



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales Grado en  
Administración y Dirección de Empresas

## **PLAN DE NEGOCIO DE LA STARTUP BONIC**

Autor: Casilda Rodríguez-Mourullo Cid-Harguindey  
5º E-3 C

Tutor: Rocío Sáenz-Diez Rojas

Madrid  
Marzo 2025

## RESUMEN

La moda online, en plena expansión, se ha consolidado como uno de los motores de la economía actual. A pesar de este crecimiento sostenido, la experiencia de compra digital continúa enfrentando retos relevantes: el exceso de opciones, la dificultad para descubrir nuevas marcas y la falta de personalización hacen que muchos usuarios se sientan desbordados, frustrados y, en consecuencia, abandonen la compra. En este contexto nace Bonic, una *startup* que busca transformar la forma en que las personas descubren y compran ropa a través de una experiencia más rápida, eficiente y atractiva. Este proyecto ha sido desarrollado por un grupo de alumnas de la Universidad Pontificia Comillas como una propuesta de negocio innovadora que combina diseño y tecnología como pilares fundamentales. Bonic integra un algoritmo de inteligencia artificial que aprende de las preferencias del usuario para ofrecer recomendaciones personalizadas y ajustadas a su estilo individual. Además, su interfaz basada en *swipes* convierte la búsqueda en una experiencia visual, intuitiva y sencilla, al tiempo que funciona como un escaparate para marcas emergentes que desean ganar visibilidad. Bonic incorpora también elementos sociales como la creación de carpetas de prendas favoritas y la posibilidad de compartir contenido con otros usuarios, fomentando así una comunidad digital en torno al estilo, la inspiración y la personalización de la moda.

Palabras clave: Startup, moda *on-line*, recomendaciones personalizadas, marcas pequeñas, *Business Model Canvas*.

## **ABSTRACT**

The online fashion industry, currently experiencing rapid growth, has established itself as one of the main drivers of today's economy. Despite this progressive expansion, the digital shopping experience still faces significant challenges: the overwhelming number of options, the difficulty in discovering new brands, and the lack of personalization often leave users feeling frustrated and, ultimately, lead them to abandon their purchase. In this context, Bonic emerges as a startup aiming to transform how people discover and purchase clothing by offering a faster, more efficient, and engaging experience. The project was developed by a group of students from Universidad Pontificia Comillas as an innovative business proposal that combines design and technology as fundamental pillars. Bonic integrates an artificial intelligence algorithm that learns from user preferences to provide personalized recommendations tailored to each individual's style. In addition, its swipe-based interface turns the search process into a visual, intuitive, and simple experience, while also acting as a digital showcase for small brands seeking visibility. Bonic also incorporates social features such as the creation of folders for favorite clothing items and the ability to share content with other users, thus fostering a digital community centered around style, inspiration, and fashion personalization.

Keywords: Startup, on-line fashion, personalized recommendations, small brands, Business Model Canvas.

## ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	7
<b>1.1. Interés por el tema y presentación de la idea de negocio: Bonic</b> .....	7
<b>1.2. Objetivos Principales</b> .....	9
<b>1.3. Estructura</b> .....	9
<b>1.4. Metodología</b> .....	10
<b>2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA</b> .....	16
<b>2.1. Análisis del mercado de aplicaciones móviles de moda</b> .....	16
<b>2.2. Principales tendencias en la industria</b> .....	20
<b>2.3. Competidores</b> .....	22
<i>2.3.1. Competidores directos</i> .....	23
<i>2.3.2. Competidores indirectos</i> .....	27
<b>3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO</b> .....	29
<b>3.1. Análisis PESTEL</b> .....	29
<i>3.1.1. Factores políticos</i> .....	29
<i>3.1.2. Factores económicos</i> .....	30
<i>3.1.3. Factores Sociales</i> .....	33
<i>3.1.4. Factores Tecnológicos</i> .....	33
<i>3.1.5. Factores Ecológicos</i> .....	34
<i>3.1.6. Factores Legales</i> .....	35
<b>3.2. Análisis PORTER</b> .....	36
<i>3.2.1. Rivalidad entre competidores existentes</i> .....	37
<i>3.2.2. Amenaza de los nuevos competidores</i> .....	38
<i>3.2.3. Poder de negociación de los clientes</i> .....	38
<i>3.2.4. Poder de negociación de los proveedores</i> .....	39
<i>3.2.5. Amenaza de productos sustitutivos</i> .....	40
<b>4. MODELO DE NEGOCIO DE LA <i>STARTUP</i> BONIC</b> .....	41
<b>4.1. Propuesta de valor. Problema al que se da solución.</b> .....	41
<b>4.2. Segmento de mercado</b> .....	45
<b>4.3. Relación con los clientes</b> .....	49
<b>4.4. Canales</b> .....	50
<b>4.5. Socios clave</b> .....	52
<b>4.6. Actividades clave</b> .....	53
<b>4.7. Recursos clave</b> .....	56
<b>4.8. Estructura de costes</b> .....	58
<b>4.9. Fuentes de ingresos</b> .....	61
<b>5. PLAN DE COMUNICACIÓN Y MARKETING DE BONIC</b> .....	65
<b>5.1. DAFO</b> .....	65

