políticas comerciales del país, que dificultarán la entrada de empresas extranjeras (The New York Times, 2024).

Actualmente, ya está efectuando dichos cambios como, por ejemplo, incrementando las tasas arancelarias de países relevantes como China o Canadá. No obstante, la estabilidad institucional de Estados Unidos continúa posicionándolo como un destino adecuado para la internacionalización de Blue Banana, pero teniendo en cuenta la incertidumbre política.

2.1.2. Factores económicos

Estados Unidos es la primera economía mundial con un indicador de poder adquisitivo, PIB per cápita, que ascendió a 85.373 USD y se prevé que incremente progresivamente en 2025 y 2026 (IMF-World Economic Outlook Database, 2024). Además, el gasto de los hogares representa el 70 % del PIB (ICEX, 2023) lo que refleja una economía estadounidense altamente consumista con una gran disposición al

PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL DE BLUE BANANA EN ESTADOS UNIDOS

consumo.

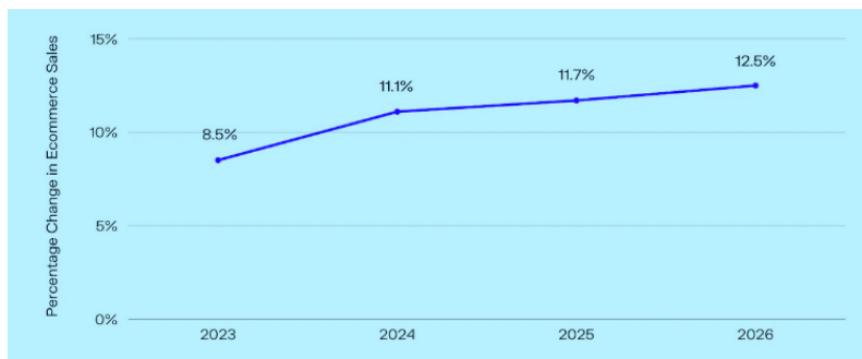
Tabla 1: Principales magnitudes económicas de EE.UU

Indicadores de crecimiento	2022	2023 (E)	2024 (E)	2025 (E)	2026 (E)
PIB (miles de millones de USD)	25.744,10	27.357,83	28.781,08	29.839,68	31.018,77
PIB (crecimiento anual en %, precio constante)	1,9	2,5	2,7	1,9	2,0
PIB per cápita (USD)	77.192	81.632	85.373	87.978	90.903
Saldo de la hacienda pública (en % del PIB)	-6,8	-8,6	-6,7	-7,1	-6,5
Endeudamiento del Estado (en % del PIB)	120,0	122,1	123,3	126,6	128,9
Tasa de inflación (%)	8,0	4,1	2,9	2,0	2,1
Tasa de paro (% de la población activa)	3,6	3,6	4,0	4,2	4,3
Balanza de transacciones corrientes (miles de millones de USD)	-971,59	-812,75	-732,65	-758,35	-763,23
Balanza de transacciones corrientes (en % del PIB)	-3,8	-3,0	-2,5	-2,5	-2,5

Fuente: IMF-World Economic Outlook Database, 2024

Por otro lado, las ventas por Ecommerce en el sector de la moda en Estados Unidos se prevé que crezcan un 11,7% en 2025 hasta un 12,5% en 2026 siendo este factor relevante ya que Blue Banana cuenta con página web en España y México con lo cual podría implementar esa estrategia a Estados Unidos.

Gráfico 1: Crecimiento esperado de las ventas por Ecommerce en la industria de la moda en Estados Unidos (2023-2026)



Fuente: Oberlo, 2023

La tasa de actividad se situó en mayo de 2023 en el 62,6%. Sin embargo, aunque la tasa de desempleo es de un 4% en 2024; en 2025 y 2026 se prevé un ligero crecimiento (ICEX, 2023). Es por esta razón que los aumentos del desempleo, alcanzando en julio el 4,3%, su nivel más alto desde 2021, han sido un indicador fiable de recesión (The New York Times, 2024). Estos datos son relevantes, ya que reflejan un país consumista, con un mercado estable y un poder adquisitivo alto, con lo cual Blue Banana podría beneficiarse.

2.1.3. Factores sociales

Estados Unidos cuenta con una población que asciende a 334.870.628 habitantes (US Census Bureau, 2023). Este país destaca por su diversidad cultural y la aceptación de una amplia gama de estilos de vida y tradiciones, siendo un país con un alto nivel de inmigración el cual fusiona diferentes etnias y religiones (ICEX, 2023). Esto significa que Blue Banana puede posicionar sus productos como una elección ideal para consumidores que buscan expresarse a través de sus elecciones de estilo de vida y que quieran seguir tendencias globales promoviendo sus valores.

Tabla 2: Distribución de la población por edades

Censo 2020	Habitantes (en miles)	%
Población Total	331.449	100
Menores de 5 años	18.400	5,6
De 5 a 17 años	54.706	16,5
De 18 a 24 años	31.255	9,4
De 25 a 44 años	87.019	26,3
De 45 a 64 años	84.277	25,4
Más de 65 años	55.793	16,8

Fuente: US Census Bureau, "Age and Sex Composition: 2020. Current Population Survey", 2020

La Generación Z, principal público objetivo de la marca, representa el 9,4% de la población estadounidense. Este público muestra un fuerte interés hacia la moda casual y sostenible, aspectos que Blue Banana integra en sus productos. Asimismo, el 50% de los consumidores prefieren vestir con ropa cómoda (ICEX, 2021) favoreciendo la aceptación de las sudaderas y camisetas que ofrece la marca.

Este factor resulta favorecedor para Blue Banana, dado que la diversidad cultural y las preferencias de consumo de su público objetivo facilitan la entrada de la marca en el mercado estadounidense.

2.1.4. Factores tecnológicos

Estados Unidos lidera el entorno tecnológico, siendo considerado como uno de los países con mayor gasto en Investigación y Desarrollo (I+D). Actualmente, el país está atravesando una revolución del comercio online que impulsa el comercio electrónico y el declive de los centros comerciales (IGAPE, 2023).



Fuente: Silecon, 2023

Las redes sociales y la tecnología han tenido un impacto significativo en la demanda de la industria textil y de la moda en Estados Unidos. Las plataformas de redes sociales,

PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL DE BLUE BANANA EN ESTADOS UNIDOS

como Instagram, Pinterest y TikTok, han influido en las tendencias y en la forma en que los consumidores descubren y compran productos de moda (IGAPE, 2023).

Asimismo, el canal online, uno de los principales canales de compra en este sector, hace accesible la moda sostenible a todos los consumidores del país (ICEX, 2021). El consumo online de moda sostenible ha crecido más del 50% liderado por la generación millennial (Statista, 2023) lo que presenta una ventaja para Blue Banana.

2.1.5. Factores ecológicos

La Agencia de Protección Ambiental de Estados Unidos (EPA) y las agencias estatales son las que aseguran el cumplimiento de las leyes ambientales en Estados Unidos (ICEX, 2023).

El interés por la sostenibilidad en la moda está en crecimiento, impulsando la demanda de moda cada vez más sostenible. Las redes sociales y el comercio electrónico han transformado la forma en que se promocionan y venden los productos en la industria de la moda en Estados Unidos (ICEX, 2021). Según el estudio The State of Fashion (2019), 9 de cada 10 jóvenes Z creen que las empresas tienen la responsabilidad de confrontar el cambio climático y las injusticias sociales. Además, el 78% de los consumidores estadounidenses afirman que un estilo de vida sostenible es importante para ellos (McKinsey, 2023), y el 70% está dispuesto a pagar un precio más alto por ropa que sea producida de manera sostenible y ética (Mintel, 2021).

Por ello, este mercado presenta una gran oportunidad para internacionalizar Blue Banana en Estados Unidos dado su fuerte compromiso con la sostenibilidad.

2.1.6. Factores legales

Los principales aspectos relativos a las regulaciones aduaneras y comerciales de entrada de bienes en Estados Unidos se encuentran en el Título 19 del Code of Federal Regulations (IGAPE, 2023).

Actualmente, no existen acuerdos comerciales entre Estados Unidos y España, pero si hay normas comerciales que regulan el comercio entre los países. Los acuerdos de la Organización Mundial del Comercio (OMC) han sido firmados y negociados por la gran mayoría de países siendo incorporados en ambos países en 1995 (World Trade Organization, 2023). Esto fomenta el intercambio de bienes y servicios, un aspecto esencial para facilitar la entrada de Blue Banana.

El organismo federal encargado del registro y administración de la normativa de patentes y marcas en Estados Unidos es la Patent & Trademark Office (PTO) que se encarga de proteger las marcas registradas, algo fundamental para Blue Banana dada su estrategia basada en el diseño y la identidad de marca. También hay que destacar como barrera, la complejidad de los impuestos en EE.UU (ICEX, 2021). En el periodo previo a las elecciones, Trump prometió imponer un arancel del 60% a los productos procedentes de China y un impuesto de al menos el 10% a todas las demás importaciones (The New York Times, 2024).

En conclusión, con la llegada al poder de Trump es necesario tener en cuenta las complejidades fiscales y administrativas del mercado estadounidense.

2.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

El microentorno está compuesto por los elementos del entorno más próximos y directamente implicados en la relación de intercambio como son los proveedores, intermediarios, competidores, instituciones y clientes (Santesmases et al. 2009). Este análisis se ha realizado a través de las cinco fuerzas competitivas de Porter, aplicadas al caso de Blue Banana en Estados Unidos.

2.2.1. Análisis del sector y la competencia

Los competidores son empresas que satisfacen la misma necesidad de los consumidores (Santesmases et al. 2009). En el caso de Blue Banana, sus competidores en Estados Unidos son marcas altamente competitivas tales como Patagonia, The North Face, Columbia Sportswear, Urban Outfitters y GAP.

En primer lugar, *Patagonia*. Fundada en 1973, reconocida por la alta calidad de sus productos y por su fuerte compromiso con la sostenibilidad. Esta marca anunció que tiene como objetivo a largo plazo eliminar sus emisiones de carbono en toda su cadena de suministro y el uso exclusivo de energía renovable en sus operaciones (Patagonia, 2025). Estas iniciativas atraen a un público que busca marcas con impacto positivo en el medio ambiente y que priorizan la funcionalidad. Además, sus prendas están dirigidas a un público aventurero y consciente con el medio ambiente, lo que representa una competencia directa para Blue Banana.



