



COMILLAS
UNIVERSIDAD PONTIFICIA



Facultad de Ciencias Económicas Empresariales ICADE

PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA MARCAS DE MODA NATIVAS DIGITALES. CASO BLUE BANANA BRAND

Autor: Ana Moro Ortín

Director: Clemente Hernández

MADRID | Junio 2022

RESUMEN

La pandemia mundial del COVID-19 ha acelerado la transformación de las organizaciones hacia un entorno digital. En este proyecto se realiza un plan de internacionalización para una marca de moda nativa digital: Blue Banana Brand, S.L. Esta empresa se dedica a la venta de artículos de ropa enfocados a consumidores aventureros y amantes del deporte, en concreto el surf, *skate* y *ski*.

En este trabajo de investigación, se analizará primeramente el sector textil y el formato digital para poner en contexto el entorno en el que ha operado Blue Banana Brand, S.L desde su fundación. Además, se hará un estudio exhaustivo de la empresa, desarrollando aspectos como su público objetivo, competidores, producto y misión. Tras este análisis se justificará si la firma está preparada para emprender el camino a la internacionalización.

Tras analizar los aspectos mencionados respecto a Blue Banana Brand, S.L, se procederá a explicar en la segunda parte del proyecto, varios planes de marketing introducidos por instituciones y autores influyentes en el mundo del marketing internacional. Posteriormente, se escogerá el que se considere óptimo para Blue Banana según sus características y se adaptará a ella. Con ello, se concluirá que Francia es el país más apto para iniciar la internacionalización y que se seguirá el modelo de Plan de Marketing Internacional desarrollado por Llamazares y Nieto. Se justificará el motivo por el cual Francia es considerado el mejor país para que esta empresa introduzca sus productos en este nuevo mercado, incluyendo una explicación de cómo se deben introducir los elementos del marketing mix.

Palabras clave: Blue Banana Brand S.L, marca de moda nativa digital, sector textil, aventureros, Francia, Plan de Marketing Internacional, marketing mix.

ABSTRACT

The global pandemic of COVID-19 has accelerated the transformation of organizations towards a digital environment. In this project, an internationalization strategy is carried out for a digital native fashion brand: Blue Banana Brand, S.L. This company focuses on the sale of clothing items that aims for adventurous consumers and sports lovers, particularly surf, skate and ski.

In this research work, we will first analyze the textile sector and the digital format to put into context the environment in which Blue Banana Brand, S.L. has operated since its foundation. In addition, an exhaustive study of the company will be made, developing aspects such as its target audience, competitors, product and mission. After this analysis, it will be justified whether the company is ready to start expanding internationally.

After analyzing the aforementioned aspects of Blue Banana Brand, S.L., we will proceed to develop in the second part of the project, three marketing plans introduced by influential institutions and authors in the world of international marketing. Subsequently, the one considered most optimal for Blue Banana according to its characteristics will be chosen and it will be developed with some adaptations in order to best fit the company chosen: Blue Banana Brand, S.L. With this, it will be concluded that France is the most suitable country to start internationalization and the International Marketing Plan model developed by Llamazares and Nieto will be followed for this matter. The reasons for which France is considered the most optimal country for internationalization will be explained and justified in the project, including an explanation of how to introduce the elements of marketing mix.

Keywords: Blue Banana Brand S.L, digital native fashion brand, textile sector, adventurers, France, International Marketing Plan.

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE FIGURAS	6
ÍNDICE DE TABLAS	7
OBJETIVO	8
METODOLOGÍA	9
PARTE I: EL ESTADO DE LA CUESTIÓN	10
1. Introducción al sector	11
1.1 Diferencia entre las marcas de moda nativas digitales y la marca tradicional	11
1.2 Panorama actual de las marcas de moda en formato digital en España	11
1.3 Contexto: La industria textil en modalidad online	13
1.4 Análisis de estrategias de marketing en el mundo de la moda nativa digital: marketing en redes sociales	14
2. Introducción a la empresa: Blue Banana Brand, S.L	16
2.1 Historia	16
2.2 Misión y valores	18
2.3 Productos	19
2.4 Público objetivo y competidores	20
PARTE II: PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL PARA BLUE BANANA ..	23
1. Justificación de la oportunidad de expansión internacional para Blue Banana Brand, S.L	24
2. Planteamiento de diferentes modelos de Internacionalización	24
2.1 Modelo de Internacionalización del ICEX	24
2.2 Modelo de Internacionalización de Llamazares-Nieto	28
2.3 Modelo de Internacionalización de Cateora	29
3. Modelo de Internacionalización seleccionado para Blue Banana Brand	31
3.1 Selección del Modelo de Internacionalización más adecuado.....	31
3.2 Desarrollo del Modelo de Internacionalización.....	31
● FASE 1.....	31

I) Selección del país de entrada	31
II) Análisis DAFO.....	36
III) Análisis PESTEL	38
IV) Selección del modo de entrada	40
● FASE 2.....	43
I) 4P del Marketing Mix Internacional.....	43
● FASE 3	45
I) Organización y delegación	45
II) Coordinación	46
III) Control	47
CONCLUSIONES GENERALES	48
FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	51
BIBLIOGRAFÍA	52

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. El peso del Ecommerce sobre el total de ventas de moda en España 2012-2020

Figura 2. Logo de Blue Banana Brand

Figura 3. Porcentaje de usuarios que siguen a diferentes cuentas en las Redes

Figura 4. Fases del modelo de Internacionalización propuesto por el ICEX

Figura 5. Criterios del Marketing Mix Internacional

Figura 6. Fases del modelo de Internacionalización de Llamazares-Nieto

Figura 7. Fases del modelo de Internacionalización de Cateora

Figura 8. PIB per cápita en los países de la Zona Euro

Figura 9. Diferentes modos de entrada a un nuevo mercado

Figura 10. Estructura de organización internacional

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Tabla comparativa de marcas tradicionales y marcas nativas digitales

Tabla 2. Productos de Blue Banana Brand

Tabla 3. Tabla comparativa de Blue Banana y Kaotiko BCN

Tabla 4. Media de likes y comentarios de Blue Banana Brand y Kaotiko BCN

Tabla 5. Países que conforman la Zona Euro 2022

Tabla 6. Países con el PIB per cápita más elevado de la Zona Euro

Tabla 7. Porcentaje de personas jóvenes en los países con mayor PIB per cápita de la Zona Euro

Tabla 8. Ranking de países con venta de forfaits de ski más alta de Europa

Tabla 9. Tasa total tributaria

OBJETIVO

El objetivo de este Trabajo de Fin de Grado es analizar el proceso que siguen las marcas de moda nativas digitales para su internacionalización. El proyecto se centrará en el componente digital, por lo que examinaremos las estrategias del marketing mix en modalidad online que están tan presentes en un mundo en constante cambio, globalizado y tecnológico, que supone un papel fundamental en las empresas actuales en respuesta a la pandemia mundial del COVID 19.

El proyecto se dividirá en dos partes. En la primera parte se pondrá en contexto el panorama actual de la moda nativa digital en España y, en concreto, al sector textil. Además se evaluarán las diferencias que existen entre las marcas tradicionales y las marcas nativas digitales, tema principal de este proyecto. Posteriormente, en esta misma sección se hará una introducción a la empresa seleccionada para su estudio: Blue Banana Brand, S.L.

La segunda parte del proyecto se centrará en tres modelos de Internacionalización que serán definidos y estudiados en profundidad para después proceder a seleccionar el más adecuado para la marca de moda nativa digital elegida. En este proceso se tratarán conceptos como el marketing mix internacional, análisis de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, análisis de factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos, y modos de entrada, con el objetivo de decidir si esta empresa está preparada y debe iniciar el camino hacia la expansión internacional.

Finalmente, el proyecto concluirá con conclusiones generales en cuanto al proceso de internacionalización de marcas de moda nativas digitales, detallando si la empresa debe llevarla a cabo o no, cómo debería hacerlo y los posibles obstáculos que podría encontrarse en el proceso. Además, se abrirán futuras líneas de investigación que podrían ser útiles de cara a abrir su negocio en otros potenciales mercados.

METODOLOGÍA

Los datos empleados para la realización de este proyecto se basan tanto en fuentes primarias como secundarias. Para la obtención de información acerca de la empresa se hará referencia principalmente a la página web oficial de la empresa Blue Banana Brand S.L. ya que esta ofrece numerosos datos acerca de la misma que pueden ser de interés para este trabajo de investigación.

En cuanto a fuentes secundarias, debido a que el tema principal de este proyecto es muy nuevo, y existe, por lo tanto, poca literatura e investigación sobre el mismo, la información se obtendrá de artículos y noticias obtenidas de fuentes fiables de esta industria como por ejemplo *modaes.es* o *The Bussiness of Fashion*. Estas fuentes son revistas especializadas en la industria de la moda, en las que se ofrecen datos y estadísticas reales en este mercado. También se hará uso de otras bases de datos como Google Académico, en la que aparecen numerosos artículos relacionados con el negocio de la moda y la industria para continuar con la recopilación de información. Para obtener datos de población, se hará uso de bases de datos como por ejemplo el Instituto Nacional de Estadística.

Finalmente, se hará uso de libros de marketing internacional de autores como por ejemplo *Marketing Internacional* escrito por Philip Cateora, Mary Grilly y John Graham.

PARTE I: EL ESTADO DE LA CUESTIÓN

En la primera parte del proyecto, se hará una introducción poniendo en contexto el panorama actual de la industria de la moda nativa digital en España y al sector textil, que están en pleno auge. A continuación, se introducirá la empresa seleccionada: Blue Banana Brand, S.L, detallando su historia, misión, productos y competidores de la misma.

1. Introducción al sector

1.1 Diferencia entre las marcas de moda nativas digitales y la marca tradicional

La revolución digital ha empujado a las empresas a adaptarse a un mercado hiperconectado y en constante movimiento (Domingo, 2013). Este período de innovación obliga a los emprendedores a actualizar sus estrategias a la hora de empezar sus negocios. Por ello, cada vez más *startups* inician su actividad en formato online. A pesar de tener algunas desventajas, empezar una empresa digitalmente tiene ventajas entre las que se encuentran la rapidez de creación y una inversión inicial más económica (Forbes, 2021).

Por ello, ha surgido un nuevo concepto llamado DNVB¹, que es una marca nativa digital. Estas se caracterizan por su creación en un canal digital y por estar verticalmente integrada, controlando la empresa toda la experiencia del cliente al comprar. En cambio, una marca tradicional cuenta con un lugar físico a través del cual hace llegar el producto a los consumidores. Este es el método que la marca tradicional emplea de primeras para la creación de la marca, sin embargo las marcas tradicionales también hacen uso del canal online para la venta de sus productos. En la siguiente tabla se pueden observar las diferencias entre una marca tradicional y una marca nativa digital (Universidad Ecommerce, 2021).