5.1.1. Debilidades.....	65
5.1.2. Amenazas.....	66
5.1.3. Fortalezas.....	67
5.1.4. Oportunidades.....	68
<b>5.2. Marketing mix.....</b>	<b>69</b>
5.2.1. Producto.....	69
5.2.2. Estrategia de precios.....	72
5.2.3. Distribución.....	73
5.2.4. Promoción.....	76
<b>5.3. Embudo de ventas.....</b>	<b>80</b>
<b>6. CONCLUSIONES.....</b>	<b>82</b>
<b>7. DECLARACIÓN DEL USO DE HERRAMIENTAS DE IA GENERATIVA EN EL TRABAJO DE FIN DE GRADO.....</b>	<b>85</b>
<b>8. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>87</b>

## INDICE DE FIGURAS

Ilustración 1. Previsualización app.....	8
Ilustración 2. Fases del programa de Elevatorfy.....	10
Ilustración 3. Plantilla <i>Business Model Canvas</i> .....	12
Ilustración 4. Plantilla <i>Value Proposition Canvas</i> .....	13
Ilustración 5. Plantilla Análisis DAFO.....	14
Ilustración 6. Plantilla embudo de ventas.....	15
Ilustración 7. Esquema de la metodología.....	15
Ilustración 8. Peso del <i>e-commerce</i> sobre las ventas de moda en España en 2023 (por categorías) .....	17
Ilustración 9. Peso del <i>e-commerce</i> sobre el total de ventas de moda en España 2014-2023.....	18
Ilustración 10. Peso del <i>e-commerce</i> sobre el total de los principales sectores de consumo en 2023.....	19
Ilustración 11. <i>Competitors Lanscape</i> .....	26
Ilustración 12. Mapa de Posicionamiento.....	27
Ilustración 13. Producto Interior Bruto (PIB). Cuarto Cuatrimestre 2024.....	31
Ilustración 14. Tasa de desempleo en España del cuarto trimestre de 2006 al cuarto trimestre de 2024.....	32
Ilustración 15. Análisis PESTEL.....	36
Ilustración 16. Modelo de PORTER.....	40
Ilustración 17: <i>Value Proposition Canvas Bonic</i> .....	44
Ilustración 18. Número de veces que la población compró moda a través de Internet en España en 2024, por grupo de edad.....	46
Ilustración 19. Esquema Segmentación Bonic.....	49
Ilustración 20: Principales redes sociales utilizadas por los internautas para comprar en <i>marketplaces</i> en España en 2024.....	51
Ilustración 21. Equipo de Bonic.....	57
Ilustración 22. Fuentes de Financiación de Bonic.....	58
Ilustración 23. Necesidades Iniciales Bonic.....	58
Ilustración 24. Estructura de costes de Bonic.....	60
Ilustración 25. Datos importantes para el cálculo de los ingresos.....	63
Ilustración 26. Ingresos de Bonic.....	63
Ilustración 27. Business Model Canvas Bonic.....	64
Ilustración 28. Análisis DAFO Bonic.....	
Ilustración 29. Pantallas de la aplicación móvil de Bonic.....	
Ilustración 30. Usuario y <i>feed</i> de las creadoras de contenido.....	
Ilustración 31. Embudo de ventas.....	