Fuente: Oleoshop. 2018

En segundo lugar, *The North Face* es una marca especializada en ropa y accesorios para actividades al aire libre. Cuenta con un enfoque funcional y su misión es inspirar un movimiento sostenible, ofreciendo equipamientos que combinan resistencia y estilo. La marca se compromete a reducir su huella ecológica, utilizando para ello materiales reciclados y desarrollando iniciativas como su programa de reparación y reciclaje de productos (The North Face, 2025).



Esta visión de sostenibilidad y su enfoque en la innovación tecnológica aplicada a sus productos como materiales impermeables y transpirables, refuerza su posición competitiva en el mercado siendo un rival para Blue Banana.

Fuente: Logos-World, 2024

Columbia Sportswear fundada en 1938, ofrece una amplia gama de ropa y calzado para exteriores y es reconocida por integrar innovaciones tecnológicas que mejoran el rendimiento de sus productos. Su enfoque en la accesibilidad y la funcionalidad permite a Columbia ser líder en su sector y atraer a un público diverso que busca calidad a un precio razonable. Además, su compromiso con la sostenibilidad se refleja en iniciativas como el uso de materiales reciclados y programas de responsabilidad social corporativa (Columbia Sportswear, 2023), lo que la posiciona como un competidor relevante para Blue Banana.



Fuente: Pinterest, 2025

PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL DE BLUE BANANA EN ESTADOS UNIDOS

Por otra parte, *Urban Outfitters* a pesar de que lleva a cabo un estilo más urbano y juvenil, está dirigido a un público objetivo similar al de Blue Banana. Su propuesta se basa en ofrecer experiencias de compra únicas tanto en tienda física como a través de la página web. A diferencia de Blue Banana, esta marca no se caracteriza por ser sostenible, puesto que, en 2022, la compañía solo alcanzó un 20% en el índice de transparencia, dado que, a pesar de vender ropa de segunda mano la marca no aclara dónde ni cómo se producen sus prendas (El País, 2023).



Fuente: 1000 logos, 2024

En última instancia, *GAP* es una marca estadounidense reconocida por sus sudaderas con las icónicas iniciales en la parte central. Su estilo se caracteriza en prendas básicas como pantalones, sudaderas y camisetas dirigidas a un público joven que busca comodidad ofreciendo prendas informales para el día a día. Además, ha lanzado una línea llamada “*GAP for Good*”, que se centra en ropa hecha por materiales sostenibles, reflejando su compromiso por una moda más responsable.



Fuente: Logos-World, 2024

En conclusión, el sector está compuesto por marcas reconocidas que operan tanto a nivel local como internacional. Sin embargo, Blue Banana destaca en la combinación de sostenibilidad con diseño urbano de forma innovadora, posicionándose como una marca relevante ante este mercado tan competitivo.

2.3.2. Análisis de los clientes (Características y comportamiento del consumidor)

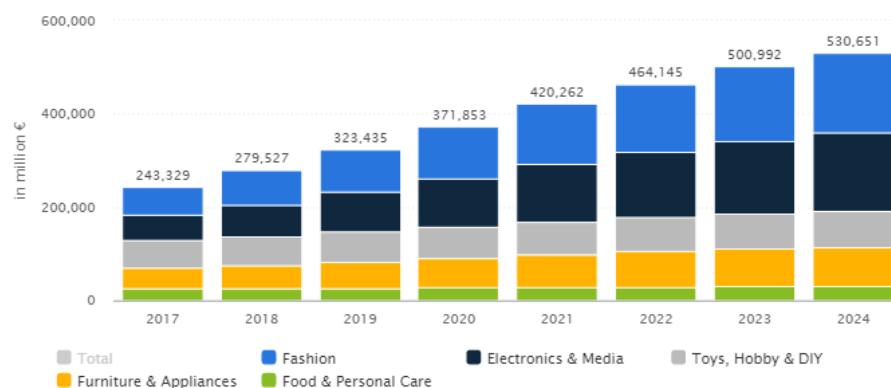
Un cliente es una persona o entidad que compra los bienes y servicios que ofrece una empresa (Quiroa, 2024). El público objetivo de Blue Banana en Estados Unidos está compuesto principalmente por la Generación Z (con un rango de edad de 11-26 años) y por Millennials (27-42 años), quienes están estableciendo una nueva tendencia en el consumo buscando productos que reflejen sus valores, como la sostenibilidad y la transparencia.

De acuerdo con un estudio de State of Snacking (2023), las nuevas generaciones son las más interesadas en ver esfuerzos sostenibles. De este modo, el 60% de los consumidores pertenecientes a la Generación Z, afirman sentirse atraídos por acciones para la preservación del medio ambiente (Stakeholders, 2023). Asimismo, un estudio

asegura que el 63% de los consumidores globales prefieren las compañías que minimizan los impactos ambientales de sus productos (Stakeholders, 2023). Estos beneficios son clave para Blue Banana ya que su marca se caracteriza por la aventura y el respeto hacia la naturaleza.

En relación con el comportamiento de consumo, destacan varios aspectos. En primero lugar, más del 50% de las compras de artículos de moda en Estados Unidos se realizan online y la mayoría lo hace utilizando sus dispositivos móviles (eMarketer, 2024). Tal y como se muestra en el gráfico inferior, se ve que en las tiendas electrónicas las principales categorías de productos vendidos son: ropa y accesorios (16,9%), mobiliario (13,7%) y electrodomésticos con un 13,6%, (United States Census Bureau, 2019).

Gráfico 2: Distribución de las categorías de productos vendidos



Fuente: Statista, 2020

Además, para los consumidores online estadounidenses los dos factores que más influyen a la hora de realizar una compra por Internet son las condiciones de envío y el precio (ICEX, 2024). En lo que se refiere al comportamiento de los consumidores por edad, los Millennials son los que más gastan en compras online, mientras que la Generación Z son los que más priorizan la velocidad a la hora de recibir sus pedidos (ICEX, 2024).

Por ello, no es suficiente contar solamente con un buen producto, sino que es necesario contar con una tienda online fácil de usar y atractiva, además de campañas en las redes sociales como TikTok e Instagram, que capturen la atención y comuniquen los valores de la marca.

Además, los consumidores en Estados Unidos buscan transparencia en las empresas, conocer su origen y proceso detrás de cada prenda y su impacto en el medio ambiente. En este sentido Blue Banana, podría destacar al comunicar claramente sus esfuerzos ambientales y las medidas de sostenibilidad en su página web.

2.3.3. Análisis de Intermediarios y proveedores

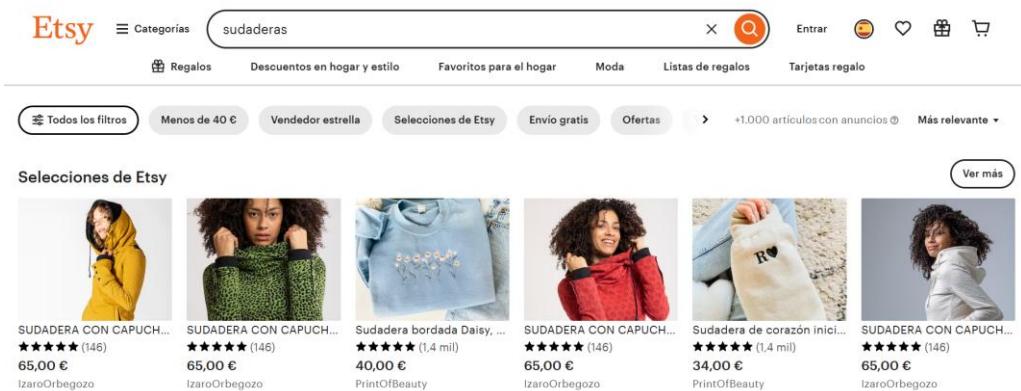
Los intermediarios se utilizan para hacer llegar al mercado del modo más rápido y menos costoso la oferta de los productos de la empresa (Santesmases et al. 2009). Para que Blue Banana tenga éxito en Estados Unidos no solo es suficiente conectar con los consumidores, sino que también debe asegurarse de que su red de proveedores e intermediarios sea óptima.

PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL DE BLUE BANANA EN ESTADOS UNIDOS

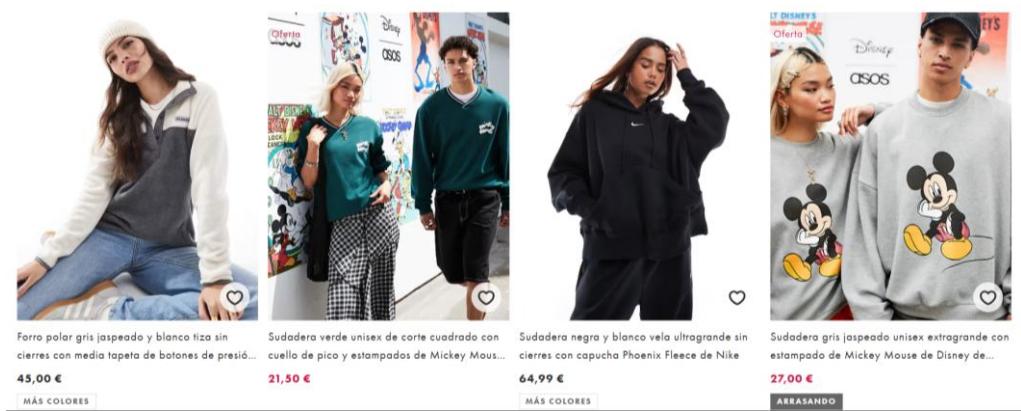
Respecto a los *proveedores*, ampliar su cadena de suministro y colaborar con fabricantes locales que cumplan estrictos estándares de sostenibilidad no solo podría reducir los tiempos de entrega, sino que también fortalecería la imagen de la marca.

En cuanto a los *intermediarios*, aunque Blue Banana tiene una fuerte presencia en la venta física, colaborar con negocios establecidos podría ampliar su alcance. La clave para poder acceder a su público objetivo es utilizar tanto puntos de venta físicos como plataformas online. Estos intermediarios no solo permiten acceder a los usuarios a los productos, sino que amplían el alcance, llegando a un público más amplio y facilitando el acceso a nuevos mercados.

Blue Banana podría establecer tiendas físicas en zonas clave de Estados Unidos, no siendo solo una simple tienda para comprar sino dando al consumidor una experiencia de compra única ya que al acceder a la tienda los clientes pueden ver y probar los productos. Por ejemplo, mercadillos online Etsy o Asos podrían ser socios estratégicos para llegar a una audiencia más amplia sin limitaciones llegando a cualquier lugar de Estados Unidos.