Tabla 1. Tabla comparativa de marcas tradicionales y marcas nativas digitales

MARCA TRADICIONAL	MARCA NATIVA DIGITAL
<ul style="list-style-type: none">- Inversión inicial alta- Canal de distribución físico- Horarios limitados- Negocio limitado al área en el que se encuentra	<ul style="list-style-type: none">- Inversión inicial baja- Canal de distribución digital: no hay intermediarios- Disponibilidad 24 horas- Posibilidad de alcance internacional

Fuente: elaboración propia a partir de datos obtenidos en Universidad Ecommerce

1.2 Panorama actual de las marcas de moda en formato digital en España

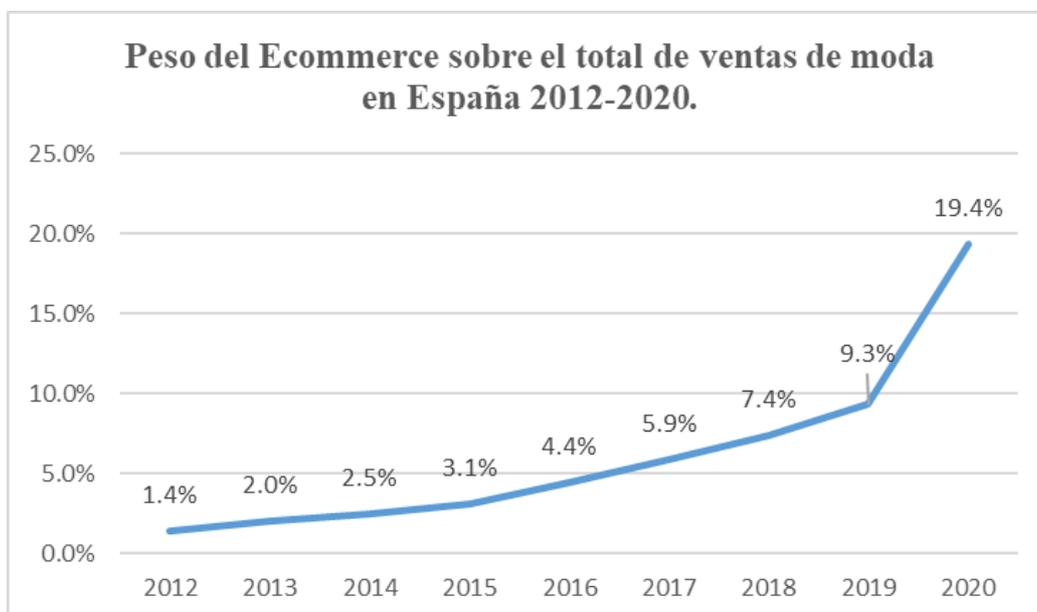
En 2012 en España solo un 1,4% de los productos textiles que se vendían lo hacían digitalmente. Durante los seis años siguientes, hasta 2018 la cifra aumentó hasta alcanzar el

¹ DNVB: del inglés *Digital Native Vertical Brand*, significa marca nativa digital, que está verticalmente integrada.

7,4%, llegando hasta un 9,3% en 2019. En 2019, la cuota de mercado de la compra de moda online superó a la de los centros comerciales por primera vez en España. Por ende, hablamos de un crecimiento significativo a lo largo de siete años (Modaes, 2020).

En 2019, con la llegada de la pandemia del coronavirus, los hábitos de los consumidores cambiaron y elevaron de forma muy sustancial la importancia del comercio electrónico en el sector de la moda en España (Modaes, 2020). En la **Figura 1** podemos observar el crecimiento progresivo de las ventas online desde 2012, destacando la subida pronunciada por consecuencia de la pandemia.

Figura 1. El peso del Ecommerce sobre el total de ventas de moda en España 2012-2020



Fuente: Elaboración propia con datos de Modaes, 2020

En consecuencia, no solo ha cambiado el canal que empleamos para adquirir distintas prendas para nuestro armario, si no también han cambiado las tendencias y los tipos de vestimenta que utilizamos en nuestro día a día. Pre-pandemia, para mucha gente era impensable vestir de manera más confortable de lunes a viernes para ir a trabajar. Sin embargo, esto ha cambiado por razones como el teletrabajo o la cancelación de eventos que requieren un vestuario más

formal (Balchandani & Berg, 2021). Además, esta corriente se ve reflejada en colaboraciones de empresas como Manolo Blahnik con Birkenstock. La primera, normalmente basa sus colecciones en zapatos más formales como el zapato de tacón, pero las tendencias han cambiado y esta ha optado por la comodidad diaria de la marca alemana (M, 2022, Modaes).

Según una entrevista realizada por McKinsey en 2021 (*The postpandemic state of fashion*), cuando empezó la pandemia, las empresas predecían que se enfrentan al peor año para el mundo de la moda y el lujo, pero la realidad fue que se convirtió en una situación más parecida a lo que fue la Gran Depresión económica de los años 30 para esta industria. No obstante, un alto porcentaje de las empresas de este sector se adaptaron y se han seguido adaptando a las circunstancias generadas por la pandemia. Algunas firmas como Loewe aumentaron su impacto en redes sociales en un 64%, gracias a campañas como “Loewe en casa” durante el confinamiento. Otra iniciativa que sirve de ejemplo para mostrar la adaptación de las compañías de este sector a la pandemia es la de la firma de vestidos de novia Pronovias. Su impacto mediático incrementó en un 105,42% respecto al año anterior gracias a donaciones de vestidos de novia al personal sanitario, creando una alta visibilidad para la firma (FashionNetwork.com ES, 2020).

1.3 Contexto: La industria textil en modalidad online

La industria textil se puede definir como todas aquellas actividades económicas dedicadas a la fabricación y obtención de fibras seguidas de una serie de procesos que finalizan con el acabado y la confección de las distintas prendas, calzado y otras piezas que conforman la vestimenta (Westreicher, 2020).

Según el *Informe de la Moda Online en España*, a pesar de la crisis causada por la pandemia, el canal online de distribución de artículos de moda pasó de ser el futuro canal principal de venta a ser el único disponible para los consumidores durante la pandemia. Esto ha hecho que cada vez más emprendedores se planteen desarrollar su idea de negocio en internet.

Según el autor Miguel Santesmases, “la distribución, es el instrumento del marketing que relaciona la producción con el consumo. Su misión es poner el producto a disposición del consumidor final o del comprador industrial, en la cantidad demandada, en el momento en el que lo necesite y en el lugar donde desee adquirirlo” (Santesmases, 2004). Existen dos tipos

de canales de distribución que las empresas pueden elegir para hacer llegar el producto final al consumidor: directo e indirecto. Dentro de estos canales de distribución, la compra por parte del consumidor se puede dar en forma física o en forma digital. (Quiroa, 2021).

Para este proyecto nos centramos en firmas nativas digitales. Desde que empezó la pandemia del coronavirus, la gran mayoría de actividades económicas han trasladado su comercio a formato digital en la medida de lo posible. El proceso de digitalización se ha acelerado en las diferentes organizaciones mediante el desarrollo e implementación de soluciones digitales, así como la automatización de procesos en la nube. En consecuencia, la industria textil también se ha visto afectada y ha sufrido esos cambios, pasando de operar mayoritariamente en forma física a hacerlo de forma digital (Sandra Zelada, 2020).

1.4 Análisis de estrategias de marketing en el mundo de la moda nativa digital: marketing en redes sociales

La promoción digital es una subdivisión de lo que se conoce como comunicación tradicional, llevada a cabo mediante nuevos medios tecnológicos y digitales, principalmente a través de internet. Este innovador tipo de promocionarse se ha ido convirtiendo poco a poco en el modelo por excelencia que muchas empresas deciden emplear para darse a conocer en el mercado. El motivo es que esta nueva forma de llegar al consumidor tiene algunas ventajas entre las que se encuentran la globalización, debido a su amplio alcance; la interacción, haciendo que la comunicación sea bilateral; y la fácil medición de los datos; gracias a la inmediata recopilación de datos a través del seguimiento del usuario (Fuente, O, 2022).

Existen diferentes vías de promoción digital, a través de correo electrónico, de redes sociales o la publicidad en banners. (Mendoza, M. 2021). Puesto que la empresa elegida para su análisis e internacionalización se promociona principalmente en redes sociales, se va a analizar más a fondo esta estrategia que ahora mismo tiene un mayor impacto en el sector de la moda en línea.

Actualmente el marketing más común en redes sociales es aquel que hace uso de personas con muchos seguidores en una red social para que recomienden y den a conocer el producto de la empresa, también conocido como *influencer marketing* (Corbitt, L, 2022). El objetivo principal de este tipo de marketing digital es aumentar el alcance de la marca, las ventas de

esta y fomentar el compromiso de los consumidores. En cierto modo esta manera de comunicarse con el cliente es una nueva forma de marketing de boca a boca, ya que la celebridad o persona que recomienda el producto llega a un gran número de receptores que a su vez comparten y recomiendan el producto o servicio a sus círculos cercanos (Nurfadila, S, 2020).

Las plataformas más comunes que hoy en día utilizan las firmas para promocionarse son los blogs, los vídeos en portales como YouTube y las redes sociales como Instagram, TikTok o Pinterest, entre otras. Desde 2011, los blogs de moda han ganado importancia en este sector, siendo una de las maneras más efectivas de marketing digital de moda gracias al poder y al alto status de las fashion *bloggers* en esta industria. Respecto a los vídeos, también tienen un gran alcance debido a su fácil acceso y simultaneidad, ya que el observador puede imitar lo que ve en el vídeo comprando el producto y haciendo uso de él mientras está en su casa (Nurfadila, S, 2020). Un ejemplo de ello son los muy conocidos *hauls*² de ropa, maquillaje y otros productos de moda. En esta modalidad, los creadores de contenido pueden habilitar una opción de compra rápida y sencilla mediante un link etiquetado en el vídeo por el que el consumidor puede comprar el producto sin necesidad de salir de la plataforma y buscar este después de ver el clip (Modaes, 2020). Finalmente, las redes sociales como Instagram siguen un patrón parecido al de YouTube, ya que también tienen la posibilidad de activar los links de los productos en su contenido de los conocidos IGTVs³. Además, Instagram ofrece la posibilidad de comunicarse con los clientes a través del *storytelling*, que permite establecer una conexión más fuerte, facilitando el compromiso del consumidor. Pero ¿qué significa este término que parece tan efectivo a la hora de promocionar un producto o servicio? El *storytelling* como tal lleva presente desde los años 90 en Estados Unidos. Sin embargo, ha nacido un nuevo concepto de este en el que se cuentan microhistorias en Instagram y otras plataformas como una forma innovadora de dar a conocer las marcas de moda. La razón por la que este método de llegar al consumidor está tan extendido hoy en día es porque es una de las pocas formas de marketing en las que el receptor tiene voz, haciéndolo partícipe de la experiencia que el producto brinda (Zambrano, 2018).

² *Haul*: consiste en que una persona de influencia muestre su ropa nueva a través de redes sociales, con el objetivo de promocionar a esa marca de moda.

³ IGTV: Siglas del acrónimo en inglés Instagram Television, es una aplicación de video vertical creada por Instagram y que permite colgar videos de una duración máxima de 10 o 60 minutos, dependiendo del tipo de usuario.

La firma que se va a plantear y proponer un plan de internacionalización se dio a conocer principalmente en redes sociales, concretamente en Instagram. La firma ha logrado una posición favorable en la sociedad joven española a través de campañas de marketing digital (Véliz, 2022).

2. Introducción a la empresa: Blue Banana Brand, S.L

2.1 Historia

Como se ha mencionado anteriormente, este proyecto se centra en una nativa digital, concretamente una *startup* que se dedica a la venta de camisetas, sudaderas y otros artículos de ropa: Blue Banana Brand. Esta organización fue fundada en 2016 por dos jóvenes emprendedores Juan Fernández Estrada y Nacho Rivera (Véliz, 2022).

La idea de negocio empezó en 2016 con una pequeña inversión de 2.000 euros en 200 sudaderas y 100 camisetas. Se dieron a conocer en la red social Instagram y en dos semanas se quedaron sin inventario. Decidieron invertir esos pocos beneficios en más productos, que a su vez se vendían, con lo que compraban más artículos, y así sucesivamente. Por aquel entonces, la empresa no contaba con muchos recursos, por lo que no invertían en costosas campañas de marketing online, si no que intentaban que les promocionan personas que tenían cierto número de seguidores en Instagram (Otto, 2018). En 2017, su segundo año de actividad cerraron el ejercicio con unos beneficios de 124.995 euros. En 2019 la firma contaba ya con 7 trabajadores (Información de Blue Banana Brand Sl. - Guía Empresas, 2021). Después de la pandemia, lejos de verse afectados por esta, como el negocio era digital en su totalidad, la empresa siguió creciendo progresivamente. Posteriormente iniciaron un plan de abrir establecimientos en las principales ciudades de España, abriendo su primera tienda física en la calle Fuencarral en Madrid a finales de 2020. (ELMUNDO, 2021). El último registro del número de trabajadores de la firma estaba entre 5 y 25, por lo que actualmente es considerada pequeña empresa. (Información de Blue Banana Brand Sl. - Guía Empresas, 2021).