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1. Interés por el tema y presentación de la idea de negocio: Bonic

Según datos extraídos del Informe Digital de Wearesocial de 2025, cerca de un 70,5% de la población mundial total es titular y utiliza un dispositivo móvil, y el tiempo invertido en internet de media por cada usuario, en el último cuatrimestre de año pasado, asciende a 6 horas y 39 minutos. Además, gracias a esta clara proliferación del uso de internet y de dispositivos móviles, ha quedado demostrado que el 32,8% de las personas descubren marcas de diferentes productos a través de canales *on-line*. Este tipo de datos, demuestran la oportunidad de mercado que existe en el sector de la moda y en concreto, en todo lo relacionado con el *e-commerce*, que lleva al desarrollo de la idea de negocio analizada en este Trabajo de fin de Grado (en adelante TFG).

Bonic nace del deseo de explorar el mundo del emprendimiento y comprender los procesos clave en la ejecución de una idea de negocio. Como cuatro estudiantes de ICADE apasionadas por la moda, hemos encontrado en este proyecto la oportunidad de combinar nuestra curiosidad por el sector con el interés por desarrollar una propuesta innovadora en el mercado. Desde que surgió la oportunidad de participar en el concurso de Comillas Emprende, decidimos apostar por una idea relacionada con este área y que siguiese una idea clara: resolver los problemas que nosotras como consumidoras de ropa *on-line*, éramos capaces de identificar en nuestras experiencias de compra. Esta doble motivación, tanto profesional como personal, convierte a este proyecto en una oportunidad ideal para fusionar intereses personales con objetivos académicos y de mercado.

El desarrollo de un plan de negocio para Bonic, una aplicación de recomendaciones de prendas de ropa de colección de forma personalizada con integración de compra directa responde a una necesidad actual en el sector del *e-commerce* y la moda. La industria de la moda online ha experimentado un crecimiento exponencial en los últimos años, impulsado por la comodidad de las compras digitales y la accesibilidad a una amplia variedad de marcas y estilos. Sin embargo, este crecimiento también ha generado un problema significativo: la sobrecarga de opciones. Los consumidores a menudo se ven abrumados por la enorme cantidad de productos disponibles y la necesidad de visitar múltiples sitios webs, lo que dificulta la tarea de encontrar las prendas que más

se adapten a sus gustos y crea un proceso de compra ineficiente. Junto con lo anterior, las pequeñas y medianas marcas cada vez tienen más dificultades para cumplir sus objetivos debido a la excesiva oferta y el entorno altamente competitivo en el que operan. El mercado está dominado por gigantes del *retail* que tienen una demanda y una presencia en el sector muy consolidadas.

Bonic ofrece una solución innovadora a estos problemas mediante un sistema de recomendaciones basado en un algoritmo de inteligencia artificial (IA) (desarrollado por una de las fundadoras y un colaborador), que aprende de las preferencias del usuario, optimizando la experiencia de compra. La aplicación no solo facilita la búsqueda de prendas al sugerir opciones personalizadas y permitir el uso de filtros, sino que también permite la compra redirigiendo a los usuarios a través de un enlace, integrando así el proceso de adquisición de moda *on-line*. De igual manera, da visibilidad a marcas que, a pesar de tener su propia página web o canal de venta *on-line*, no suelen ser tenidas en cuenta por los usuarios consumidores de ropa.

*Ilustración 1: Previsualización app*



*Fuente: Elaboración propia*

## 1.2. Objetivos Principales

El principal objetivo es desarrollar un plan de negocio integral para la app Bonic, con el fin de evaluar su viabilidad económica, comercial y tecnológica en el sector de la moda *on-line*. La plataforma pretende mejorar la experiencia de compra de los consumidores de moda a través del *e-commerce*, conectando a cada usuario con las marcas que más se identifican con su estilo, y sirviendo como fuente de visibilidad para las empresas colaboradoras.