Fuente: Etsy, 2025



Fuente: Asos, 2025

Finalmente, la gestión de la cadena de suministro también será fundamental en este escenario. Estados Unidos es un país extenso y para garantizar un buen servicio, sería necesario tener centros de distribución estratégicamente ubicados. Estos no solo garantizarían entregas rápidas, sino que también reducirían los costes operativos.

2.3.4. Análisis de Grupos de Interés (Megamarketing)

Blue Banana en Estados Unidos no solo tiene que vender productos sino también debe gestionar todas las partes interesadas que impactan en su negocio. Uno de los principales actores es el gobierno, si bien adaptarse a las regulaciones puede resultar complejo, también se presentan oportunidades. Por ejemplo, colaborar con ONGs y organizaciones ambientales del país, como Fashion Revolution USA o Sustainable Brands, no solo aumentaría la credibilidad de Blue Banana, sino que también le daría la oportunidad de difundir su misión y mensaje de sostenibilidad.

Una encuesta realizada por el proveedor de soluciones ESG, EcoOnline, reveló que el 68% de las grandes compañías de Estados Unidos cuenta con un presupuesto destinado específicamente a realizar reportes de sostenibilidad y casi todas planean aumentar el gasto, lo que refleja una creciente presión por parte de los grupos de interés como inversores y consumidores, quienes demandan transparencia (Equipo ESGHOY, 2024).

Asimismo, un sondeo realizado por EcoOnline, advierte que casi todas las compañías encuestadas dicen tener planes para aumentar el gasto en estos reportes. Un 74% espera un impacto positivo en el crecimiento de sus ingresos y un 95% en el valor de la marca a partir de estas iniciativas. De hecho, el 40% de los encuestados informó que su directorio tiene la responsabilidad o la supervisión de estas estrategias y otro 55% dijo que la tiene un alto ejecutivo dentro de un departamento dedicado a la sostenibilidad o finanzas (Equipo ESGHOY, 2024).

Finalmente, en vez de enfocarse únicamente en campañas convencionales, Blue Banana podría colaborar con influencers locales que comparten los valores de aventura y sostenibilidad de la marca.

3. ANÁLISIS INTERNO

Para el análisis interno se propone aplicar la teoría de la organización basada en el análisis de los recursos y las capacidades. Esta teoría define a las organizaciones como conjuntos heterogéneos de recursos y capacidades, en los que descansan las fortalezas y las debilidades internas de las organizaciones y sobre estos los procesos estratégicos que orientan sus acciones hacia el logro de su visión y sus objetivos (IICA, 2018).

3.1 RECURSOS Y CAPACIDADES

Los *recursos* son un conjunto de elementos disponibles para resolver una necesidad o llevar a cabo una empresa (Real Academia Española, 2024). Se pueden clasificar en dos grandes grupos: tangibles e intangibles.

3.1.1. Recursos Tangibles

Tal y como menciona Grant (2014) en su libro *Dirección Estratégica*, los recursos tangibles son los más fáciles de identificar y evaluar ya que se pueden medir, como, por ejemplo, las instalaciones y los equipos.

En el caso de Blue Banana, incluyen las *oficinas* situadas en Avenida de Córdoba 21, en Madrid y en el número 4 de Portal de l'Àngel, en Barcelona. En ellas, se encuentran diferentes departamentos como Recursos Humanos, Logística, Marketing Digital y Finanzas (Blue Banana, 2024). Por otra parte, los *almacenes y fábricas* son recursos

PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL DE BLUE BANANA EN ESTADOS UNIDOS

tangibles, ya que son los lugares donde se fabrican y administran las prendas. A pesar de que no se especifican las ubicaciones exactas de las fábricas, se conoce que la producción se lleva a cabo en diferentes países como Portugal, España, China, Turquía y Bangladesh, lo que propicia un equilibrio entre proximidad y costes de producción (Sanchis y Niza, 2023).

Las *tiendas físicas* de Blue Banana son un recurso clave. La empresa ha conseguido expandirse tanto a nivel nacional como internacional gracias a la implementación de una estrategia de distribución directa. En España, cuenta con 30 tiendas físicas. Además, ha establecido colaboraciones clave con grandes centros comerciales como El Corte Inglés, lo que les ha permitido llegar a un público más amplio y diverso.

A nivel internacional, han conseguido expandirse a mercados como Portugal y México. En este último, han establecido una colaboración con los almacenes Liverpool, que funciona de manera similar a su relación con El Corte Inglés en España. Esta alianza ha sido fundamental para su crecimiento, permitiendo la apertura de 14 corners en ciudades estratégicas como Ciudad de México, Monterrey y Guadalajara, complementando sus tiendas físicas y su página web mexicana (Martínez, 2024).

A continuación, se muestra como Blue Banana se distribuye geográficamente.

Tabla 3: Tiendas en España

COMUNIDAD	CANTIDAD DE TIENDAS	TIPO DE UBICACIÓN
Andalucía	5	Tiendas físicas: Córdoba, Granada, Sevilla. El Corte Inglés: Málaga, Cádiz.
Aragón	1	Tienda física: Zaragoza
Asturias	1	Tienda física: Oviedo
Cantabria	1	Tienda física: Santander
Castilla y León	1	El Corte Ingles: Valladolid
Cataluña	3	Tienda física: Barcelona (2) El Corte Ingles: Barcelona
Comunidad de Madrid	5	Tienda física: Fuencarral El Corte Ingles: Castellana, Pozuelo, Preciados, Sanchinarro.
Comunidad Valenciana	3	Tienda física: Valencia El Corte Ingles: Alicante, Valencia
Extremadura	1	El Corte Ingles: Badajoz
Galicia	2	Tienda física: Vigo El Corte Ingles: A Coruña
Islas Baleares	1	Tienda física: Palma de Mallorca
Murcia	1	El Corte Ingles: Murcia
Navarra	1	Tienda física: Pamplona
País Vasco	2	Tienda física: Bilbao, San Sebastián

Tabla 4: Tiendas fuera del territorio español

PAÍS	CANTIDAD DE TIENDAS	TIPO DE UBICACIÓN
Portugal	2	Tiendas físicas: Lisboa, Oporto
México	2	Tienda física: Centro Comercial Santa Fe y Plaza Satélite

Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia

3.1.2. Recursos Intangibles

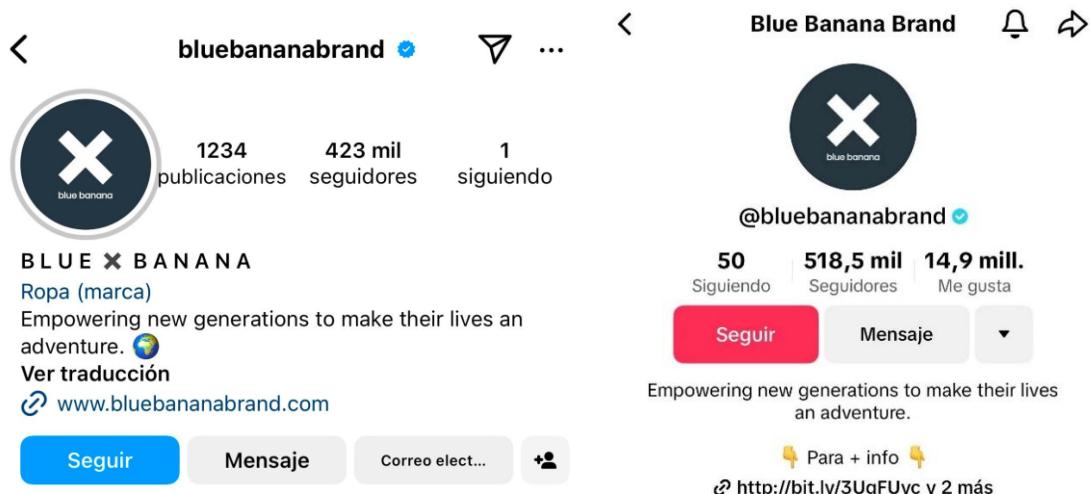
Los *recursos intangibles* son aquellos que son imposibles de evaluar para el poder adquisitivo de la empresa como la tecnología, información de los consumidores, la reputación, entre otros (Bueno et al. 2006).

Uno de los principales recursos intangibles es su *valor de marca* el cual se construye a partir de dos aspectos: su notoriedad y la identidad tan clara que han sabido construir. En primer instante, la *notoriedad de marca* ha sido fundamental para el crecimiento de Blue Banana. Su fuerte presencia en redes sociales, como Instagram, TikTok y YouTube, ha permitido a la marca compartir experiencias que no solo les ha permitido ganar reconocimiento, sino que también han influido en su audiencia.

Por otro lado, la *identidad de la marca* es otro recurso esencial. Como menciona uno de sus fundadores, se definen como "Una marca cuya misión es empoderar a las nuevas generaciones a hacer de su vida una aventura. Lo hacemos a través de viajes, eventos y experiencias que contamos en nuestras redes sociales" (Fernández-Estrada, 2024). Esta misión va más allá de vender productos, refleja un estilo de vida basado en aventuras, adrenalina y autodescubrimiento tal como resalta Juan Fernández-Estrada (2022): "Nuestra idea desde el inicio era lograr que la gente nos siguiera por las experiencias y las vivencias que contábamos". Esta idea se ve reflejada en cada aspecto de la marca, desde el diseño hasta los símbolos como la icónica "X" que aparece en la espalda de las sudaderas, camisetas, en las mangas o en las etiquetas.

De igual manera, la *comunidad* que han logrado construir, contando con más de un millón de seguidores, donde comparten sus valores y estilo de vida, forma parte de los recursos intangibles de la empresa. Blue Banana se encuentra en plataformas como Instagram, TikTok y YouTube, donde aseguran que: "Nuestras redes sociales están enfocadas en contar historias de aventura y dar herramientas o inspiración para que la vivas" (Artiles, 2024).

PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL DE BLUE BANANA EN ESTADOS UNIDOS



Fuente: Instagram y TikTok, 2025

No solo se comunican con los clientes a través de las redes sociales, sino que también cuentan con una página web donde se puede ver toda la cartera de productos, los precios e información sobre la propia marca.

Su *compromiso con la sostenibilidad* destaca como recurso intangible. Según Nacho Rivera (2023), "Blue Banana es una firma muy vinculada con la naturaleza que, con total transparencia y consciente de que queda mucho camino por delante, trabajamos para que nuestras prendas sean lo más respetuosas posible con el medio ambiente. Convertirnos en la primera marca de ropa española en negativizar su huella de carbono es un gran logro del que estamos muy orgullosos. Eso significa que compensamos el doble de emisiones que genera nuestra actividad".