Figura 2. Logo de Blue Banana Brand



Fuente: Página Web Oficial de Blue Banana Brand

En la Figura 2 se puede ver el logo de la marca Blue Banana, que consiste en una equis decorada con colores vivos que mezclan distintos tonos de azul y rojo. Según afirman sus creadores, la historia se encuentra detrás de su viaje de fin de carrera. En este viaje ambos fundadores se hicieron un tatuaje de una X en la ciudad europea de Ámsterdam. Por tanto, la historia del logo ya representa ese estilo de vida, juvenil y aventurero que quieren inspirar con la creación de su marca (Calvino, 2019). Además, el logo también representa a aquellos amantes de los viajes, deportes urbanos y pasar tiempo al aire libre.

Una de las razones del rápido crecimiento de esta *startup* es su fuerte presencia en las redes sociales y su habilidad para gestionarlas. La estrategia desde un principio fue crear una comunidad que fuese creciendo con ellos, empleando como canal principal de comunicación Instagram. El canal escogido es clave en su éxito por dos motivos: la fuerte presencia del público objetivo en la misma, y la cercanía con la que se han dirigido a sus receptores desde los orígenes. Los fundadores afirman que trabajan mucho en las campañas que realizan en esta plataforma, confiando mucho en el poder de los sorteos en línea, los cuales les han hecho incrementar el número de seguidores en numerosas ocasiones (EL MUNDO, 2021). Otro motivo que explica el triunfo de los productos de la firma es el hecho de que los creadores de la marca pertenezcan al público al que se dirigen, entendiendo así los gustos y aspiraciones de sus potenciales consumidores. Por ello, han tenido una acogida muy extensa en las redes

sociales gracias a su dominio del lenguaje y el canal de comunicación en un mundo de *millennials* y *centennials* (Ordonez, 2020) .

Por otro lado, la sostenibilidad es un asunto que las nuevas generaciones tienen muy presente y, por tanto, los miembros de las nuevas generaciones se sienten identificados con los valores de la marca, siendo este un motivo más para el rápido crecimiento de las ventas en tan poco tiempo. En la siguiente sección, se presentarán en detalle estos valores con los que se identifica la marca.

2.2 Misión y valores

La misión de BBB⁴ es, según afirman los creadores en su página web, “inspirar a las nuevas generaciones a hacer de su vida una aventura”. Este lema de espíritu aventurero atrae a gente joven, ambiciosa y con ganas de explorar, tal y como figura en su página web oficial. Por experiencia propia, se puede afirmar que el principal público que compra productos de esta marca son jóvenes con un estilo de vida activo y que disfruta de actividades al aire libre. Estas características se unen al estilo de vida que intenta transmitir la marca, siendo esta perteneciente a las 3S⁵ de la moda (*Ski, Skate y Surf*).

Blue Banana Brand, S.L, es consciente del impacto que tiene la producción textil en el medio ambiente, y por tanto uno de sus valores principales es luchar por un planeta mejor. Como afirma uno de sus creadores: “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” (Véliz, 2022). Para ello la compañía lleva a cabo estrategias sostenibles, tal y como se puede observar en su página web, esta firma es la primera marca de moda española en ser *carbon negative*. Ser negativo en emisión de carbono se alcanza cuando se elimina más cantidad de CO₂ de la atmósfera de la que se emite (Iberdrola, 2022). Para alcanzar este objetivo, la empresa ha minimizado la cantidad de agua empleada para el proceso de fabricación de sus prendas. Por último, también priorizan el uso de algodón orgánico frente al algodón normal (Véliz, 2022).

⁴ BBB: Blue Banana Brand.

⁵ 3S de la moda: se refiere a las siglas SSS; *surf, ski, skate*.

Por otro lado, Blue Banana promueve una producción textil éticamente correcta, lo que para ellos significa entender las condiciones laborales de los trabajadores, sin importar el lugar del que provengan. La firma realiza los procesos de fabricación de sus productos en España y Portugal, pero también en otros países como Turquía, Bangladesh y China. Según afirman sus creadores, cooperan con empresas que aseguran unas condiciones de trabajo dignas para sus trabajadores.

2.3 Productos

En cuanto a los productos que esta firma ofrece, se pueden encontrar tres secciones principales en su página web: hombre, mujer y niño. A su vez, estas secciones se dividen en dos subcategorías: ropa y accesorios. En la Tabla 2 se puede observar el despliegue de los distintos productos que vende la firma.

Tabla 2. Productos de Blue Banana Brand

HOMBRE		MUJER		NIÑOS	
Ropa	Accesorios	Ropa	Accesorios	Ropa	Accesorios
Camisetas	Gorras	Camisetas	Gorras	Camisetas	Tarjetas regalo
Sudaderas	Calcetines	Sudaderas	Calcetines	Sudaderas	
Hoodies	Gorros	Hoodies	Gorros	Hoodies	
Camisetas manga larga	Carcasas	Camisetas manga larga	Carcasas	Polos	
Camisas	Bolsas y mochilas	Camisas	Bolsas y mochilas		
Polos	Botellas	Polos	Botellas		
	Cascos y gafas de ski		Cascos y gafas de ski		

Fuente: Elaboración propia con datos de la Página Web oficial de Blue Banana Brand

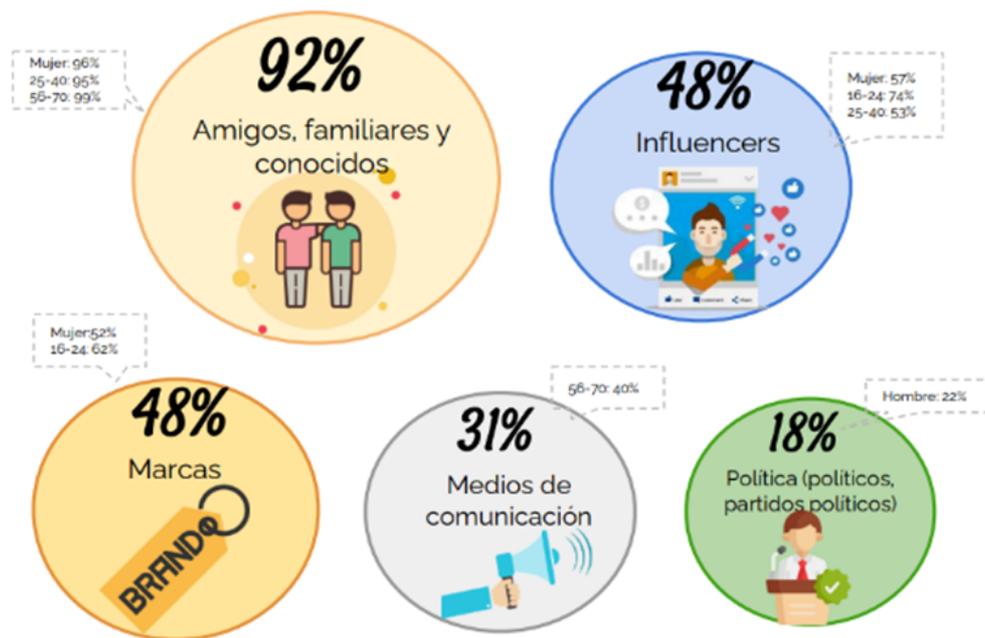
Los productos principales de la empresa son las sudaderas y las camisetas. Todos los productos de Blue Banana están fabricados de manera sostenible, ya que la empresa está muy comprometida con el medio ambiente como se ha mencionado anteriormente en la sección de misión y valores (Blue Banana Brand, 2022).

2.4 Público objetivo y competidores

Con respecto al público objetivo, observando la misión, los valores y la simplicidad de los diseños de la marca, se puede afirmar que el público al que está dirigido Blue Banana es gente joven, podría decirse que entre 16 y 30 años.

Como se puede ver en la Figura 3, las cuentas que más siguen los usuarios de redes sociales, después de amigos y familiares, son las de *influencers*⁶ y marcas. Este factor es clave, ya que una fuerte presencia en redes sociales atrae al público objetivo de la empresa, jóvenes entre 16 y 24 años, siendo este un motivo que explica también el éxito de las campañas de la empresa en redes sociales.

Figura 3. Porcentaje de usuarios que siguen a diferentes cuentas en las Redes



Fuente: Estudio de Redes Sociales 2021. IAB Spain.

Para analizar la competencia en el mercado de las sudaderas, se han encontrado dos marcas españolas que siguen un modelo de negocio parecido al de Blue Banana, ambas marcas están muy presentes en el mercado online de moda juvenil. Para ver las ventajas competitivas que tiene BBB con respecto de sus competidores, se han seleccionado varios parámetros para

⁶ *Influencer*: persona de influencia en redes sociales que generalmente se dedica a promocionar productos y servicios.

determinar la posición que ocupa BBB en el sector. En la siguiente tabla comparativa se pueden observar dichos parámetros para Blue Banana y Kaotiko BCN.

Tabla 3. Tabla comparativa de Blue Banana y Kaotiko BCN

	Blue Banana Brand	Kaotiko BCN
Año de fundación	2016	1999
Seguidores en Instagram (2022)	404.000	161.000
Tiendas físicas	3	8
Facturación	7,400,000 €	12,000,000 €
Internacionalidad	No	No

Fuente: elaboración propia a partir de datos obtenidos en Instagram, páginas web oficiales de las marcas y Europa Press, 2022

Como se observa en la tabla, uno de sus principales competidores cuenta con más años de experiencia en el sector y cuenta con más tiendas físicas en el estado español. Sin embargo, ninguna de las dos marcas se ha internacionalizado, por lo que blue banana puede ver una oportunidad de ganarse un hueco en el mercado de las sudaderas en otro país antes que uno de sus principales competidores. Además, Blue Banana cuenta con una mayor presencia en redes sociales. Como se puede observar en la Tabla 3, Blue Banana cuenta con más del doble de seguidores que uno de sus rivales más cercanos. Aunque este parámetro puede no ser significativo si se analiza individualmente, existe una forma de medir el *engagement*⁷ en redes sociales: el número de *likes*⁸ y comentarios que tienen las publicaciones. Para comparar el engagement de los seguidores de Blue Banana, en comparación con los de Kaotiko BCN, se han cogido las diez últimas publicaciones de ambas cuentas de Instagram y se ha hecho la media de likes y comentarios, que se pueden ver en la tabla que se muestra a continuación:

⁷ *Engagement*: tasa de interacción en redes sociales que tiene una cuenta por parte de la audiencia.

⁸ *Like*: traducción del inglés: *me gusta*. Es una forma de interacción en instagram que sirve para indicar que te gusta una publicación.

Tabla 4. Media de likes y comentarios de Blue Banana Brand y Kaotiko BCN

Publicaciones	Blue Banana Brand		Kaotiko BCN	
	Likes	Comentarios	Likes	Comentarios
1	1210	13	622	7
2	3451	2	238	4
3	3518	5	270	2
4	2995	9	230	8
5	2842	10	271	5
6	3925	11	430	3
7	10844	13	235	12
8	2725	43	435	4
9	4529	19	489	4
10	2427	4	174	6
Media	2913	7	292	4

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de las cuentas oficiales de Instagram

Kaotiko BCN cuenta con 161.000 seguidores en Instagram. El número total de personas que han visto sus fotos, le han dado a “me gusta” y han comentado sus últimas diez publicaciones es 296. Existe un medidor de engagement en redes sociales que consiste en dividir la suma de likes y comentarios y dividirlo por el número de seguidores, obteniendo así el porcentaje de *engagement* de la audiencia a la que se dirige la marca. Por tanto, se obtiene que Kaotiko BCN tiene un *engagement* en Instagram del 0,18%, mientras que Blue Banana Brand tiene un 0,72%. Se puede concluir que Blue Banana Brand tiene un 0,54% más de interacción en Instagram que Kaotiko BCN.

PARTE II: PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL PARA BLUE BANANA

En la segunda parte de este trabajo, se va a seleccionar un modelo de Plan de Marketing Internacional que más se ajuste a la empresa seleccionada, en el caso de que decidiese proceder a su internacionalización. Además, se escogerá el país en el que la empresa introducirá sus productos, haciendo previamente un análisis del entorno y de las fortalezas y debilidades de la empresa.