El objetivo principal se puede desglosar en varios subobjetivos, que al mismo tiempo resultan esenciales para que Bonic verdaderamente sea una idea que dé respuesta a un problema:

1. Analizar el mercado de moda *on-line*, las barreras de entrada al mismo, sus tendencias y los competidores potenciales. De esta manera, se pueden identificar las posibles oportunidades de negocio.

2. Desarrollar y exponer el modelo de negocio de Bonic a partir de un *Business Model Canvas*. Para la consecución de este objetivo, deberán identificarse aspectos tan importantes como los segmentos a los que dirigir la empresa, y la estrategia de monetización que la haga viable.

3. Definir una estrategia de promoción y marketing para la *startup* que permita a Bonic introducirse en el mercado, y acceder a los potenciales clientes.

## 1.3. Estructura

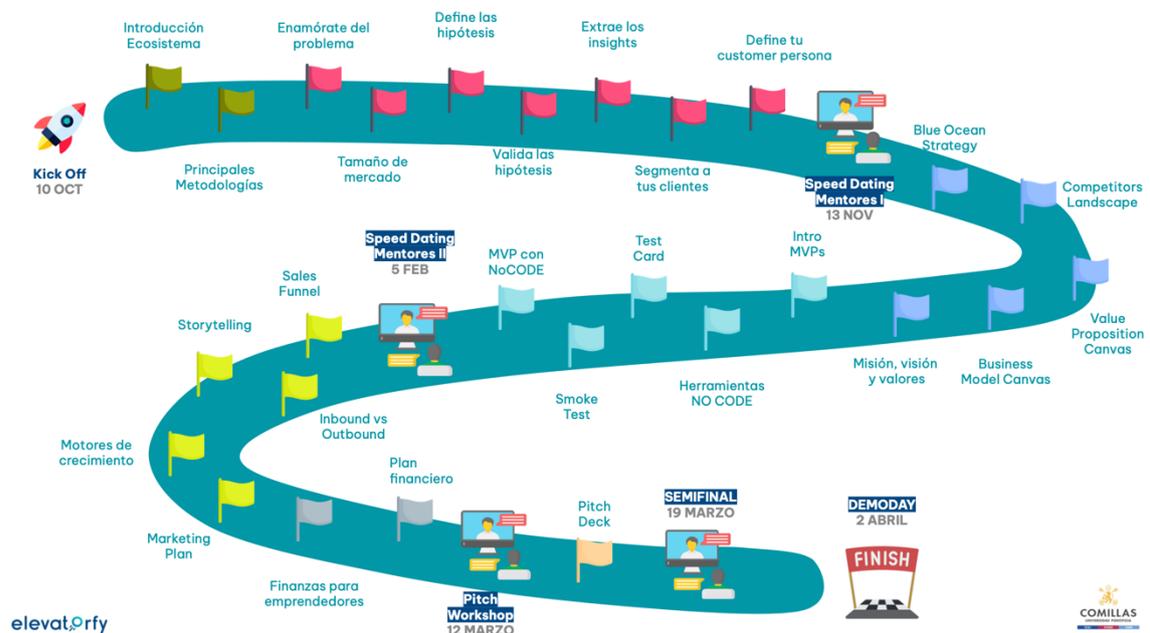
El presente TFG cuenta con siete capítulos, introducción, conclusiones, bibliografía, junto con cuatro secciones fundamentales. La primera de ellas se centra en el análisis de la industria del *e-commerce* de moda, así como del estudio de los posibles competidores de Bonic, la segunda, trata el estudio estratégico del sector, en la tercera se concreta la elaboración del modelo de negocio de la aplicación, y, por último, se analiza la futura estrategia de promoción y comunicación que generará la base de usuarios de Bonic.

## 1.4. Metodología

En primer lugar, ha de tenerse en cuenta que para la realización de este trabajo y con el fin de materializar la creación de la idea de negocio, se ha participado en el concurso de **Comillas Emprende**. Durante esta experiencia, se nos ha dado acceso a la plataforma de *Elevatorfy*, en la cual, se han ido completando una serie de visualizando videos explicativos para cada uno de las tareas y fases del proyecto.