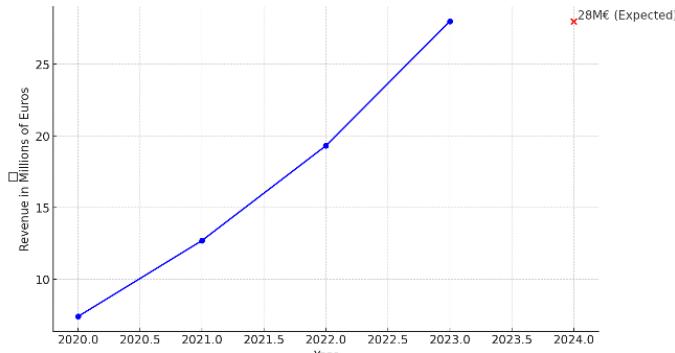
Un aspecto clave para poder llevarlo a cabo ha sido gracias a su colaboración con la empresa ClimatePartner, especializada en la medición y compensación de emisiones de CO₂.



Fuente: dCycle, 2024

Por otro lado, el *crecimiento financiero* de la empresa también constituye un recurso intangible. En 2023, cerraron el año con una facturación de 19,32 millones de euros, marcando un aumento del 52% respecto al año anterior. Este éxito es el resultado de combinar altas ventas online y la expansión en tiendas físicas (Valero, 2023).

Gráfico 3: Evolución de los ingresos de Blue Banana (2020-2024)



Fuente: Libremercado.com, 2024

Para 2024, Blue Banana se ha propuesto alcanzar una facturación de 28 millones de euros. Los planes incluyen la apertura de siete nuevas tiendas en España y la entrada en mercados estratégicos como México, Italia y Alemania (Valero, 2024).

3.1.3. Capacidades

Según Bueno Campos, Salmador Sánchez y Morcillo Ortega (2006), las *capacidades* son elementos que valorizan los recursos que utiliza una empresa en el desarrollo de sus actividades. Además, constituyen la potencialidad capaz de movilizar aquellos conocimientos y aptitudes necesarios para sacar mayor provecho de los recursos controlados por la empresa.

Una de las capacidades de Blue Banana es el *conocimiento de su público objetivo*: la Generación Z. No solo se limita a saber lo que sienten y valoran de una marca sino también lo que compran. Este público busca marcas que representen sus ideales como la autenticidad, la aventura y el respeto al medio ambiente.

Otra capacidad clave que podemos identificar es su *habilidad para conectar con su público* a través de las redes sociales, especialmente en Instagram y en TikTok. Esto se refleja en la creación de una comunidad fiel de casi un millón de seguidores, entre ambas, utilizando contenido dinámico y auténtico que engancha. Además, al habilitar un número de WhatsApp en su página web para resolver cualquier consulta sobre productos, tallaje o devoluciones, está haciendo que la experiencia sea aún más personal y única.

Otro aspecto que destaca es su *habilidad para integrar la sostenibilidad* dentro de su modelo de negocio. Tal como afirma el cofundador de Dcycle, “Blue Banana es la primera marca de moda que negativiza la huella de carbono de sus prendas y estamos muy orgullosos de haber sido sus compañeros de viaje en esta aventura. Además, hemos analizado la cantidad de agua que se consume en su proceso de fabricación y hemos propuesto otras formas de optimización de los recursos para convertir a la marca en líder en el ámbito de la sostenibilidad en España” (Umbert, 2021).

Blue Banana ha reflejado su implicación con el medio ambiente cumpliendo con estándares de sostenibilidad y neutralizando sus emisiones de carbono al introducir materiales sostenibles en su proceso de fabricación, como el material orgánico. Este compromiso no solo ha reforzado su identidad, sino que también se ha convertido en una ventaja frente a otras marcas que se dirigen al mismo público, como Nude Project

PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL DE BLUE BANANA EN ESTADOS UNIDOS

o Scuffers, pero que todavía no son sostenibles. Esto hace que los clientes elijan a Blue Banana no solo por sus precios más accesibles, sino porque sienten que están comprando a una empresa que comparte sus valores.

Finalmente, su *capacidad de adaptación*. En sus inicios, Blue Banana solo vendía online, sin embargo, la marca ha sabido evolucionar y expandir su presencia abriendo tiendas en países como Portugal y México, sin perder su esencia.

3.2 ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

La empresa lleva a cabo una departamentalización por funciones, lo que significa que agrupa los puestos en función del tipo de actividad.



Fuente: Elaboración propia

En la parte superior del organigrama se encuentran los CEO's, Juan Fernández-Estrada y Nacho Rivera, dos jóvenes emprendedores madrileños que, como dueños, son responsables de dirigir la empresa. Debajo de ellos, se encuentran diversos departamentos tales como Recursos Humanos, Compras, Producción, Diseño, Finanzas y Expansión. Cada uno de estos departamentos desempeña múltiples funciones desde la contratación de personal hasta el análisis de las posibles expansiones, contribuyendo al crecimiento y éxito de la empresa.

4. ANÁLISIS DAFO

El análisis DAFO es una herramienta muy popular para el análisis estratégico que combina el interno con el externo. Es decir, consiste en identificar las debilidades, amenazas de la empresa y, fortalezas y oportunidades del entorno (Obeso, 2025).

Tabla 5: Análisis DAFO



Fuente: Elaboración propia

A partir del Análisis DAFO, surgen cuatro tipos de estrategias: ofensivas, reorientación, defensivas y de supervivencia. Para Blue Banana, la estrategia más adecuada es la *estrategia ofensiva*, ya que les permitiría aprovechar sus fortalezas para sacar el máximo partido a las oportunidades del mercado.

La marca ya posee una fuerte presencia digital, una identidad clara y un enfoque sostenible que conecta bien con su público joven. Al mismo tiempo, existen oportunidades clave, como la creciente demanda de moda sostenible y las posibilidades de expansión a Estados Unidos, donde su estilo aventurero y deportivo encajará bien.

Esta estrategia es fundamental para su proceso de expansión internacional, ya que le permite aprovecharse de las fortalezas y oportunidades del entorno. Sin embargo, para el éxito en el proceso de expansión, la empresa deberá centrarse en consolidar su reconocimiento fuera de España, diversificar sus canales de venta y la superación de las barreras de entrada a mercados altamente competitivos.

5. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS DE MARKETING

La estrategia es el patrón de objetivos, propósitos o metas, junto con las principales políticas y planes para alcanzarlos, planteado de tal manera que define en qué negocio está o va a estar la empresa y la clase de empresa que es o que va a ser (Andrews, 1971).

5.1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

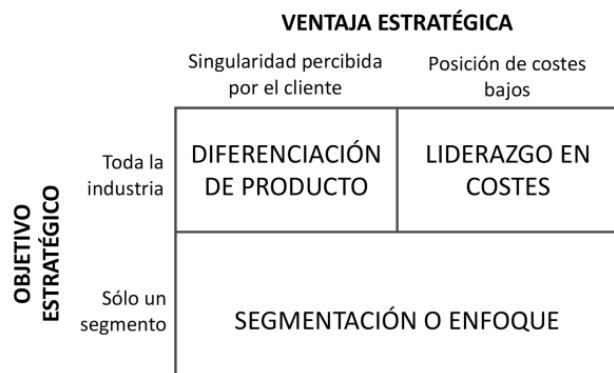
Para superar el desfase entre el futuro deseado y la realidad actual de una empresa, la organización debe desagregar la visión en objetivos intermedios y menos ambiciosos llamados objetivos estratégicos (Obeso, 2025). De cara al futuro, se proponen una serie de objetivos que permitirán medir el grado de avance y consolidación de la marca en Estados Unidos alineados a los valores de la empresa en otros países:

1. Alcanzar una cuota de mercado del 5% en la categoría de sportwear juvenil en un plazo de 3 años.
2. Lograr una facturación total de 10 millones al año en 3 años.
3. Aumentar en un 5% anual el porcentaje de materiales reciclados empleados como materia prima para los productos en el plazo de 2 años.
4. Mantener la tasa anual de devoluciones por taras por debajo del 5%.
5. Reducir en un 15% sus emisiones de gases de efecto invernadero en un plazo de 3 años.
6. Lanzar una tienda online en Estados Unidos y lograr que represente al menos el 10% de la facturación total en un plazo de 4 años.

5.2. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS DE MARKETING (ANSOFF Y PORTER)

Para definir la estrategia competitiva y la estrategia genérica Romero et al. (2020, p. 468) citan a Porter, que define la estrategia competitiva como aquella que; "...supone una acción ofensiva o defensiva con el fin de crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas, de tal modo que obtenga un resultado superior al promedio de las empresas competidoras del sector industrial". Entre las fuerzas competitivas de Porter destacan tres: liderazgo en costes, diferenciación y enfoque.

PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL DE BLUE BANANA EN ESTADOS UNIDOS



Fuente: Porter, 1985.

La *estrategia de liderazgo en costes* sucede cuando una empresa tiene costes inferiores a los de sus competidores para un producto o servicio semejante o comparable en calidad, es decir, cuando alcanza costes más bajos mediante la producción en gran escala de productos indiferenciados (Santesmanes et al. 2009).

La *estrategia de diferenciación* permite a una empresa ofrecer un producto o servicio que, siendo comparable con el de otra empresa, tiene ciertos atributos que lo hacen que sea percibido como único por los clientes, por lo que éstos están dispuestos a pagar más por él (Obeso, 2025).

Por otro lado, mediante la *estrategia de enfoque*, la empresa se concentra en unos segmentos de mercado determinados, en los que puede tener algún tipo de ventaja competitiva en costes o diferenciación (Santesmanes et al. 2009).

Tal como explicó Nacho Rivera en 2022: “Queríamos hacer un proyecto en el que las redes sociales fueran el principal canal de venta. Para ello, apostamos por ofrecer un valor diferencial, comunicando una experiencia muy enfocada en la naturaleza, el viaje y la fotografía”. Más allá de su presencia en redes sociales, Blue Banana ha basado su diferenciación en la calidad y gestión del producto. Actualmente, la marca ha logrado que el 76% de su producción esté compuesta por algodón orgánico certificado y ha transformado su packaging para incluir el mayor porcentaje posible de materiales reciclados y ser fácilmente reciclablable.

Además, la compañía ha implementado estrategias de economía circular para minimizar el desperdicio y está explorando nuevas alternativas de materiales, como el neopreno proveniente de neumáticos reciclados. La colección Cosmos Circularity Project, hecha de prendas recicladas, es un claro ejemplo de este enfoque innovador (García, 2025). A diferencia de otras marcas con costes más bajos, han apostado por la calidad y la proximidad con un fabricante portugués que les permite supervisar mucho mejor la producción, ofreciéndoles más agilidad y flexibilidad.