1. Justificación de la oportunidad de expansión internacional para Blue Banana Brand, S.L

El motivo por el cual Blue Banana tiene una oportunidad de expansión es su fuerte presencia en España en el mercado en el que opera. Actualmente esta empresa solo desarrolla su actividad de forma física en este país, nunca se ha expandido a otras regiones, y tras casi seis años desde su creación y en un mundo tan globalizado, puede que sea el momento de emprender el camino hacia la internacionalización. En este momento, Blue Banana vende el 98% de sus productos en España. Sin embargo, hay un 2% de las ventas que tienen lugar en otras regiones de Europa, siendo un 98% de ese 2% de ventas en Alemania. Con estos porcentajes, internacionalizarse puede ser una oportunidad para Blue Banana de crecimiento. Además, proceder a la internacionalización antes que sus competidores principales otorga a la marca una ventaja competitiva clara respecto a ellos y hace que se anticipe un posicionamiento más global de su nombre.

Finalmente, con el análisis que se va a hacer a lo largo de esta segunda parte del proyecto, se justificará de manera más concreta los motivos por los que Blue Banana debe internacionalizarse.

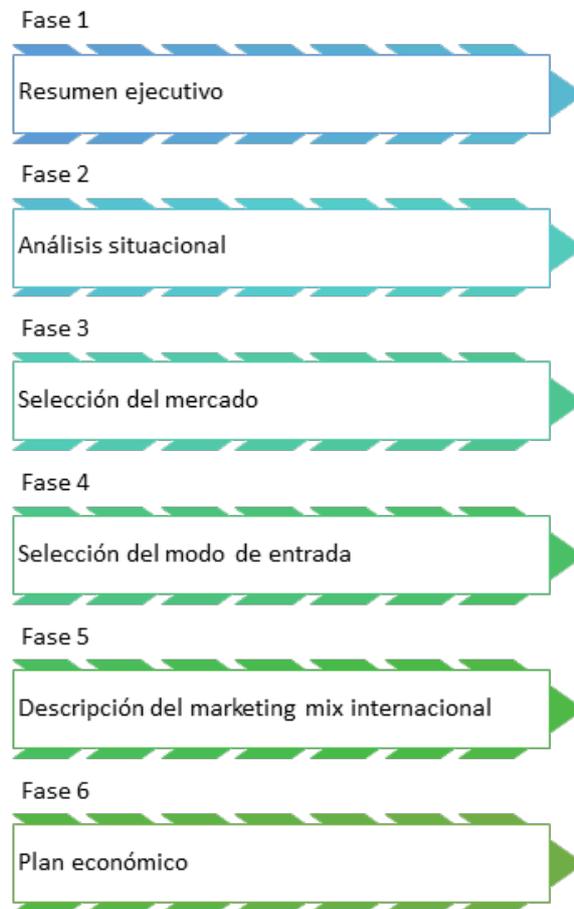
2. Planteamiento de diferentes modelos de Internacionalización

Siguiendo el objetivo de este proyecto, se van a analizar tres modelos de Internacionalización para elegir el más adecuado para Blue Banana. Estos son el del Instituto Español del Comercio Exterior (ICEX), el de Llamazares-Nieto y el planteado por Philip Cateora, Mary Grilly y John Graham.

2.1 Modelo de Internacionalización del ICEX

El Instituto de Comercio Exterior español es una corporación de alcance nacional con el propósito de estimular la internacionalización de las empresas en el territorio español. Este modelo de internacionalización que propone la entidad tiene seis pasos que se pueden observar en la siguiente figura y que posteriormente se van a desarrollar.

Figura 4. Fases del modelo de Internacionalización propuesto por el ICEX



Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de Olegario Llamazares, G.L. Ortiz Arteaga, J. y Fernandez, J.C. (2013)

Fase 1: Resumen ejecutivo del modelo de internacionalización

Esta primera fase consiste en un esquema que recoge los principales pasos a seguir para el plan de internacionalización y que guiará a la organización en este proceso. En el documento se realizará un análisis exhaustivo de la empresa, incluyendo un análisis DAFO⁹. El propósito de este primer paso es captar el interés de los que deben aprobarlo. En este resumen se detallarán los objetivos del plan de marketing (Bonilla, Leidyadm, 2021).

Fase 2: Análisis situacional

⁹ DAFO: traducción de las siglas en inglés SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities & threats*) DAFO en español (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades).

Siguiendo la línea del paso anterior, en esta fase se estudiará la situación actual de la empresa, resaltando las ventajas competitivas con las que cuenta la empresa para justificar su estrategia de internacionalización. En este apartado aparecerán apéndices como factores del sector, producto y competidores. Este paso es muy importante para decidir si la empresa debe seguir con la estrategia de internacionalización.

Fase 3: Selección del mercado para internacionalizarse

Para llevar a cabo la selección del país para la internacionalización de la empresa, se debe llevar a cabo un análisis PESTEL¹⁰ del entorno para elegir el mercado más óptimo para la implantación del Modelo de Marketing Internacional. La decisión se basará, según estos criterios, en la zona geográfica que genere una situación más favorable para la empresa.

Fase 4: Selección del modo de entrada

Esta fase es crucial dentro de la estrategia de internacionalización, ya que puede determinar el éxito o fracaso del proyecto. Esta decisión estará basada tanto en factores internos como externos. Dentro de los factores internos se encuentran los recursos financieros, humanos y logísticos con los que cuenta la empresa. Por otro lado, los factores externos consisten en aspectos ajenos a la empresa, los cuales no dependen de la misma como las posibles barreras de entrada al país, las regulaciones del gobierno extranjero y el nivel de competencia del sector en este nuevo mercado (Manual de Comercio Exterior). Existen tres métodos de entrada en mercados internacionales, las exportaciones (directas e indirectas), los acuerdos de cooperación contractuales (licencias, concesiones y franquicias) y acuerdos de cooperación accionariales mediante la inversión directa en el exterior (filiales propias y *joint-venture*¹¹).

Fase 5: Descripción de los elementos del marketing mix internacional

Este paso consistirá en decidir cómo se van a implementar los elementos del marketing mix en el nuevo mercado: Precio, Producto, Punto de Venta y Promoción). En este punto se establecerá si estos elementos se van a estandarizar o si por el contrario van a ser adaptados en el país elegido. En primer lugar se debe elegir la política de producto y precios, ya que ambos se ven directamente reflejados en las ventas. Posteriormente, se decidirá, teniendo en

¹⁰ PEST: acrónimo de factores Políticos, Económicos, Sociales, Ecológicos y Legales.

¹¹ *Joint-venture*: significa colaboración empresarial, ocurre cuando dos o más empresas se unen para introducirse en un nuevo mercado.

cuenta, el modo de entrada, la forma de distribución y finalmente se decidirá sobre las estrategias de comunicación a los consumidores. En la siguiente figura se pueden observar los criterios a tener en cuenta en cada componente del marketing mix.

Figura 5. Criterios del Marketing Mix Internacional



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Comercio Exterior Latinoamérica, 2021

Posteriormente, en el caso de seleccionar este modelo Internacionalización, se analizarán los criterios establecidos en esta figura para el caso particular de BBB.

Fase 6: Plan económico

Finalmente, en esta fase se ha de realizar un análisis de costes totales que supondría la realización del proyecto, además de estimar los potenciales beneficios que traería el mismo, con el objetivo de tomar una decisión final si el resultado obtenido resulta favorable para la empresa o si, por el contrario la empresa no debería continuar con los planes de internacionalización.

2.2 Modelo de Internacionalización de Llamazares-Nieto

A continuación, se estudiará el modelo de internacionalización establecido por Llamazares y Nieto. Este plan consta de cuatro etapas en las que se formularon diferentes preguntas que se han de responder acerca de la empresa sobre su situación actual, su potencial futuro en la internacionalización y los medios con los que debe contar la empresa para alcanzar sus objetivos de expandirse. En la siguiente figura se muestra la metodología del manual de internacionalización.

Figura 6. Fases del modelo de Internacionalización de Llamazares-Nieto



Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de El Plan de Marketing Internacional de Asturias Corporación Universitaria

Fase 1: ¿Dónde estamos?

Se examinará el entorno de la empresa mediante un Análisis DAFO para evaluar las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades con las que cuenta la empresa en su propio entorno. A continuación, con un análisis PEST se estudiarán los factores políticos,

económicos, sociales y tecnológicos, donde se podrán ver los que afectarían potencialmente a la empresa en el caso de introducirla en ese nuevo mercado.

Fase 2: ¿Dónde queremos llegar?

Después de analizar los aspectos mencionados, se procederá a la delimitación geográfica, las líneas de producción del mercado seleccionado y la elección del método de entrada en el nuevo mercado.

Fase 3: ¿Cómo queremos llegar?

En esta fase se definen las 4P del marketing mix aplicadas a la estrategia de internacionalización. En este paso se decidirá si se sigue la misma estrategia que en el país de origen o si, por el contrario habrá que adaptar la estrategia de precios, producto, punto de venta y promoción para lograr los objetivos.

Fase 4: ¿Cómo lo vamos a llevar a cabo?

La última fase sería la de implantación del plan, en la que se tendrán que organizar y coordinar las tareas, designar a los delegados y controlar los plazos a cumplir y analizar los posibles imprevistos que puedan surgir.

2.3 Modelo de Internacionalización de Cateora

El último plan de marketing internacional que se va a presentar en este proyecto es el modelo desarrollado por Philip Cateora, Mary Grilly y John Graham, recogido en el libro *International Marketing 2009-2013*. Este proceso consta de cuatro partes que van a ser desarrolladas a continuación. En la Figura 7 se puede observar un esquema del plan propuesto por los autores mencionados.

Figura 7. Fases del modelo de Internacionalización de Cateora



Fuente: Cateora, Philip; Gilly. Marketing Internacional 14a Edición.

Fase 1: Análisis y examen preliminar

En este paso se tiene que escoger en qué mercado se va a realizar la internacionalización mediante una fuerte evaluación de los potenciales mercados a los que se va a expandir la empresa. Además, se debe hacer un análisis exhaustivo de las fortalezas y debilidades de la compañía. Se llevará a cabo una comparación del país de origen con el mercado potencial en cuanto a factores políticos, legales o económicos. Además hay que tener en cuenta criterios como determinar los motivos por los cuales se va a realizar la inversión en dicho mercado, cuáles van a ser los resultados mínimos esperados, el tiempo que se va a necesitar para ello y otras medidas.

Fase 2: Adaptación del marketing mix a los mercados seleccionados

Nuevamente, como ya se ha mencionado en otros planes de marketing, definir los elementos del marketing mix y su posible adaptación al nuevo mercado estableciendo criterios basados en algunas diferencias como culturales y de idioma, teniendo en cuenta los datos recopilados en la primera fase. En ocasiones, tener que adaptar los diferentes elementos del marketing mix al nuevo mercado puede llevar a la empresa a optar por no internacionalizarse, por lo que esta fase 2 supone una parte fundamental en este proceso, según los autores del libro *Marketing Internacional*. Esto ocurre porque a veces los costes de estas adaptaciones no son rentables para la empresa.

Fase 3: Desarrollo del plan de marketing

En esta fase primero se realizará un análisis de situación para, posteriormente, establecer un plan de acción en el que se incluirán, además de una metodología, los presupuestos, las expectativas de ventas y utilidades.

Fase 4: Implementación y control

Esta última fase dependerá si tras las primeras, se ha decidido proceder a la internacionalización de la empresa. En los pasos previos ya se ha planificado y estudiado el mercado, sin embargo este punto exige coordinación y control, teniendo en cuenta que el plan debe ser flexible en el caso de que ocurran posibles imprevistos o no se de el nivel de desempeño esperado.

3. Modelo de internacionalización seleccionado para BBB

3.1 Selección del modelo de Internacionalización más adecuado

Una vez analizados y desarrollados los distintos modelos de Internacionalización, el modelo elegido es el plan propuesto por Llamazares y Nieto, puesto que detalla y analiza de forma clara y completa los aspectos a tener en cuenta de cara a la internacionalización de la empresa Blue Banana Brand, S.L.