Además de la plataforma electrónica, a través de la propia universidad, se han organizado eventos y encuentros dirigidos a la mejora de la idea, y el desarrollo de aspectos clave. Entre estos destacan varias sesiones de *speed-dating* con mentores, emprendedores de éxito con amplios conocimientos al respecto, encuentros de los que se han extraído ideas clave para la ideación de la empresa. Además, también se organizó una sesión para obtener conocimientos teóricos sobre la elaboración de un *elevator pitch*, y poder ponerlos en práctica en la semifinal del concurso. Para una mayor comprensión de las actividades realizadas en el seno del programa de Comillas Emprende, y que por lo tanto se han aplicado a esta idea de negocio, se adjunta la siguiente imagen:

*Ilustración 2: Fases del programa de Elevatorfy*



*Fuente: Elevatorfy*

Como punto de partida, se ha elaborado un estudio del sector en el que se va a introducir Bonic, a través de la utilización de informes, artículos, estudios y otras fuentes documentales, como por ejemplo el análisis sobre el mercado elaborado por Modaes (2024). De la misma manera se incluirá un estudio de las tendencias a tener en cuenta, extrayendo ideas de documentos como el informe *The State of Fashion 2024* elaborado por McKinsey & Company en colaboración con Business Fashion (2023), y se analizarán los competidores directos e indirectos de la plataforma. En este sentido, ha resultado necesaria la utilización de instrumentos como: (i) un *Competitors Landscape*, tabla en la que se identifican las características en las que destacan los principales competidores de una empresa y (ii) un mapa de posicionamiento, estructura visual que permite ver a través de una imagen, la forma en la que los consumidores visualizan un producto o empresa en relación con sus competidores, teniendo en cuenta una serie de atributos.

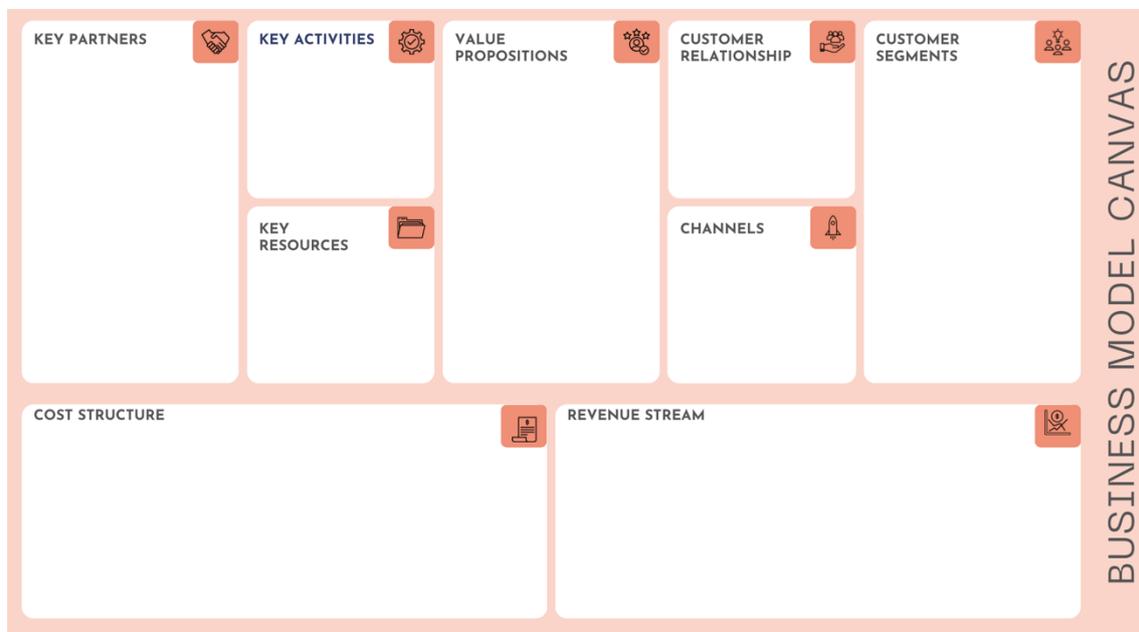
Tras esta primera aproximación, se ha implementado el **análisis PESTEL**, una herramienta estratégica creada por V.K. Narayanan y Liam Fahey (1968), y utilizada para conocer el entorno externo en el que se va a desarrollar la actividad de una empresa concreta. El nombre de este análisis es un acrónimo de los distintos factores que se estudian a lo largo del mismo: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales (Santander Universidades, 2021).