Gracias a esta combinación de factores, la marca ha conseguido diferenciarse de un mercado competitivo, convirtiéndose en una marca fuerte y con valores. Este enfoque en comunicación, innovación y sostenibilidad demuestra que la empresa sigue una *estrategia de diferenciación* para destacar en el competitivo mercado de la moda.

Igor Ansoff propuso una clasificación de las direcciones de desarrollo (Ansoff, 1976). Entre ellas, destacan la penetración en el mercado, el desarrollo de productos y el desarrollo de mercados.

Tabla 6: Clasificación de las direcciones de desarrollo de Ansoff

		PRODUCTOS	
		TRADICIONALES	NUEVOS
MERCADOS	TRADICIONALES	PENETRACIÓN EN EL MERCADO	DESARROLLO DE PRODUCTOS
	NUEVOS	DESARROLLO DE MERCADOS	DIVERSIFICACIÓN

Fuente: Ansoff, 1966.

En la *penetración en el mercado*, la empresa trata de incrementar el volumen de ventas dirigiéndose a sus clientes, o bien tratando de encontrar nuevos clientes para sus productos actuales.

Por otro lado, en *el desarrollo de productos*, la empresa se mantiene en el mercado actual, pero se desarrollan productos que poseen características nuevas y diferentes que permiten mejorar la realización de la función para la que sirven.

Sin embargo, el *desarrollo de mercados* supone introducir los productos tradicionales en nuevos mercados. Se aprovecha la tecnología y las capacidades de producción existentes o nuevas para vender sus productos en ámbitos distintos de los actuales (Obeso, 2025).

En el caso analizado, Blue Banana lleva a cabo desarrollo de mercados ya que está entrando en un país nuevo, Estados Unidos, con la misma oferta que en su país de origen, España. Esta estrategia permite ampliar su alcance y diversificar su presencia en el mercado internacional sin necesidad de modificar sus productos.

5.3. SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO

El posicionamiento del producto guarda estrecha relación con la segmentación. La estrategia de posicionamiento se desarrolla con un segmento específico en mente, pues no es posible ser exitoso con una estrategia que trate de apelar a todo el mundo. Debe seleccionarse al mismo tiempo cual es el segmento al que queremos llegar y la idea más adecuada con la cual posicionar el producto (Mora y Schupnik, 2001).

5.3.1 SEGMENTACIÓN

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 (Vázquez et al. 2005). La segmentación de clientes para Blue Banana se centra en tres factores: edad, modalidad de compra y poder adquisitivo.

En cuanto a la *edad*, la marca tiene claro que su público objetivo son los jóvenes, entre 13 y 25 años, pertenecientes a la Generación Z. Este grupo demográfico es el principal consumidor de moda alternativa y estilo urbano. Aunque no excluye otros segmentos de edad, la comunicación de la marca, los productos y la publicidad se dirigen principalmente a este público joven, que busca ropa que les permita destacar y

PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL DE BLUE BANANA EN ESTADOS UNIDOS

expresarse de manera única.

Sobre la *modalidad de compra*, Blue Banana se adapta a dos tendencias. Para quienes prefieren la compra en tienda física, es decir, prefieren la experiencia de ver las prendas, tocarlas y probárselas, junto con el asesoramiento de dependientes. Por otro lado, para aquellos que optan por comprar online, especialmente elegida por el público al que se dirige. La marca cuenta con una página web donde ofrece ventajas como la posibilidad de explorar una mayor variedad de productos y mayor disponibilidad de tallas. La facilidad de comprar online junto con la ventaja de que los productos lleguen directamente a casa atrae especialmente a aquellos que buscan comodidad.

Acerca del *poder adquisitivo*, a pesar de que sus productos no son los más accesibles en relación con su precio, Blue Banana se dirige a un público con un nivel adquisitivo medio/alto. Sin embargo, ha conseguido fidelizar a sus clientes, quienes están dispuestos a pagar más por una marca con valores, un estilo único y que cuenta con prendas sostenibles.

Destacar que Blue Banana no solo se enfoca en la Generación Z, sino que también se destaca por su compromiso en términos de sostenibilidad al adaptar su oferta para satisfacer las necesidades de aquellos consumidores que priorizan el impacto ambiental y social de sus adquisiciones. Finalmente, un perfil que representaría a un cliente de Blue Banana en Estados Unidos podría ser el descrito a continuación:

Meredith Carev

Adolescente de 16 años que vive en Chicago y finalizando el grado 10, equivalente en España a cuarto de la ESO.

Información personal:

- Edad:** 16
- Sexo:** Mujer
- Estudios:** Estudiante
- Localización:** Chicago

Objetivos:

Su objetivo es competir en los Juegos Olímpicos representando a su país.

Estilo de vida:

Debido a su ritmo de vida, prefiere comprar online por comodidad, aunque disfruta visitando tiendas físicas cuando tiene la oportunidad. Proviene de una familia de clase media/alta y, aunque el presupuesto depende de sus padres, está dispuesta a pagar más por aquellas marcas que sean sostenibles con el medio ambiente.

Su estilo de vida hace que vista casual y, prefiere marcas con un estilo auténtico y aventuro como Blue Banana. A Meredith le encanta viajar con su familia y amigos, comparte su día a día como estudiante y deportista de alto rendimiento en TikTok, donde su contenido inspira a otros jóvenes.

Intereses:

Le apasiona tanto la moda como el deporte, siendo una aficionada del esquí que compite a nivel mundial.

Marcas favoritas:

Blue Banana, The North Face, GAP...

Fuente: Elaboración propia

5.3.2 POSICIONAMIENTO

El *posicionamiento* es el lugar que ocupa un producto o servicio en la mente del consumidor. La estrategia de posicionamiento consiste en definir la imagen que se quiere conferir a nuestra empresa, de manera que nuestro público objetivo comprenda y aprecie la diferencia competitiva de nuestra empresa sobre las marcas competidoras (Olamendi, 2010).

Blue Banana se ha consolidado como un referente en la moda alternativa y urbana, diferenciándose de las grandes marcas convencionales por su amplia oferta de productos únicos y distintivos. Su posicionamiento se basa en un estilo auténtico y aventurero dirigido a quienes buscan diferenciarse a través de la moda.

La empresa se esfuerza por ser la marca líder para aquellos que buscan un estilo que refleje su personalidad, fomentando valores como la autenticidad y el espíritu explorador. Su identidad distintiva viene ligada a un estilo de vida ligado a la aventura y el compromiso por la sostenibilidad. No solo apuesta por materiales ecológicos en su producción, sino que también invierte en proyectos medioambientales desarrollados por Naciones Unidas (El Confidencial, 2022). Además, su distintivo logotipo de la "X" les permite ser inconfundibles en el mercado, simbolizando la aventura de la marca, que pretende inspirar a las nuevas generaciones a hacer de su vida una aventura (Nacho, 2022).

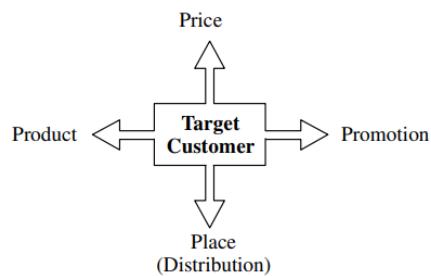


Fuente: Blue Banana, 2024

Con esta estrategia, Blue Banana ha establecido su posición como una marca reconocida, ofreciendo diseños exclusivos sin comprometer la calidad ni originalidad. En definitiva, Blue Banana ha creado una comunidad que, más que una simple marca de ropa une a personas con valores y aspiraciones compartidas, distinguiéndose en un mercado saturado donde muchas marcas siguen las mismas tendencias o sin una identidad clara.

6. PLAN DE ACCIÓN (MARKETING OPERATIVO)

Una vez definidas las estrategias, será necesario desarrollar acciones de marketing operativo para un plazo determinado. Este hace referencia al diseño y ejecución del plan de marketing mix de acuerdo con los objetivos y estrategias previamente formuladas (García, 2025). Para ello, se elabora un plan de acción basado en la utilización de las diferentes herramientas que lo componen.



Fuente: Business Studies, 2025

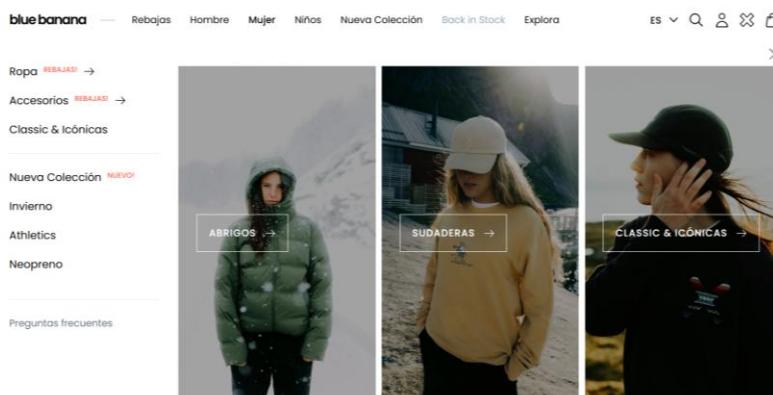
PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL DE BLUE BANANA EN ESTADOS UNIDOS

Según Philip Kotler, "el Marketing Mix es el conjunto de variables controlables que la empresa puede utilizar para influir en la respuesta del comprador". Las variables controlables en este contexto se refieren a las 4P's: producto, precio, distribución y comunicación.

6.1. PLAN DE PRODUCTO

Un producto es algo más que un bien físico con sus correspondientes características funcionales y estéticas. Incluye los accesorios, la instalación, el envase, un nombre de marca que satisface algunas necesidades psicológicas y la garantía de que se dispondrá de servicios para satisfacer las necesidades del cliente tras la compra (McCarthy, 2025).

La calidad seguirá siendo atributo imprescindible, asegurando que sus prendas sean cómodas y funcionales. Uno de los pilares fundamentales de Blue Banana es la sostenibilidad. Para ello, se seguirá apostando por materiales ecológicos como el algodón orgánico y los tejidos reciclados, asegurando que la producción continúe alineada con sus valores medioambientales. Para garantizar coherencia con su imagen global, se mantendrá la oferta principal de Blue Banana en su página web, principal canal de venta.