3.2 Desarrollo del Plan de Marketing Internacional para Blue Banana

Siguiendo la estructura mencionada en el apartado 2.3 Plan de Marketing Internacional de Llamazares-Nieto, se explicarán una a una las fases que esta empresa seguiría en el caso de que proceda con la internacionalización. Sin embargo, se va a proceder a fusionar las fases 1 y 2. Estas dos fases pasarán a ser la primera, que se dividirá en varios apartados.

FASE 1: ¿DÓNDE ESTAMOS Y DÓNDE QUEREMOS LLEGAR?

I) Selección de país de entrada

Para seleccionar el país de entrada para la empresa, se hará uso de diferentes criterios para encontrar el lugar óptimo. En primer lugar, como Blue Banana actualmente solo opera en España y exporta únicamente a algunos países de Europa y fuera del continente únicamente a Estados Unidos , se acotará el abanico de posibilidades a los países que conforman la Unión Europea, evitando así la obstaculización de posibles barreras de entrada fuera de la unión. Para delimitar aún más los posibles mercados, se han preseleccionado los países que

conforman la Zona Euro, puesto que expandirse a un país con la misma divisa permite reducir los costes directos, elimina el riesgo de divisa, ofrece la posibilidad de aplicación de economías de escala, reduce el riesgo político y cuenta con el seguro de crédito que ofrece la Unión Europea (Treilhaes, 2017) . En la siguiente tabla se puede ver la lista de los estados europeos pertenecientes a la Zona Euro, excluyendo a España puesto que la empresa ya opera en este país.

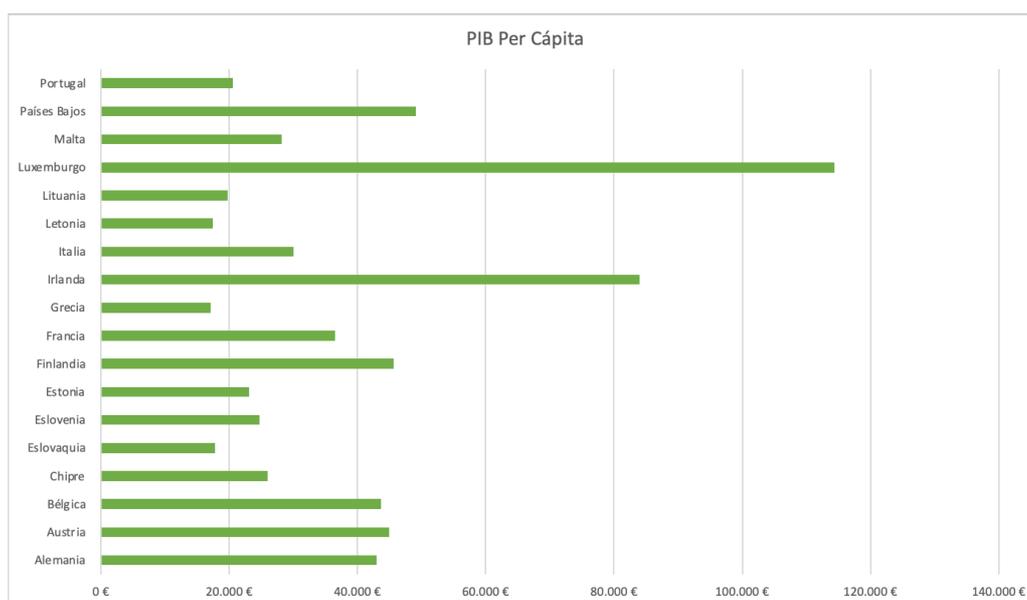
Tabla 5. Países que conforman la Zona Euro 2022

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

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos en la Web Oficial de la Unión Europea

El siguiente criterio que se va a establecer para eliminar algunos de los países de esta lista mostrada en la Figura 8 es el Producto Interior Bruto per cápita de cada país, con el fin de examinar el nivel de vida de cada región, puesto que se considera importante para averiguar si la población podría permitirse comprar los productos de esta marca, ya que su uso principal es recreativo y no un bien de primera necesidad.

Figura 8. PIB per cápita en los países de la Zona Euro



Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos de datosmacro.com

A partir de estos datos, se procede a seleccionar los nueve países con el PIB per cápita más alto. Como se observa en la Tabla 6, estos países son, en orden de mayor a menor: Luxemburgo, Irlanda, Países Bajos, Finlandia, Austria, Bélgica, Alemania, Francia e Italia.

Tabla 6. Países con el PIB per cápita más elevado de la Zona Euro

País	PIB Per Capita	Población
Luxemburgo	114.370 €	634.730
Irlanda	83.990 €	5.006.324
Países Bajos	49.090 €	17.475.415
Finlandia	45.620 €	5.533.793
Austria	44.970 €	8.932.664
Bélgica	43.680 €	11.554.767
Alemania	42.920 €	83.155.031
Francia	36.520 €	67.656.682
Italia	30.040 €	59.236.213

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos en datosmacro.com

Para avanzar en el proceso de selección, se va a añadir otro criterio. Como se ha mencionado en el apartado 2.4 Público objetivo y competidores, el *target market* de Blue Banana es principalmente gente joven, el siguiente criterio que se va a establecer es el porcentaje que

hay en cada país seleccionado de personas entre 15 y 29 años para proceder a descartar los más bajos y seleccionar los cinco países que más porcentaje tengan de personas que pertenecen a este grupo de la población. En la Tabla 7, se pueden ver las cifras de cada país.

Tabla 7. Porcentaje de personas jóvenes en los países con mayor PIB per cápita de la Zona Euro

País	Población entre 15 y 29 años	Total de población	Porcentaje
Alemania	13.340.204	83.155.031	16,04%
Austria	1.537.444	8.932.664	17,21%
Bélgica	2.054.632	11.566.041	17,76%
Finlandia	959.632	5.533.793	17,34%
Francia	11.803.158	67.439.599	17,50%
Irlanda	923.451	5.006.907	18,44%
Italia	8.859.932	59.257.566	14,95%
Luxemburgo	119.385	634.730	18,81%
Países Bajos	3.272.163	17.475.415	18,72%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos de Centro Reina Sofía sobre Adolescencia y Juventud

Además, como este público objetivo tiene unas características muy específicas, siendo jóvenes aventureros a los que les gustan las actividades al aire libre como el surf y el ski, a parte de la presencia de gente joven en el país, se va a poner en relación este grupo poblacional con la presencia en el país de personas que practican ski y snowboard para especificar más en este criterio. Para ello se ha hecho una búsqueda de los países europeos en los que más se esquía según el número de forfaits vendidos en un año. En consecuencia, se escogerán de los países con índice de población joven más alto, aquellos que tengan una presencia más alta de la práctica de ski. La siguiente Tabla muestra el ranking de los países europeos con la venta de *forfaits*¹² más alta en un año.

¹² *Forfait*: palabra francesa empleada para designar al abono para acceder a instalaciones deportivas, normalmente para estaciones de ski.

Tabla 8. Ranking de países con venta de forfaits de ski más alta de Europa

Francia	53.900.000
Austria	51.800.000
Italia	30.500.000
Suiza	22.936.936
Suecia	8.500.000
Noruega	7.062.609
Alemania	5.000.000
Finlandia	2.452.000
Andorra	2.344.876

Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos de Nevasport.com

En la Tabla 8 se pueden ver resaltados los países que, teniendo la mayor presencia de ski, coinciden con aquellas regiones que cuentan con el porcentaje más alto de población joven. Tras haber realizado un escrutinio exhaustivo de los potenciales países en los que Blue Banana podría internacionalizarse, los países que parecen más atractivos para la firma son Francia, Austria, Alemania y Finlandia.

En un último paso para seleccionar el país definitivo, se examinará la cercanía de las áreas geográficas seleccionadas.

Tabla 9. Distancia por carretera desde las capitales de los países seleccionados

	Distancia por carretera
París, Francia	1.276 km
Viena, Austria	2382 km
Berlín, Alemania	2.323 km
Helsinki, Finlandia	3.920 km

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos en Google Maps

Como es la primera vez que la empresa se introduce en un nuevo mercado, se han cogido las capitales de cada país seleccionado para ver la cercanía con la capital de España. Este criterio

se considera relevante, ya que los costes de internacionalizar serán más bajos si el país está cerca, además de facilitar otro tipo de trámites en futuras operaciones.

Finalmente, tras haber seleccionado países específicos siguiendo criterios considerados importantes para esta firma en su camino a la internacionalización, en este último paso, se concluye que el país más óptimo es Francia por los motivos mencionados a lo largo de este apartado.

II) Análisis DAFO

Se comenzará realizando un análisis DAFO para establecer cuáles son las ventajas competitivas con las que Blue Banana cuenta para llevar a cabo el proceso de internacionalización. Este análisis consiste en identificar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que la empresa tiene actualmente y que posteriormente pueden ser aplicados al potencial país extranjero. A continuación, vamos a estudiar estos cuatro elementos respecto a Blue Banana:

· Debilidades:

- Pocos años de experiencia, ya que fue fundada hace menos de 10 años, por tanto habrá otras marcas que ya tengan un buen posicionamiento en el nuevo país.
- Debido a la globalización, ha incrementado la presión competitiva, ya que en los mercados es muy común la fabricación textil en países subdesarrollados, donde la producción textil es mucho menos costosa. Entre los valores de Blue Banana se encuentra producir sus prendas en lugares en los que se respete lo máximo posible el medio ambiente y las condiciones laborales de los trabajadores, por lo que no podría reducir costes en este sentido, mientras que es posible que otros competidores sí recorten en ese tipo de costes. En consecuencia, probablemente exista una fuerte competencia de empresas que ya tengan un nombre en ese nuevo mercado.
- En línea con el punto anterior, el precio será más elevado que el de sus competidores.

· **Fortalezas:**

- La marca tiene un público objetivo muy definido gracias a su lema aventurero, que puede llegar a tener un impacto amplio en el ámbito internacional.
- Su fuerte creencia en la sostenibilidad hace que la empresa también gane puntos respecto a establecerse en un nuevo mercado.
- La página web de BBB tiene opción de cambiar el idioma a inglés, lengua muy presente en la mayoría de los países de Europa.
- Dado el historial de ventas de la marca en Alemania, pueden contar con una publicidad de boca en boca previa a su instalación en el país.
- La fuerte presencia en las redes sociales hace que sea fácil darse a conocer en un mercado extranjero gracias a su habilidad para gestionar las mismas.

· **Amenazas:**

- Nuevos competidores en un mercado nuevo.
- La edad media de los franceses es de 41,7 años, por lo que la población está envejecida y no hay tanta abundancia de jóvenes, que conforman el público objetivo.

· **Oportunidades:**

- Blue Banana tiene la ventaja de tener unos valores muy definidos y es probable que en un mercado donde se valoren esas creencias puede llegar a un amplio público gracias a Instagram y otras redes sociales que tienen un gran alcance a nivel global.
- En cuanto a la divisa, como Francia pertenece a la zona euro, no hay riesgo de subida de alguna divisa, ya que esto podría jugar en contra de BB.
- Francia es la segunda potencia económica en la Unión Europea después de Alemania.
- Como se ha mencionado en el proceso de selección del país, el ski está muy presente en la región francesa, por lo que habrá demanda de los productos que ofrece la empresa, sobre todo en los meses de invierno. Además, en esta misma línea, Francia cuenta con un amplio espacio de costa en el que se realizan deportes acuáticos, como el surf. En consecuencia, también en los meses de verano habrá demanda de este tipo de productos.

- Los productos españoles tienen una buena imagen en los ojos de los franceses, por tanto con un buen diseño y buena calidad, hay una alta probabilidad de éxito.

III) Análisis PESTEL

Para analizar los factores externos de Francia que van a influir en la empresa en su proceso de internacionalización, se va a realizar un análisis PESTEL en el país de entrada seleccionado.