Junto con el análisis anterior, se ha utilizado un recurso fundamental para conocer las fuerzas competitivas que permiten comprender el sector en el que compite una empresa, para así obtener una mayor rentabilidad, y poder anticiparse a cualquier amenaza. Nos referimos al **análisis Porter**, elaborado por Michael E. Porter y presentado por primera vez en 1979 (Porter, 2008). En concreto, las mencionadas fuerzas hacen referencia a la rivalidad de los competidores existentes, amenaza de productos sustitutivos y de nuevos entrantes, y al poder de negociación de clientes y proveedores.

En ambos supuestos, a través de datos obtenidos de empresas especializadas, informes, artículos, revistas y otro tipo de documentos, hemos sido capaces de acceder a la información necesaria para el estudio de los seis sectores del análisis PESTEL, y las cinco fuerzas de la herramienta desarrollada por Porter.

Seguidamente, con el fin de presentar el modelo de negocio de Bonic, se hará uso de la herramienta conocida como *Business Model Canvas*. Fue desarrollada por Osterwalder y Pigneur en su libro *Business Model Generation* (2011), y describe de manera lógica, la forma en la que una empresa puede obtener, crear, y aportar valor. Es un lienzo que evalúa una idea de negocio a partir de nueve bloques clave, algunos relacionados con el mercado y otros relacionados con el producto o servicio: propuesta de valor (valor que se aporta), segmento de mercado al que la idea se dirige, relación con los clientes, canales de prestación del servicio, socios claves, actividades clave, estructura de costes, fuentes de ingresos, y recursos clave (Ferreira Herrera, 2015).

*Ilustración 3: Plantilla Business Model Canvas*

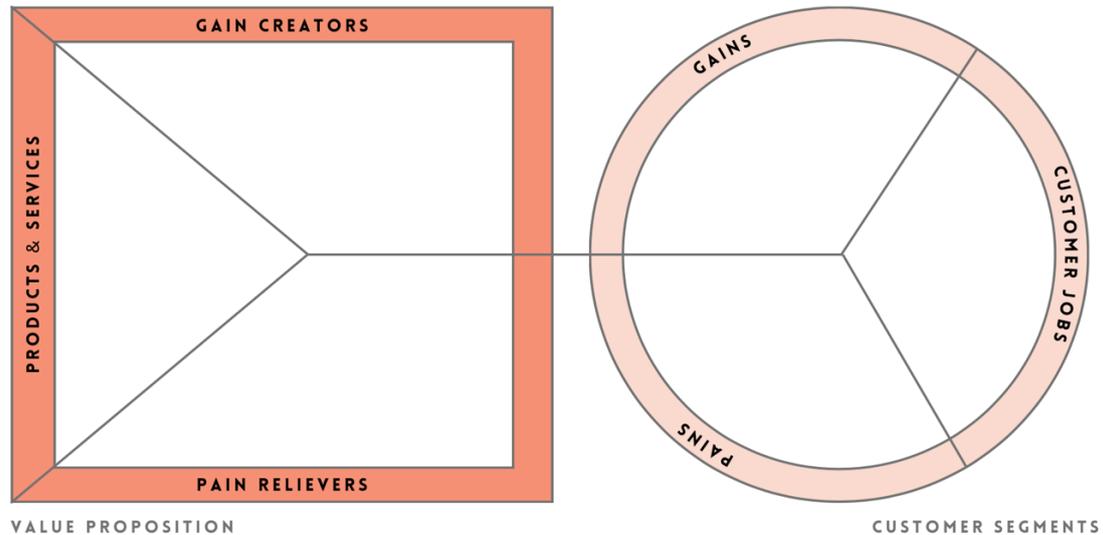


*Fuente: Osterwalder & Pigneur, 2011*

Como parte de la concreción de la propuesta de valor de Bonic y para permitir su visualización de forma gráfica, se ha realizado un *Value Proposition Canvas*. La plantilla adjuntada a continuación muestra una herramienta complementaria al *Business Model Canvas*, también desarrollada por Osterwalder y Pigneur (2014), con el objetivo de representar la forma en la que el producto o servicio, aporta valor a los clientes. Permite observar el contraste entre lo que ven y sienten los usuarios o consumidores y los beneficios que una idea o empresa puede ofrecer (Macías, 2013).