Fuente: Blue Banana, 2025

En su expansión al mercado estadounidense, se ofrecerán en tienda las colecciones clásicas e icónicas en un primer momento, incluyendo las sudaderas, camisetas y accesorios como gorras y calcetines para todas las categorías. Sin embargo, para conectar con el consumidor estadounidense se apostará también por productos diseñados específicamente para este mercado, con ediciones limitadas inspiradas en lugares icónicos del país como el Gran Cañón o la Ruta 66. Una vez transcurrido un tiempo, se analizará el recibimiento de la colección por parte de los estadounidenses para estudiar la posibilidad de ofrecer nuevas colecciones y colaboraciones con diseñadores locales.

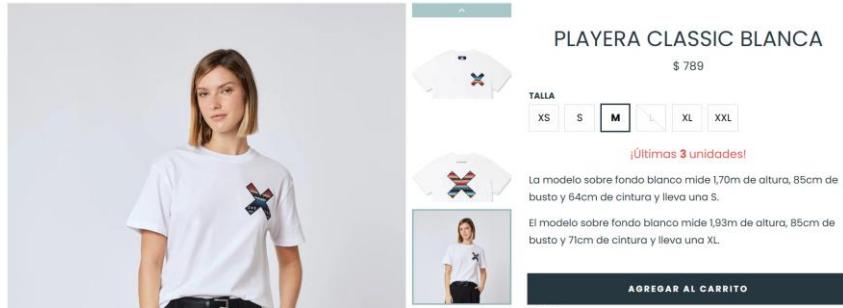
6.2. PLAN DE PRECIOS

El precio es la cantidad que se cobra por un producto o servicio. Factores como la demanda de un producto, el coste, la capacidad de pago y las restricciones gubernamentales, hay que tenerles en mente a la hora de fijar el precio. (Edu.pk, 2025).

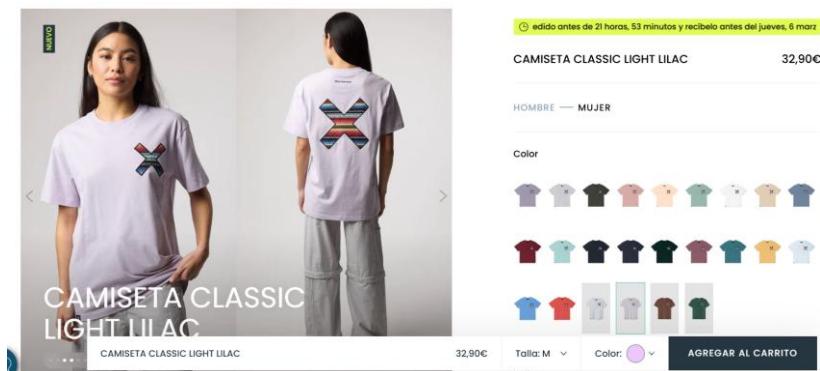
La estrategia de precios en Estados Unidos será similar a la de España, manteniendo un posicionamiento en un segmento medio-alto del mercado de moda sostenible. La intención es que el precio refleje la calidad y valores de la marca, asegurando que sigan

MARINA SOLARES CARRILLO

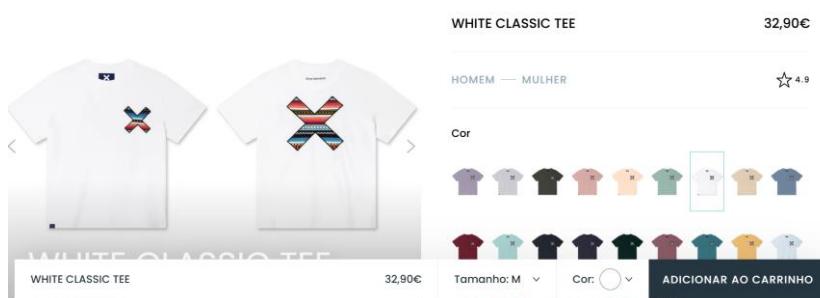
siendo accesibles para su público objetivo sin perder la percepción de exclusividad. Se aplicarán los mismos descuentos y estrategias promocionales que han funcionado en España, como, por ejemplo, códigos de descuento en la primera compra o la suscripción en la newsletter, campañas de fidelización y colaboraciones con creadores de contenido que ofrezcan incentivos a sus seguidores como códigos promocionales.



Fuente: Blue Banana México, 2025



Fuente: Blue Banana España, 2025



Fuente: Blue Banana Portugal, 2025

Sin embargo, tal y como podemos observar en las imágenes situadas en la parte superior, los precios no son los mismos a nivel europeo que a nivel internacional. Las diferencias culturales y económicas entre los países limitan la fijación de precios al mismo importe. Los precios en México son ligeramente superiores debido a los costes de importación e impuestos locales.

Es por ello, que se puede concluir que para Estados Unidos el precio debe incrementarse en base al incremento de costes de internacionalizar ciertos productos respecto a los países de la Unión Europea ya que, al entrar en el país sin intermediario, el precio dependerá de los aranceles e impuestos.

PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL DE BLUE BANANA EN ESTADOS UNIDOS

Tabla 7: Envíos y devoluciones de Blue Banana

País	Precio	Tránsito	Envío gratuito	Web
Alemania	6,95€	2/4 días	+85€	bluebananabrand.de
Austria	6,95€	3/5 días	+85€	bluebananabrand.de
Bélgica	8,95€	2/4 días	+85€	bluebananabrand.com
Bulgaria	16,95€	2/6 días	+75€	bluebananabrand.com
Chipre	22,95€	2/6 días	+75€	bluebananabrand.com
Croacia	12,95€	2/6 días	+75€	bluebananabrand.com
Dinamarca	9,95€	2/6 días	+85€	bluebananabrand.com
Eslovenia	8,95€	2/4 días	+85€	bluebananabrand.com
España*	4,50€	2/4 días	+75€	bluebananabrand.com
España	6,90€	24/48 horas	NA	bluebananabrand.com
España (Madrid)	3,95€	2/4 días	+75€	bluebananabrand.com
Estados Unidos*	5,90€	2/6 días	+125€	bluebananabrand.com

Fuente: Blue Banana, 2025

En cuanto a los envíos y devoluciones, en España los envíos son gratuitos por compras superiores a 75€ y los cambios y devoluciones son gratuitos. Mientras que Portugal a partir de compras de 64€, y en México desde los 1200 pesos mexicanos (equivalente a 56 euros aproximadamente). En Estados Unidos, se puede comprar a través de la página web española, donde los gastos de envío son de 5,90€ siendo dicho envío gratuito a partir de 125€, equivalente a 131 dólares.

6.3. PLAN DE DISTRIBUCIÓN

Los bienes se producen para venderlos a los consumidores. Deben ponerse a disposición de los consumidores en un lugar donde puedan comprarlos cómodamente. Esto implica una cadena de individuos e instituciones como distribuidores, mayoristas y minoristas que constituyen la red de distribución de la empresa. La organización tiene que decidir si vende directamente al minorista o a través de los distribuidores/ mayoristas, etc. Incluso puede decidir vender directamente a los consumidores (Edu.ok, 2025).

En su expansión al mercado estadounidense, la firma continuará con un enfoque omnicanal combinando tiendas físicas, corners en grandes centros comerciales y su plataforma de comercio electrónico. Actualmente, los usuarios en Estados Unidos pueden adquirir los productos a través de la página web española. Sin embargo, para fortalecer su *canal online* se diseñará una página web específica para Estados Unidos donde los consumidores podrán ver todos los productos que están disponibles. Esta plataforma ofrecerá una experiencia de compra optimizada con precios en dólares y con opciones de pago locales adaptadas a sus preferencias. Además, para garantizar envíos rápidos y sostenibles, se establecerán centros logísticos estratégicos en Estados Unidos para mejorar tiempos de entrega y reducir costes.

En cuanto a su *presencia física*, en España la marca ha logrado aumentar su visibilidad gracias a espacios en grandes almacenes como el Corte Inglés, donde se pueden encontrar muchas marcas en un mismo lugar.



Fuente: Blue Banana, 2025

En Estados Unidos, esta misma estrategia se implementará con corners en grandes centros comerciales en California, Florida, Illinois, Texas y Wisconsin, representados en el mapa situado en la parte inferior. Por ejemplo, un posible espacio para situar un corner es el “Mall of America” situado en Minnesota, un centro comercial con más de 520 tiendas, como Levi’s o Michael Kors, siendo el más grande de América del Norte.



Fuente: Elaboración propia

Asimismo, un posible lugar donde Blue Banana podrá abrir una tienda propia en Estados Unidos será en Broadway, Nueva York. Esta zona cuenta con gran afluencia de turistas y residentes de la zona.

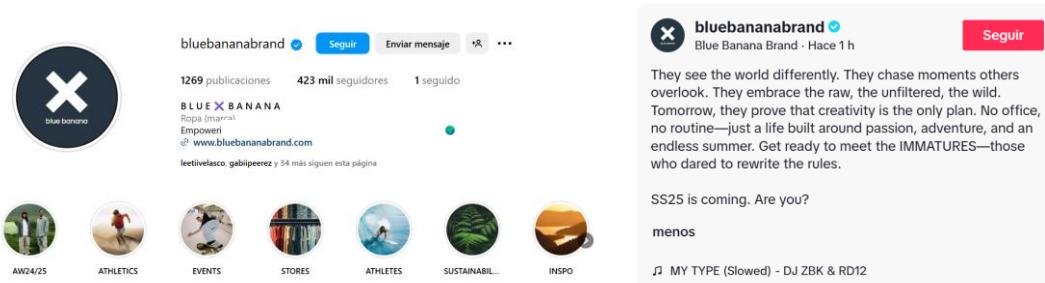
6.4. PLAN DE COMUNICACIÓN

Si el producto se fabrica teniendo en cuenta las necesidades del consumidor, tiene un precio adecuado y está disponible en puntos de venta convenientes, pero no se informa al consumidor sobre su precio, características, disponibilidad, el esfuerzo de marketing puede no tener éxito. Por lo tanto, la promoción es un elemento importante del Marketing Mix, ya que se refiere al proceso de informar, persuadir e influir en el consumidor para que elija el producto que desea comprar. Para ello, se emplean distintas herramientas como la venta personal, la publicidad y la promoción de ventas con el fin de proporcionar información a los posibles consumidores sobre la disponibilidad, las características y los usos del producto (Edu.pk, 2025).