- Factores Políticos

Francia es una república semipresidencial que cuenta con un jefe de estado, que es el presidente Emmanuel Macron perteneciente al partido de centro liberal y un jefe de gobierno, la primera ministra Élisabeth Borne. Según la “Guía para exportar a Francia” existe un acuerdo llamado La Asociación del Libre Comercio de la Unión Europea, el cual reduce los aranceles y liberaliza el comercio de los productos manufacturados para los países miembros de la Unión. Además, el gobierno de Macron se centrará en gran parte en apoyar la cooperación con los países miembros de la Unión (*Guía para exportar a Francia*, 2007).

Dado que España es un miembro que pertenece a la Unión Europea y que existen acuerdos de Libre Comercio entre estos países, los factores políticos de Francia parecen favorables para la internacionalización de Blue Banana Brand, S.L.

- Factores Económicos

Pese a ser uno de los países más afectados por la pandemia del COVID 19, a partir de 2021 ocurrió una subida del PIB de un 6,3%. La inflación aumentó de un 0,5% en 2020 a un 2% en 2021. No obstante, se espera una bajada de esta a 1,6% este año 2022(*SantanderTrade*, 2022). La última tasa de desempleo registrada en enero de 2022 fue del 7,3% (*Trading Economics*, 2022). En el caso de vender físicamente en Francia, la empresa tendría que declarar el Impuesto sobre el Valor Añadido en el país. Además, si la empresa decide vender al por mayor sería necesario el envío y control de las facturas, comprobando que el cliente esté dado de alta en el VIES¹³.

¹³ VIES: es un motor de búsqueda perteneciente a la Unión Europea, que sirve para intercambiar información acerca del IVA.

- Factores Sociales

Francia es un país envejecido, que a pesar de la alta natalidad, el número de personas ancianas crece frente al de personas jóvenes. El sector servicios supone un 78,9% del Producto Interior Bruto del país, que suma un total de 2.291.700 euros. Según un estudio realizado por la Agencia Andaluza de Promoción Exterior, Francia es un mercado atractivo para inversores extranjeros, ya que esta región no impone limitaciones en cuanto a la participación externa para las distintas industrias.

Por otro lado, según un informe realizado por el ICEX acerca de las exportaciones españolas a Francia, los franceses a la hora de consumir, no se fijan por lo general en el precio más bajo, sino que encuentran atractivas otras características del producto como la calidad y la presentación del mismo. En conclusión, el alto poder adquisitivo francés y la cercanía geográfica hacen que los ciudadanos de las metrópolis francesas encuentren interesantes los productos españoles, siempre teniendo en cuenta que la calidad de los mismos debe ser ejemplar (Expansion.com).

En cuanto al estilo de vida de los franceses, Francia es mundialmente conocido por ser el país de la moda, país donde se recalca mucho la libertad de expresión y se acepta la diversidad de culturas y religiones (Figueredo, 2020).

- Factores Tecnológicos

Según el diario “Les echos” ya en 2019 existían 134 startups repartidas por todo el país que hacían uso de la inteligencia artificial. Además, el gobierno francés ofrece opciones muy favorables de financiación a las empresas que hacen uso de esta nueva tecnología, impulsando así la modernización de los procesos comerciales en el país (*Francia: Las 'Startups' De Inteligencia Artificial Aumentan Su Nivel De Especialización*, 2019). Blue Banana Brand es una empresa que no precisa de Inteligencia Artificial ni ninguna tecnología específica para llevar a cabo su actividad, por ello estos factores tecnológicos no son aplicables a la empresa que se quiere internacionalizar.

- Factores Ecológicos

Según un artículo publicado por el ICEX en 2021, siete de cada diez franceses estarían dispuestos a abandonar el *fast fashion*, y un 64% de los mismos afirman que preferirían pagar

un precio más alto por ropa sostenible. Por ello, la asociación París Good Fashion arranca con medidas que favorecen la sostenibilidad en la moda. No obstante, los franceses a menudo desconfían de la veracidad de las marcas que venden su ropa como sostenible, por ello exigen que las firmas tengan un etiquetado claro y conciso detallando los materiales y procesos de cada prenda.

Estos factores políticos podrían jugar un papel fundamental en el éxito de Blue Banana en Francia, ya que uno de los valores que identifican a la marca es la sostenibilidad de sus prendas. Sin embargo, Blue Banana tendría que adaptar el etiquetado de sus prendas para detallar los materiales y procesos de producción en sus productos (EFE, 2021).

Por otro lado, en 2021 el Comité Estratégico de Filiales de Moda y Lujo en Francia presentó un informe al gobierno exigiendo que la producción textil francesa alcanzase al menos un 25% del consumo nacional. Esto podría ser un obstáculo en cuanto a la introducción de los productos de Blue Banana, ya que la producción de sus productos se divide entre Bangladesh y Portugal.

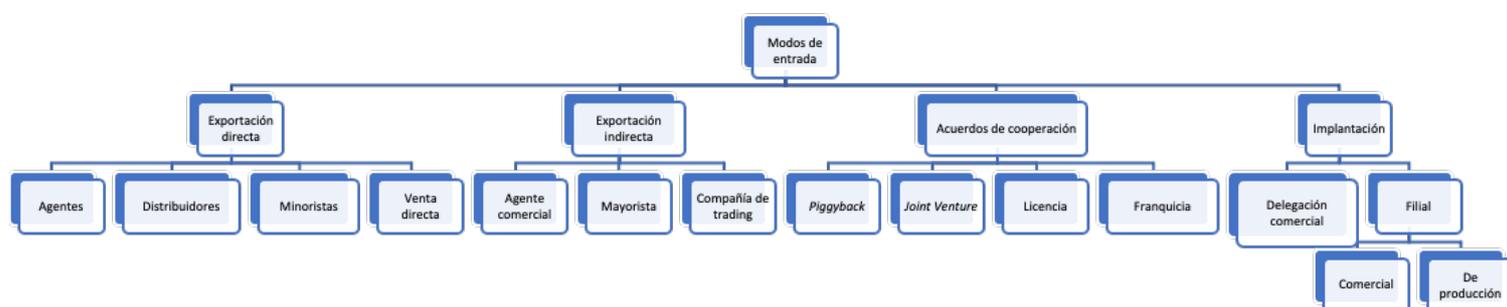
- Factores Legales

En cuanto a estos factores legales, el marco jurídico para los negocios en Francia es muy similar al de España. Además, desde 2015 hay un organismo llamado *Business France* que se encarga de favorecer la internacionalización de empresas, acogiendo las inversiones procedentes de otros países en el país galo. Por ello, estos factores legales son atractivos para que empresas extranjeras internacionalicen su negocio escogiendo Francia como mercado objetivo.

IV) Selección del modo de entrada

El método de entrada es un tema muy relevante para la internacionalización de una empresa. En la Figura 9 se puede ver un esquema de los modos de entrada que existen a la hora de introducir una línea de productos en un nuevo mercado.

Figura 9. Diferentes modos de entrada a un nuevo mercado



Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos en Ministerio de Desarrollo de Perú, 2022

Blue Banana actualmente ya vende de manera directa sus productos a otros países europeos y no europeos a través de su página web, enviando los productos a través de transportistas. Por tanto, la internacionalización que ha llevado Blue Banana hasta el momento consistía en exportación directa, venta a través de internet. Según Llamazares García-Lomas (2016, pp 81-82) esta forma de internacionalización es útil para los primeros años de este proceso. Dado que el público objetivo de BBB es el conjunto de personas jóvenes, aventureras a las que les gusta hacer actividades al aire libre, el hecho de haberse internacionalizado primeramente a través de internet favorece que los productos lleguen a manos de este público objetivo. Además, esta estrategia de omnicanalidad en España permite que la compañía llegue a un mercado más amplio, evitando tener que delimitar el mercado a una zona geográfica específica, ya que actualmente exporta sus productos también a otros países de Europa. Otra de las ventajas de este modo de entrada ya puesto en marcha por la firma, es que los costes de llegar a países extranjeros de esta forma son más bajos. En consecuencia, el precio para el consumidor no varía tanto en oposición a expandirse en forma física. A día de hoy, Blue Banana en España emplea como canales de distribución principal tiendas físicas ubicadas en las principales ciudades de España: Madrid, Barcelona, Valencia y Sevilla; y también vende en formato online a través de su página web oficial y de otras grandes empresas que operan en internet como Amazon.

Como se observa en la Figura 9, existen tres tipos de formas de entrada principales: exportación directa, exportación indirecta, acuerdos de cooperación e implantación. Para

seleccionar el método más óptimo, se procede a hacer una breve descripción de cada uno de ellos (Ministerio de Industria, Energía y Turismo, 2016).

- Exportación directa

La empresa conecta con intermediarios o clientes finales en el nuevo mercado. En este método de entrada al extranjero, la empresa se hace cargo de los aspectos burocráticos, logísticos y financieros de la exportación. Esta forma de entrada ya es utilizada por la empresa en España, como se ha mencionado anteriormente. Este método se seguirá implementando en el nuevo modelo de internacionalización, pero se añadirá otra forma de entrada además de esta ya implementada.

- Exportación indirecta

En esta forma de entrada, la empresa conecta con un intermediario independiente que se hace cargo de todos los trámites que conlleva la exportación. Entre los subtipos se encuentran agentes comerciales, mayoristas y compañías de *trading*. Este método tiene las siguientes ventajas (Guerras, Martín, 2007):

- Baja inversión inicial
- Flexibilidad: facilidad para terminar el contrato y cambiar de estrategia,
- Esta estrategia es muy recomendable para PYMES, especialmente si es la primera expansión internacional, por su bajo riesgo.

Por otro lado, esta forma de entrada también tiene algunos inconvenientes que se han de tener en cuenta:

- Estos acuerdos poseen una alta inseguridad jurídica, por lo que es importante detallar muy bien las condiciones del contrato y contar con buen asesoramiento jurídico.
- Bajo control sobre las ventas en el destino.

- Acuerdos de cooperación

Son acuerdos que implican la colaboración con otras empresas. Existen, como se aprecia en la Figura 9 varios tipos, siendo los más el *piggyback*, *joint-venture*, la licencia y la franquicia. Dado que Blue Banana nunca se ha internacionalizado de otro modo que no sea por su canal

online, se va a suprimir de la lista de opciones cualquiera de los métodos que sean acuerdos de cooperación.

- **Implantación**

Consiste en la inversión directa de filiales comerciales con el nombre de la empresa, en las que la misma empresa de origen se encarga individualmente de todo el proceso de internacionalización. Esta forma de entrada tiene un alto coste y supondría un riesgo muy alto para la empresa, por lo que se procede a descartar también esta posibilidad.

Una vez desarrollados los diferentes métodos de entrada que existen para que la empresa introduzca sus productos en Francia, se procede a elegir la forma que se considera que será más exitosa para Blue Banana. Viendo el éxito que tiene el canal online en España, se seguirá usando la exportación directa, venta a través de la página web al consumidor final. Para ello habrá que añadir el idioma francés a la página web oficial, ya que actualmente a pesar de vender allí, no existe la opción de lengua francesa. Además, tras la pandemia del COVID 19, se le da mucha importancia a este canal en todo el mundo.

Por otro lado y, para que Blue Banana haga su aparición en forma física en el nuevo mercado, se cree que el mejor modo de entrada para ello es la exportación indirecta a través de distribuidores. De esta manera, BBB estará presente en distribuidores franceses que ya tienen una presencia en el mercado como Urban Outfitters, que ya tiene una base de clientes establecida.

FASE 2: ¿CÓMO QUEREMOS LLEGAR?

I) Definir las 4P del marketing mix internacional

Para responder a esta pregunta se debe evaluar y especificar qué estrategia se quiere seguir respecto a las 4P del marketing mix internacional. Hay que decidir si se quiere estandarizar la política de las 4P del marketing mix o si por el contrario Blue Banana debería realizar una adaptación de los mismos, debido a cambios culturales y económicos entre el país de origen y el nuevo mercado.