Ilustración 4: Plantilla Value Proposition Canvas

## VALUE PROPOSITION CANVAS



Fuente: Osterwalder & Pigneur, 2014

Por último, al elaborar la estrategia de marketing de Bonic, se aplicará la matriz DAFO, las 4 Ps del Marketing Mix, y un embudo de ventas, explicados a continuación:

El **análisis DAFO** es una herramienta que puede ser utilizada de forma estratégica en cualquier área una empresa, ya que permite medir el impacto que los elementos internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas), pueden tener sobre una compañía (Humphrey, 1960). Destaca su utilidad lo largo de los años, teniendo en cuenta la importancia de hacer uso de las fortalezas para aprovechar las oportunidades y reducir el efecto de las amenazas, así como mejorarlas debilidades (Pérez Capdevila, 2011).

### Análisis DAFO

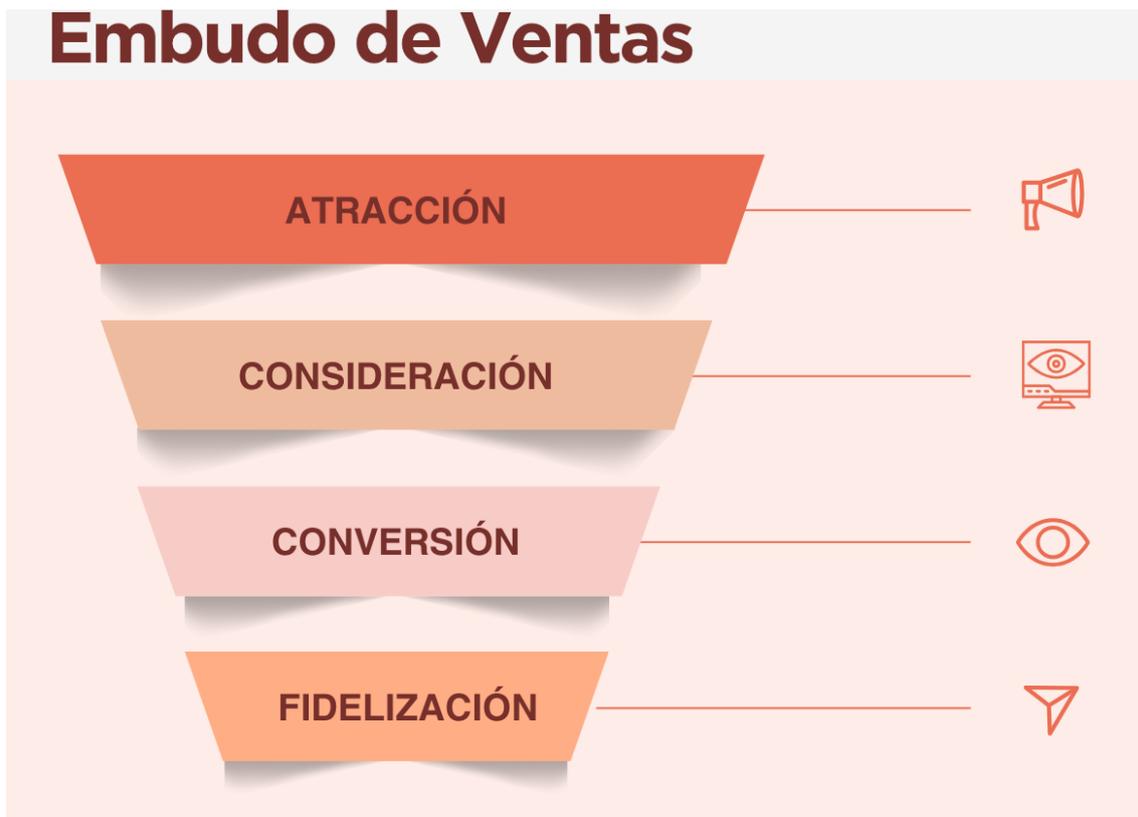


*Fuente: Humphrey, 1960*

En último lugar, se ha desarrollado una estrategia de marketing en base al modelo del **Marketing Mix**, ejecutado a través de las cuatro Ps (McCarthy, 1960). Se trata del conjunto de herramientas que tiene una organización para cumplir sus objetivos a través del marketing. Para ello, se compone de cuatro elementos