La comunicación será un pilar fundamental para la expansión de Blue Banana en Estados Unidos. La marca combinará comunicación offline y online. En el *ámbito online*, la web corporativa será clave en su estrategia omnicanal, estando ya disponible en varios idiomas: inglés, francés, portugués, alemán y español. Esta página web incluirá información sobre su misión y valores, los productos, las políticas de cambios y

PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL DE BLUE BANANA EN ESTADOS UNIDOS

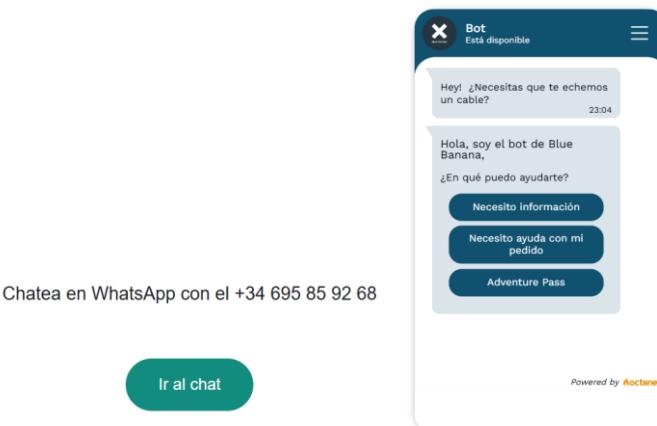
devoluciones, el proceso de compra y la sostenibilidad de los productos. Asimismo, como se puede ver en la imagen, el idioma mediante el cual se comunica con sus seguidores es el inglés, es por ello, por lo que las campañas de publicidad no tendrán que ser traducidas ni supondrán un coste adicional.



Fuente: Blue Banana, 2025

Las redes sociales seguirán siendo un pilar para la marca. Sus socios fundadores siempre han definido a la red social “Instagram” como su principal motor de crecimiento (El Publicista, 2021), apostando por esta plataforma como recurso estratégico para conectar con su público y generar ventas. Es por ello, que se realizarán dichas campañas de publicidad en Instagram, TikTok y YouTube trabajando con creadores de contenido estadounidenses alineados con los valores de la marca.

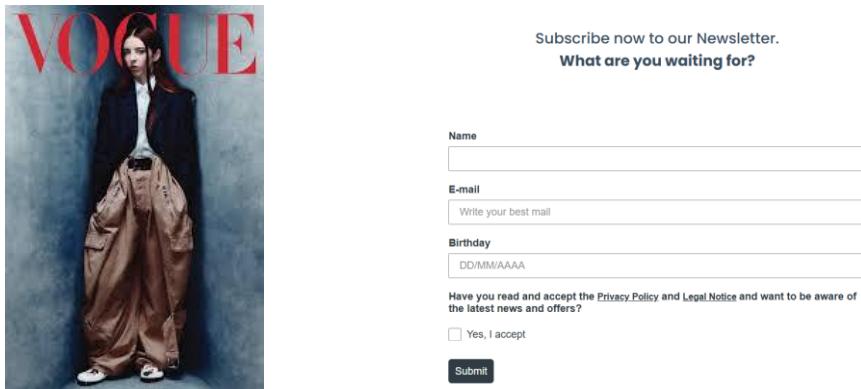
Por otro lado, se mantendrán las estrategias de marketing directo a través de email, el envío de newsletters y la atención a través de WhatsApp. Blue Banana incluye un enlace directo a WhatsApp en su página web española donde se puede contactar con ellos para cualquier consulta como dudas sobre productos, tallas y devoluciones. Una estrategia que refleja su enfoque en la atención personalizada y en mantener una comunicación directa con sus clientes que se aplicará también en Estados Unidos. Asimismo, se dispondrá de un chat en la página web estadounidense donde los clientes podrán consultar cualquier duda obteniendo una respuesta muy rápida.



Fuente: Blue Banana, 2025

En cuanto a la *comunicación offline*, se incluirán acciones tanto a través de medios personales como la fuerza de ventas, como mediante medios impersonales, como las promociones y la publicidad. Blue Banana reforzará su presencia en medios especializados de moda y sostenibilidad en el mercado estadounidense, con apariciones en revistas y blogs del sector. La marca buscará posicionarse en revistas para buscar publicidad como Vogue USA para consolidar su reputación, generar

confianza y aumentar su visibilidad.



Fuente: Vogue México, 2024

Fuente: Blue Banana, 2025

Además, se organizarán eventos en diferentes ciudades para fortalecer el reconocimiento de la marca y mantener un contacto directo con el público. Se aplicarán promociones de ventas con descuentos y beneficios exclusivos por suscribirse a la newsletter, así como sorteos para atraer a nuevos clientes. Finalmente, una vez la marca se haya consolidado en el mercado estadounidense, se estudiará la posibilidad de colaborar con otras marcas.

7. EJECUCIÓN Y CONTROL

Para el inicio de la expansión de Blue Banana en Estados Unidos es fundamental elaborar una correcta planificación y una ejecución precisa, además de establecer unos controles para garantizar el éxito. Por ello, se ha diseñado un plan de ejecución que incluye una calendarización de todo el año para cada actividad, permitiendo un proceso organizado y eficiente asegurando el éxito de la marca en este nuevo mercado.

Tabla 8: Representación seguimiento ejecución y control

ACCIONES	E N E R O	F E B R E	M A R Z O	A B R I L	M A Y O	J U N I O	J U N I O	A G O T O	S E P T E	O C T O	N O V E	D I C E M B R E	
APERTURA DE LA TIENDA	X												
LANZAMIENTO DE LA PÁGINA WEB	X												
ANUNCIO APERTURA EN RRSS	X	X											
COLABORACIONES			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
EVENTOS	X	X	X										
DESCUENTOS INAUGURALES	X												
REUNIONES ESTRATÉGICAS	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
SEGUIMIENTO DE INDICADORES	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
ATENCIÓN AL CLIENTE Y FEEDBACK	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	

Fuente: Elaboración propia

PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL DE BLUE BANANA EN ESTADOS UNIDOS

La *fase de ejecución* se inicia con la apertura de la primera tienda en Estados Unidos en enero, simbolizando el arranque oficial del proyecto. De manera simultánea, se realizará el lanzamiento de la página web permitiendo a los clientes estadounidenses la compra de productos e información sobre la marca. Además, se implementarán campañas de publicidad con anuncios en sus diversas redes sociales (Facebook, Instagram, YouTube) para darnos a conocer y colaboraciones con creadores de contenido internacionales que comparten los mismos valores.

Otro aspecto clave será la inauguración de la tienda, donde se ofrecerán descuentos exclusivos a los 100 primeros compradores y la participación en eventos relevantes. Estas acciones facilitarán la conexión directa con el público objetivo, ofreciendo un ambiente para la interacción personalizada y la exhibición del valor del proyecto. A lo largo del año, se llevarán a cabo reuniones estratégicas con colaboradores clave para fortalecer alianzas comerciales que favorecerán el crecimiento sostenible del negocio.

El control del proyecto se realizará a través de un seguimiento constante, basado en indicadores de rendimiento que permite evaluar el cumplimiento de los plazos establecidos y la efectividad de las estrategias aplicadas. Estos indicadores abarcan el impacto de las campañas de publicidad (alcance e interacciones), la tasa de conversión de clientes tanto en tienda como en la web y el nivel de satisfacción de los clientes mediante encuestas y valoraciones, así como el rendimiento de la página web.

Para asegurar una supervisión correcta, se organizarán encuentros periódicos de seguimiento con el equipo de trabajo, donde se evaluarán los avances, se detectarán las posibles incidencias y se implementarán medidas correctivas cuando sea necesario. Un aspecto crucial en la *etapa de control* es la excelencia en el servicio al cliente. Se implementarán procesos de retroalimentación constante y sistemas de atención al cliente eficientes, recolectando diferentes puntos de vista que faciliten la mejora de la experiencia del usuario y del servicio.

8. CONCLUSIONES

Tras haber realizado un profundo análisis del Plan de Marketing Internacional de Blue Banana, se puede concluir que la entrada al mercado estadounidense es una opción estratégica viable y llena de oportunidades. A través del estudio del macroentorno basando en el análisis PESTEL, se han identificado factores clave que refuerzan esta oportunidad. Estados Unidos, como primera economía mundial, destaca por su elevado poder adquisitivo y su cultura de consumo, especialmente en el sector de la moda.

Además, la creciente preocupación por el medioambiente y la demanda por productos sostenibles proporcionan a Blue Banana una ventaja competitiva, alineada con su misión y valores de marca. Sin embargo, también se han identificado unos desafíos que suponen adaptarse a un nuevo entorno, como la incertidumbre política ante posibles cambios en las políticas comerciales, la competencia en un sector saturado y la necesidad de adaptar la estrategia a la normativa y comportamiento del consumidor estadounidense.

Por otro lado, el análisis del microentorno ha permitido posicionar a Blue Banana frente a marcas consolidadas como Patagonia, The North Face o Urban Outfitters. Además, Blue Banana muestra fortalezas fundamentales que, al funcionar en otro mercado, se deben potenciar para esta nueva fase de expansión. Al ser una marca que está en crecimiento, es el momento idóneo para expandirse por segunda vez internacionalmente. Puede diferenciarse a través de su combinación de sostenibilidad,

identidad de marca y conexión con la Generación Z, un segmento clave que prioriza la autenticidad y el impacto positivo de sus compras.

Desde una perspectiva interna, el análisis DAFO ha permitido identificar las fortalezas y debilidades de la empresa en relación con esta expansión. Entre sus fortalezas, destaca su comunidad digital consolidada, su presencia en redes sociales y su enfoque en la sostenibilidad. Por otro lado, su limitada trayectoria internacional y la dependencia de su comunicación digital pueden representar retos que deben gestionarse con estrategias adecuadas.

El plan de marketing desarrollado se estructura sobre una estrategia de desarrollo de mercados según la matriz de Ansoff, que combina la estandarización de los productos con una adaptación precisa a las particularidades del mercado estadounidense. Se han definido objetivos estratégicos orientados tanto a la consolidación de la presencia digital como a la apertura de puntos de contacto físicos en ubicaciones clave. La ejecución de la estrategia se apoyará en un sistema de seguimiento y control riguroso, permitiendo evaluar continuamente los resultados y realizar ajustes estratégicos según sea necesario. Para ello, se han definido indicadores clave de rendimiento relacionados con las ventas, la visibilidad de la marca y la percepción del consumidor, asegurando así la eficacia del plan.

En conclusión, según el análisis realizado podremos concluir que el Plan de Marketing Internacional de Blue Banana para Estados Unidos podría ser exitoso. Finalmente, este proyecto no solo supone una propuesta para la expansión de Blue Banana, sino que también representa la culminación de un proceso de aprendizaje en el que se han aplicado conocimientos adquiridos de diversas asignaturas impartidas durante la carrera. La elaboración de este plan de marketing me ha permitido no solo desarrollar competencias analíticas, estratégicas y creativas, sino también comprender en profundidad los retos y oportunidades de la internacionalización de una empresa.

9. BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES CONSULTADAS

Agencias (2021) Blue Banana negativiza sus emisiones de carbono al compensar el doble de emisiones de sus prendas, Negocios TV. Disponible en: <https://www.negocios.com/blue-banana-negativiza-sus-emisiones-de-carbono-al-compensar-el-doble-de-emisiones-de-sus-prendas/> (Accedido: 6 de diciembre de 2024).

Am, J.B. et al. (2023) Los consumidores se preocupan por la sostenibilidad y lo respaldan con sus billeteras, McKinsey.com. McKinsey & Company. Disponible en: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/destacados/los-consumidores-se-preocupan-por-la-sostenibilidad-y-lo-respaldan-con-sus-billeteras/es> (Accedido: 17 de febrero de 2025).

Ansoff, I. (1965) La nueva estrategia corporativa. Nueva York, NY, Estados Unidos de América: McGraw-Hill.

Artiles, J. (2024). Disponible en: <https://www.marketingnews.es/marcas/noticia/1181801054305/blue-banana-nuestras-redes-sociales-enfocadas-contar-historias-de-inspiracion-no-vender.1.html>.

Becerra, M.O. (2025) «ESTRATEGIAS COMPETITIVAS». Disponible en: https://moodle.unican.es/pluginfile.php/2777617/mod_resource/content/1/DE25%20T6%20Estrategias%20competitivas.pdf.

PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL DE BLUE BANANA EN ESTADOS UNIDOS

Blaazer, E. (2023) Todo sobre la cadena de suministro (tradicional) y los principales agentes de la industria de la moda, FashionUnited. Disponible en: <https://fashionunited.es/noticias/contexto/todo-sobre-la-cadena-de-suministro-tradicional-y-los-principales-agentes-de-la-industria-de-la-moda/2022122940067> (Accedido: 23 de enero de 2025).

Blue Banana Brand (2024) Blue Banana Brand. Disponible en: <https://www.bluebananabrand.com/password> (Accedido: 6 de diciembre de 2024).

Calviño, F. (2019) Blue Banana Brand: El factor X del éxito, Shopify. Disponible en: <https://www.shopify.com/es/blog/historia-de-exito-de-blue-banana-brand> (Accedido: 6 de diciembre de 2024).

Casselman, B. (2024) «Los temores a una recesión en EE. UU. pueden ser exagerados, pero no infundados», The New York times. Disponible en: <https://www.nytimes.com/es/2024/08/06/espanol/eeuu-recesion.html> (Accedido: 17 de febrero de 2025).

Catalina (2024) Casi 70% de grandes empresas en Estados Unidos tiene presupuesto específico para informes de sostenibilidad, ESGHoy. Disponible en: <https://www.esghoy.cl/casi-70-de-grandes-empresas-en-estados-unidos-tiene-presupuesto-especifico-para-informes-de-sostenibilidad/> (Accedido: 23 de enero de 2025).

Cloudfront.net (2019) Disponible en: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/33079417/posicionamiento-libre.pdf?1393347135=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DPosicionamiento1.pdf&Expires=1739210054&Signature=HmoebWsd2iFWYP0q~YBRgLybJTmAckm5FYftpsSngJEsQe2WUNZJ6Z82d7e1gJXXOW77N~0Emnpv-5z1gjyul~OKLoOU6K26NOVWPewdcs20Dem7X7RH4Ad6g62V92B0qwGjtboJKYmlwNvU~Cs-32TLC96NmXHnZ~tYOz9bSIxr7ZHJATIMQaF~RLAT5TuPwmz64Drhw9sV1GFEVEoXWkKqwnZnjSRTu5M~7NkKZsKzYZ99~tsWHUN-NJ5059~cr2utjMCqwRoqAfPWJeFDyHIP7ZTPHjIZB~l8m9xW40jTxnoxjq4vDg3yJQCPIu~sURFogzch3pqOP~PUN~VWg__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA (Accedido: 9 de febrero de 2025).

Cobo, I. (2021) Los creadores de Blue Banana, las sudaderas que nacieron en Instagram y ahora aspiran a facturar 8 millones de euros: «No somos cayetanos», El mundo. Disponible en: <https://www.elmundo.es/loc/famosos/2021/04/29/6089951ffc6c83c3218b4605.html> (Accedido: 6 de diciembre de 2024).

Colina, C. et al. (2024) Young Miko en entrevista para la portada de Vogue: "Me fascina cantarle a las mujeres, me apasiona mucho, me encanta escribir para ellas", Vogue México. Disponible en: <https://www.vogue.mx/articulo/young-miko-portada-vogue-septiembre-2024> (Accedido: 8 de marzo de 2025).

Comercio electrónico en USA (2023) Sitelicon.com. Disponible en: <https://sitelicon.com/comercio-electronico-en-usa/> (Accedido: 19 de diciembre de 2024)

¿Cuáles son los recursos de una empresa? [Tipos y ejemplos] (2023) Conekta.com. Conekta. Disponible en: <https://www.conekta.com/blog/recursos-de-una-empresa> (Accedido: 6 de diciembre de 2024).

MARINA SOLARES CARRILLO

Datos y privacidad (2025) Blue Banana Brand. Disponible en: <https://bluebanana.teamtaylor.com/data-privacy> (Accedido: 6 de diciembre de 2024).

Diversidad e inmigración en América (2019) AP-NORC. Disponible en: <https://apnorc.org/projects/diversity-and-immigration-in-america/> (Accedido: 17 de diciembre de 2024).

Environmental & social footprint (2025) Patagonia.com. Disponible en: <https://eu.patagonia.com/es/en/our-footprint/> (Accedido: 23 de enero de 2025).

Fernández, JA (2023) Estados Unidos: un mercado lleno de oportunidades para las empresas españolas, pero también cuajado de retos, Ediciones EL PAÍS SL . Disponible en: <https://elpais.com/economia/estar-donde-estes/2023-09-21/estados-unidos-un-mercado-llego-de-oportunidades-para-las-empresas-espanolas-pero-tambien-cuajado-de-retos.html> (Accedido: 17 de diciembre de 2024).

Fernández, S. (2022) Salvar 100.000 árboles vendiendo sudaderas: las nuevas formas de hacer negocio de la generación Z, El Confidencial. Disponible en: https://www.elconfidencial.com/hacia-un-futuro-mejor/2022-06-23/salvar-arboles-vendiendo-sudaderas-bra_3448238/ (Accedido: 17 de febrero de 2025).

Fernández-Estrada, J. y Rivera, N. (2024). Disponible en: <https://ecofin.es/blue-banana-la-marca-de-ropa-que-arrasa-entre-los-jovenes/>.

Francisco (2023) Estrategias de posicionamiento de marca, MKD. Marketing Digital Consulting. Disponible en: <https://marketingdigitalconsulting.com/estrategias-de-posicionamiento-de-marca/> (Accedido: 17 de febrero de 2025).

García, A. (2022) Los dos veinteañeros detrás de Blue Banana, la «X» más viral del momento, El mundo. Disponible en: <https://www.elmundo.es/metropoli/otros-planos/2022/01/26/61f02d11fddff0b6f8b45a0.html> (Accedido: 6 de diciembre de 2024).

García, D. (2025) Blue Banana: Hacia un futuro sostenible y en expansión, https://america-retail.com/paises/espagna/blue-banana-hacia-un-futuro-sostenible-y-en-expansion/?utm_source=chatgpt.com.

Icex.es. (2022) Disponible en: <https://www.icex.es/content/dam/es/icex/oficinas/086/documentos/2022/02/documentos-anexos/DOC2021896872.pdf> (Accedido: 17 de febrero de 2025).

Icrono Magazine (2024) Blue Banana supera los 19 millones de facturación en 2023 y apunta a los 28 millones en 2024, ICRONO. Disponible en: <https://icrono.com/tendenciasmarketing/blue-banana-supera-los-19-millones-de-facturacion-en-2023-y-apunta-a-los-28-millones-en-2024/> (Accedido: 10 de diciembre de 2024).

“Las Estrategias Competitivas y la sustentabilidad en la Mipyme de Durango Capital”. (2022) Lúmina, 23(2), p. E0021. doi:10.30554/lumina.v23.n2.4275.2022.

Marketing Mix (2025) Edu.pk. Disponible en: <http://www.uop.edu.pk/ocontents/marketing%20mix.pdf> (Accedido: 23 de febrero de 2025).

Martinez, J. (2024) Blue Banana avanza en circularidad con su primera colección de prendas recicladas, FashionUnited. Disponible en:

PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL DE BLUE BANANA EN ESTADOS UNIDOS

<https://fashionunited.es/noticias/moda/blue-banana-avanza-en-circularidad-con-su-primer-coleccion-de-prendas-recicladas/2024052943262> (Accedido: 26 de febrero de 2025).

Martínez, J. (2023) Blue Banana negativiza sus emisiones de carbono, FashionUnited. Disponible en: <https://fashionunited.es/noticias/empresas/blue-banana-negativiza-sus-emisiones-de-carbono/2021110136930> (Accedido: 16 de diciembre de 2024).

Martínez, J. (2024) Blue Banana presenta Plan Estratégico y objetivos en sostenibilidad, apuntando a su entrada en Italia y Alemania para 2025, FashionUnited. Disponible en: <https://fashionunited.es/noticias/empresas/blue-banana-presenta-plan-estrategico-y-objetivos-en-sostenibilidad-apuntando-a-su-entrada-en-italia-y-alemania-para-2025/2024122744702> (Accedido: 6 de febrero de 2025).

Momomarrero (2021) recursos y capacidades, Momomarrero.com. Disponible en: <https://momomarrero.com/2021/06/02/recursos-y-capacidades/> (Accedido: 16 de diciembre de 2024).

Ordoñez (2020) Caso de éxito eCommerce: la historia de Blue Banana Oleoshop. Disponible en: <https://www.oleoshop.com/blog/historia-de-blue-banana> (Accedido: Accedido: 6 de febrero de 2025).

Porter, M.E. (1985) Ventaja competitiva: creación y mantenimiento de un desempeño superior. Nueva York, NY, Estados Unidos de América: Prensa Libre.

Redacción (2023) Los consumidores quieren empresas y marcas responsables con la sostenibilidad: ¿Qué deben hacer las marcas? (2023) PuroMarketing. Disponible en: <https://www.puromarketing.com/88/211798/consumidores-quieren-empresas-marcas-responsables-sostenibilidad-deben-hacer-marcas> (Accedido: 23 de enero de 2025).