Pese a las diferencias culturales y económicas entre ambos países y, siendo ambos países miembros de la Unión Europea, se podría estandarizar el precio y comercializar los productos al mismo precio al que se venden en el territorio nacional. No obstante, el poder adquisitivo y el nivel de vida de los franceses es notablemente más alto que el de los españoles. El PIB per cápita en 2021 de Francia fue de 36.520 €, mientras que el de España ese mismo año fue de 25.460 € (*datosmacro.com*). Por ello, se puede concluir que el precio debería incrementarse, estableciéndose en base al incremento de costes de internacionalizar ciertos productos. Como el modo de entrada va a ser exportación indirecta a través de un intermediario, siendo Urban Outfitters el distribuidor hipotético, el precio dependerá del acuerdo al que se llegue con este distribuidor que va a comercializar los productos en Francia.

En cuanto al producto, para la exportación directa, venta online se ofrecerán todos los productos que están disponibles en la página web oficial actualmente. No obstante, para una primera aparición en tiendas francesas se procederá a seleccionar una gama de productos que ya existan. Por ejemplo, se propone escoger dos diseños de camisetas, dos de sudadera y alguna prenda de la colección de deportes para cada sección (hombre, mujer y niño). De esta forma, se podrán observar y analizar las primeras impresiones que genera la marca a ojos del nuevo mercado. Desde este punto, se verá si es rentable y se puede proceder a añadir más productos a la gama exportada.

Respecto al punto de venta, como se ha mencionado en el apartado anterior (Selección del modo de entrada) la forma en la que el producto va a llegar al consumidor es a través de distribuidores que ya tienen un nombre en el mercado francés de marcas de moda: Urban Outfitters. Las tiendas Urban Outfitters ofrecen al cliente una combinación de diferentes marcas de moda, es decir es una especie de centro comercial en las que se pueden encontrar productos de muchas marcas en un mismo lugar. De esta forma, un cliente que conoce las marcas que son comercializadas ya en este tipo de tiendas pueden empezar a reconocer la X de Blue Banana y probar la calidad, investigar acerca de la marca, etc.

Finalmente, para promocionarse, se sugiere seguir la misma línea que en España, ya que llegar al consumidor ha demostrado ser uno de los puntos fuertes de la marca en el país nativo. Seguir la misma estrategia permitirá a la marca llegar a la gente joven del nuevo país contactando con una persona o personas de influencia francesas que encajen con un perfil aventurero y siga los valores que quiere transmitir la marca. El objetivo de esta estrategia es incrementar la visibilidad de las redes sociales, concretamente Instagram, que es el canal

principal y el motor de la publicidad de la marca. Finalmente, todas las publicaciones que realiza Blue Banana en su página de Instagram son en inglés, idioma que está muy presente en la vida de los jóvenes, por lo que las campañas de publicidad no tendrán que ser traducidas ni supondrán un coste adicional. Por otro lado, las opciones de idioma en la página web son español, portugués e inglés, por lo que sería conveniente añadir el francés como elección para los consumidores.

BBB cuenta con una ventaja competitiva gracias a su nacimiento digital. La omnicanalidad de haber empezado como una eCommerce, ha dado a conocer la marca en otros territorios sin necesidad de haberse internacionalizado físicamente. Como se ha mencionado anteriormente, la firma ya exportaba productos a otros países de Europa, entre los que se encuentra el país francés. En consecuencia, es muy probable que la marca ya tenga cierta presencia en el nuevo mercado y gracias a su fuerte poder de comunicación, la marca tiene la oportunidad de arrasar en el nuevo mercado como lo hizo en su principio con los jóvenes españoles.

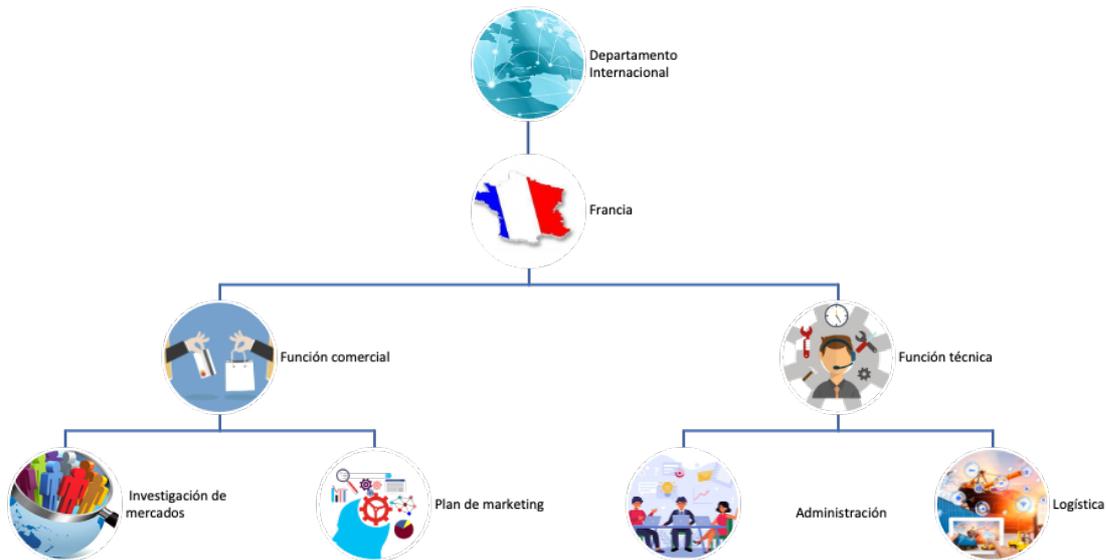
FASE 3: IMPLANTACIÓN

Tras haber definido los elementos del marketing mix en el nuevo país, se procede a la explicación de cómo debería ser implantado el modelo escogido para este proyecto.

I) Organización y delegación

Para llevar a cabo la adaptación de la página web oficial de Blue Banana solo será necesaria una persona que domine el francés y se encargue de traducir todo el contenido de la web, para que posteriormente el actual encargado de la misma lo adapte. Tal y como se observa en la Figura 10, habrá un nuevo departamento en la empresa que será el departamento internacional que, en un principio solo se encargará de las operaciones de Francia.

Figura 10. Estructura de organización internacional



Fuente: Elaboración propia

Dentro de este nuevo departamento, se encontrará por un lado la función comercial, que se encargará de la investigación de mercados para ver qué productos sería favorable llevar al nuevo mercado, y también se ocupará de desarrollar el plan de marketing. Por otro lado estará la función técnica que tendrá funciones administrativas y de logística en el proyecto de internacionalización.

II) Coordinación

Para una correcta internacionalización de la empresa, será necesaria una buena coordinación tanto dentro de la empresa como con la empresa local con la que se va a trabajar en el proceso de internacionalización. Para ello es necesario que exista un buen sistema de comunicación entre ambas partes, hacer los viajes correspondientes y realizar esfuerzos para que el proceso sea homogéneo. Para lograr esta comunicación y homogeneidad se propone llevar a cabo reuniones periódicas que servirán para poner al día a las distintas partes sobre los cambios y actualizaciones acerca del proyecto, que pueden ser tanto presenciales como virtuales a través de plataformas de reunión.

III) Control

Esta última etapa del modelo de internacionalización consiste en mantener en todo momento el control de lo que va sucediendo, observando si se van cumpliendo los objetivos y los tiempos marcados al principio del proyecto. En este punto habrá que decidir si el camino y los recursos empleados se están gestionando de manera efectiva. En caso contrario, se deberá parar, analizar e identificar lo que está ralentizando el proyecto y realizar los cambios pertinentes para garantizar una buena acogida de Blue Banana en Francia.

CONCLUSIONES GENERALES

Para finalizar el proyecto, se van a exponer una serie de conclusiones generales que resumen las principales ideas que se han estudiado a lo largo de este proyecto.

Conclusión general primera

Hoy en día, es importante entender la diferencia que existe entre las marcas de moda tradicionales y las marcas de moda nativas digitales, ya que las marcas de moda tradicionales pueden tener un componente digital y vender a través de internet, pero no tienen la característica de haber nacido en internet.

Conclusión general segunda

Tras un análisis del sector textil y el rápido y a priori sencillo crecimiento de las marcas nativas digitales, se ha encontrado una oportunidad de internacionalización para la empresa Blue Banana Brand, S.L en un mercado exterior: Francia.

Conclusión general tercera

Tras desarrollar y evaluar distintos modelos de internacionalización de empresas, se ha concluido que el plan más adecuado para Blue Banana es aquel desarrollado por Llamazares y Nieto, que cuenta con cuatro fases y se han sintetizado en tres pasos para hacer el manual más simple y conciso. Del manual de internacionalización se han sacado algunas conclusiones más concretas dentro del modelo.

Conclusión particular primera

Mediante el análisis DAFO y PESTEL, se puede concluir que la empresa Blue Banana Brand, S.L dispone de los recursos y las oportunidades de iniciar su camino hacia la internacionalización.

Conclusión particular segunda

Se ha seleccionado como país al que internacionalizarse Francia. Se han ido siguiendo una serie de criterios para ello. Se empezó acotando el área a la Unión Europea y, posteriormente a la Zona Euro. Después, se analizó el PIB per cápita y se escogió los países con el PIB más alto. De los países que restaban, se escogió aquellos con mayor abundancia de jóvenes y

aquellos con mayor presencia de *ski*. Finalmente, entre los últimos cuatro países se escogió el más cercano a España.

Conclusión particular tercera

Respecto al modo de entrada, se recomienda seguir con la exportación directa, venta a través de la página web oficial. Además, el nuevo modo de entrada que se recomienda es la exportación indirecta a través de un distribuidor que ya esté establecido en el nuevo mercado. En las ventas desde la página web se venderán todos los productos disponibles actualmente en la misma, mientras que el distribuidor en Francia sólo dispondrá de ciertos productos como primer paso en la internacionalización, dejando abierta la posibilidad de introducir más en caso de que las ventas sean las esperadas.

Conclusión particular cuarta

En cuanto a los elementos del marketing mix, se recomienda incrementar el precio en base a los costes adicionales que supone exportar el producto a Francia, debido a que el poder adquisitivo en Francia es más alto.

Conclusión particular quinta

Respecto al producto, la estrategia será de estandarización, es decir vender el mismo producto pero adaptando el etiquetado al idioma y características demandadas por el país. Sin embargo, no se venderá el mismo número de productos en las tiendas físicas, si no que solo estarán disponibles algunos modelos de producto.

Conclusión particular sexta

Seguidamente, el punto de venta será un distribuidor que comercializa otras marcas a parte de Blue Banana, a diferencia de las tiendas ubicadas en España, que son filiales propias.

Conclusión particular séptima

En cuanto a la promoción de los productos en el nuevo mercado, se adaptará en cuestión de idioma, pero la estrategia será muy parecida a la del mercado de origen, principalmente a través de redes sociales, puesto que ha demostrado ser muy eficaz.

Conclusión particular octava

Finalmente, en el proceso de implantación del modelo de internacionalización, es recomendable crear un departamento internacional que se centre en organizar, controlar y coordinar las operaciones para que el plan de internacionalización en Francia sea exitoso.

FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Después de desarrollar el modelo de internacionalización de la empresa Blue Banana Brand, S.L, se ha decidido que la mejor manera de penetrar el nuevo mercado es mediante la exportación directa (método ya empleado) y mediante una nueva forma de entrada: la exportación indirecta a través de un distribuidor que ya opera en ese mercado. Si después de llevar a cabo el proyecto que se ha desarrollado, la empresa considera que los productos van teniendo visibilidad y comienzan a tener éxito, se podría a posteriori plantear una estrategia que consista en un acuerdo de cooperación o en una implantación mediante inversión directa en el extranjero. Puede que con la presencia de la marca en el mercado, quepa la posibilidad de plantearse un nuevo método de entrada. Otra línea de investigación que se deja abierta es la posibilidad de internacionalizarse en algún otro país que pueda cumplir las expectativas de ventas de la marca Blue Banana, ya que en la delimitación de los mercados, se ha eliminado cualquier país de fuera de la Unión Europea, pudiendo existir en países de otros continentes algunas similitudes que se han podido pasar por alto y pueden ser relevantes.

BIBLIOGRAFÍA

(G. Nombela, 12 de mayo de 2021, Negocios online: Ventajas y Desventajas, Recuperado de: <https://forbes.es>). [Acceso: 2 de marzo de 2022]

Informe de la moda online en España 2020 | Modaes.es. (2020). modaes. Recuperado de: <https://www.modaes.es/publicaciones/informes/moda-online-2020.html>. [Acceso: 20 de marzo de 2022]

Balchandani, A., & Berg, A. (2021, March 26). *The postpandemic state of fashion*. McKinsey & Company. Recuperado de: <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/the-postpandemic-state-of-fashion>. [Acceso: 2 de marzo de 2022]

M. (2022, March 15). *Manolo Blahnik cambia su tacón por unas Birkenstock*. Modaes. Recuperado de: <https://www.modaes.es/look/manolo-blahnik-cambia-su-tacon-por-unas-birkenstock.html>. [Acceso: 7 de marzo de 2022]

FashionNetwork.com ES. (2020, September 3). *¿Cómo han adaptado las empresas de moda sus estrategias de marketing frente al Covid-19?* FashionNetwork.com. Recuperado de: <https://es.fashionnetwork.com/news/-como-han-adaptado-las-empresas-de-moda-sus-estrategias-de-marketing-frente-al-covid-19-,1240320.html>. [Acceso: 7 de marzo de 2022]

Véliz, D. (2022, February 9). *Breve historia de Blue Banana Brand, la marca española de moda que crece en base a la sostenibilidad*. Marketing 4 Ecommerce - Tu revista de marketing online para e-commerce. Recuperado de: <https://marketing4ecommerce.net/blue-banana-brand-que-es-historia/>. [Acceso: 9 de marzo de 2022]

Información de Blue Banana Brand Sl. - Guía Empresas. (2021). Guía Empresas - Guía de empresas españolas Universia. Retrieved March 20, 2022. Recuperado de: <https://guiaempresas.universia.es/BLUE-BANANA-BRAND.html>. [Acceso: 20 de marzo de 2022] [Acceso: 9 de marzo de 2022]

Guillermo Westreicher, 30 de abril, 2020 *Industria textil*. <https://economipedia.com>

[Acceso: 14 de marzo de 2022]

Quiroa, M. (2021, March 15). *Tipos de canales de distribución*. Economipedia.

<https://economipedia.com/definiciones/tipos-de-canales-de-distribucion.html>

[Acceso: 14 de marzo de 2022]

COVID-19, un acelerador de la transformación digital. (2020, June 11). Deloitte Perú.
<https://www2.deloitte.com/pe/es/pages/technology/articles/COVID19-un-acelerador-de-la-transformacion-digital.html> [Acceso: 14 de marzo de 2022]

Fuente, O. (2022, March 15). *Marketing Digital: Qué es y sus ventajas*. Thinking for Innovation. <https://www.iebschool.com/blog/que-es-marketing-digital-marketing-digital/>
[Acceso: 14 de marzo de 2022]

Mendoza, M. (2021, March 31). *11 estrategias de marketing para tu ecommerce de moda*. Blog del E-commerce. <https://www.tiendanube.com/blog/12-estrategias-marketing-ecommerce-moda/> [Acceso: 14 de marzo de 2022]

Corbitt, L. (2022, March 31). *How You Can Build a Powerful Influencer Marketing Strategy in 2022*. The BigCommerce Blog. <https://www.bigcommerce.com/blog/influencer-marketing/>
[Acceso: 15 de marzo de 2022]

Nurfadila, S. (2020). Impact of Influencers in Consumer Decision Process: The Fashion Industry. *INTERDISCIPLINARY JOURNAL ON LAW, SOCIAL SCIENCES AND HUMANITIES*, 1(2), 1. <https://doi.org/10.19184/ijl.v1i1.19146> [Acceso: 16 de marzo de 2022]

M. (2020, October 19). *YouTube, del video a la cesta de compra*. Modaes. <https://www.modaes.es/look/youtube-del-video-a-la-cesta-de-compra.html> [Acceso: 16 de marzo de 2022]

Elías Zambrano, R. (2018). Digital advertising storytelling: consumer educommunication. *IROCAMM-International Review Of Communication And Marketing Mix*, 1, 32–42. <https://doi.org/10.12795/irocamm.2018.i1.02> [Acceso: 9 de marzo de 2022]

Los creadores de Blue Banana, las sudaderas que nacieron en Instagram y ahora aspiran a facturar 8 millones de euros: “No somos cayetanos.” (2021, April 29). ELMUNDO.

<https://www.elmundo.es/loc/famosos/2021/04/29/6089951ffc6c83c3218b4605.html> [Acceso: 9 de marzo de 2022]

Otto, C. (2018, October 1). *Los españoles de 21 años que vendían ropa en Instagram y ahora facturan 400.000€*. El Confidencial. https://www.elconfidencial.com/tecnologia/2018-10-01/blue-banana-brand-nacho-rivera-juan-estrada_1619108/ [Acceso: 17 de marzo de 2022]

Spain, I. A. B. (2021, mayo 5). *Estudio de Redes Sociales 2021*. IAB Spain. <https://iabspain.es/estudio/estudio-de-redes-sociales-2021/> [Acceso: 22 de abril de 2022]

Entrevista a los fundadores de Blue Banana Brand: El factor X del éxito. (2019, noviembre 7). Shopify. <https://www.shopify.es/blog/historia-de-exito-de-blue-banana-brand> [Acceso: 22 de abril de 2022]

Caso de éxito eCommerce: la historia de Blue Banana. (s/f). Oleoshop. Recuperado el 22 de abril de 2022, de <https://www.oleoshop.com/blog/historia-de-blue-banana>

Neutralidad de carbono, qué es y por qué es fundamental para el futuro del planeta. (2022). Iberdrola. Retrieved April 25, 2022, from <https://www.iberdrola.com/sostenibilidad/que-es-carbono-neutralidad#:~:text=Carbono%20negativo%3A%20significa%20que%20una,CO2%20del%20que%20emite>.

Amador-Mercado, C. Y. (2022). El análisis PESTEL. *Uno Sapiens Boletín Científico De La Escuela Preparatoria No. 1*, 4(8), 1-2. Recuperado a partir de <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/prepa1/article/view/8263> [Acceso: 30 de abril de 2022]

Universidad Ecommerce. “¿Qué es una DNVB?” *Universidad Ecommerce*, 7 Nov. 2021, www.universidadecommerce.net/blog/diccionario/dnvnv. [Acceso: 25 de mayo de 2022]

Europa Press. (2022, January 19). *Blue Banana logra 7,4 millones de facturación en 2021, un 84% más, y prevé consolidar su expansión en 2022*. europapress.es. <https://www.europapress.es/economia/noticia-blue-banana-logra-74-millones-facturacion-2021-84-mas-preve-consolidar-expansion-2022-20220119111833.html> [Acceso: 1 de junio de 2022]

Bonilla, Leidyadm. “Resumen ejecutivo y plan de marketing – Artketing Academy.” *Artketing Academy*, 1 Sept. 2021, www.artketingacademy.com/2021/09/01/resumen-ejecutivo-y-plan-de-marketing. [Acceso: 1 de junio de 2022]

Exterior, Consultor De Comercio. “Las Formas de Entrada En Los Mercados Exteriores.” *Manual de Comercio Exterior*, www.manualdecomercioexterior.com/2019/03/las-formas-de-entrada-en-los-mercados_23.html. [Acceso: 1 de junio de 2022]

Guerras Martín, L.A.; Navas López, J.E.: “La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones”. Ed. Cívitas, Madrid, 2007. [Acceso: 1 de junio de 2022]

Plá Barber, J.; León Darder, F.: “Dirección de empresas Internacionales”, Pearson Educación, Madrid, 2004. [Acceso: 1 de junio de 2022]

Comercio Exterior Latinoamerica. “▷ Comex Latino | Cursos de Comercio Exterior, Empresariales y Marketing.” *Comercio Exterior Latinoamerica*, 20 Feb. 2021, comercioexterior.la. [Acceso: 1 de junio de 2022]

Cateora, Philip; Gilly. *International Marketing*. 15th ed., McGraw-Hill/Irwin, 2022. [Acceso: 1 de junio de 2022]

“Formas de Exportación.” *Ministerio de Desarrollo*, www.midagri.gob.pe/portal/comercio-exterior/icomoeexportar/introduccion62/677-formas-de-exportacion. [Acceso: 3 de junio de 2022]

“Países que utilizan el euro.” *European Union*, european-union.europa.eu/institutions-law-budget/euro/countries-using-euro_es. [Acceso: 3 de junio de 2022]

BBVA ESPAÑA. “¿Qué es una joint venture?” *BBVA España*, 10 Mar. 2022, www.bbva.es/finanzas-vistazo/ef/empresas/joint-venture.html. [Acceso: 3 de junio de 2022]

Treilhaes, Laurent. “Ventajas de Exportar a La Unión Europea.” *LinkedIn*, 9 Mar. 2018, www.linkedin.com/pulse/ventajas-de-exportar-la-uni%C3%B3n-europea-laurent-treilhaes/?originalSubdomain=es. [Acceso: 4 de junio de 2022]

“UE - Unión Europea 2022.” *datosmacro.com*, datosmacro.expansion.com/paises/grupos/union-europea. [Acceso: 4 de junio de 2022]
Fad. “Población joven en la Unión Europea (15–29 años).” *Centro Reina Sofía sobre Adolescencia y Juventud*, 27 Apr. 2022, www.adolescenciayjuventud.org/indicador/poblacion-joven-en-europa. [Acceso: 6 de junio de 2022]

M, Ivan. “Ranking de los países europeos por forfaits vendidos.” *Nevasport.com*, 25 Sept. 2015, www.nevasport.com/noticias/art/47187/Ranking-de-los-paises-europeos-por-forfaits-vendidos. [Acceso: 6 de junio de 2022]

“Tasa Tributaria Total (% de Utilidades Comerciales) | Data.” *Banco Mundial*, datos.bancomundial.org/indicador/IC.TAX.TOTL.CP.ZS. [Acceso: 6 de junio de 2022]

“Política y Economía Francia - Santandertrade.Com.” *Santandertrade*, santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/francia/politica-y-economia. [Acceso: 6 de junio de 2022]

“Comparar economía países:” *datosmacro.com*, datosmacro.expansion.com/paises/comparar/francia/espana?sc=XE15. [Acceso: 6 de junio de 2022]

ICEX. (2022, May 27). *ICEX España Exportación e Inversiones, EPE >> Información del mercado*. ICEX. <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-pais/informacion-economica-y-comercial/informacion-del-mercado/index.html?idPais=AE> [Acceso: 7 de junio de 2022]

Trading Economics. (2022, Enero). *Francia - Tasa de empleo | 2003-2022 Datos | 2023-2024 Expectativa*. ES | TRADINGECONOMICS.COM. <https://es.tradingeconomics.com/france/employment-rate> [Acceso: 8 de junio de 2022]

Figueredo, M. (2020, Septiembre). Conociendo la cultura y el estilo de vida francés. *Universal de Idiomas*. <https://www.cia-france.es/blog/cultura-tradiciones-francesas/modo-de-vida-a-la-francesa/> [Acceso: 8 de junio de 2022]

Francia: las 'startups' de inteligencia artificial aumentan su nivel de especialización. (2019, Marzo 3). ICEX. <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/noticias/NEW2019817833.html?idPais=FR> [Acceso: 8 de junio de 2022]

EFE. (2021, January 21). *Francia quiere que la producción nacional textil alcance el 25 % del mercado*. Fashion Network. <https://mx.fashionnetwork.com/news/Francia-quiere-que-la-produccion-nacional-textil-alcance-el-25-del-mercado,1273899.html> [Acceso: 8 de junio de 2022]

Ministerio de Industria, Energía y Turismo. (2016). *Informe de Internacionalización de empresas*. INCIBE |. https://www.incibe.es/sites/default/files/paginas/polo-tecnologico/guia_introduccion_internacionalizacion.pdf [Acceso: 9 de junio de 2022]