fundamentales, el producto, el precio, la promoción y la distribución, y se puede definir como la forma en la que una empresa genera el producto o servicio demandado por sus clientes objetivos, los lleva al mercado, comunica su valor añadido y establece el precio que pagarán los posibles usuarios para beneficiarse de ello (Red Summa, 2025).

Para completar el análisis del Marketing Mix se ha realizado un **embudo de ventas**, una herramienta, formulado por el Dukesmith y Sheldon (1903) (Iwamoto, 2023), que demuestra que existen varias fases en la ruta para la toma de una decisión de compra por parte del consumidor. En primer lugar, hay una etapa de notoriedad de marca o *awareness*, seguida por la consideración y evaluación de todas las opciones disponibles, la toma de una decisión de compra, y en función de la experiencia, incluso de recompra (Gallo Mendoza, 2019).

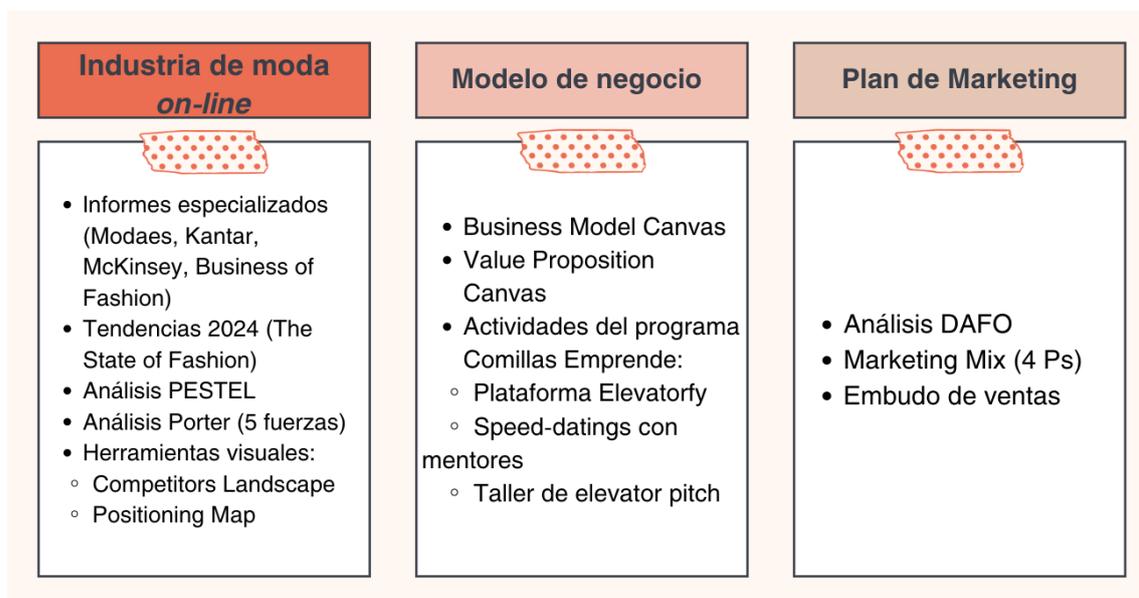
Ilustración 6: Plantilla embudo de ventas



Fuente: Dukesmith y Sheldon, 1903

La metodología explicada, se puede resumir a través de la siguiente imagen:

Ilustración 7: Esquema de la metodología Bonic



Fuente: Elaboración propia

## 2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

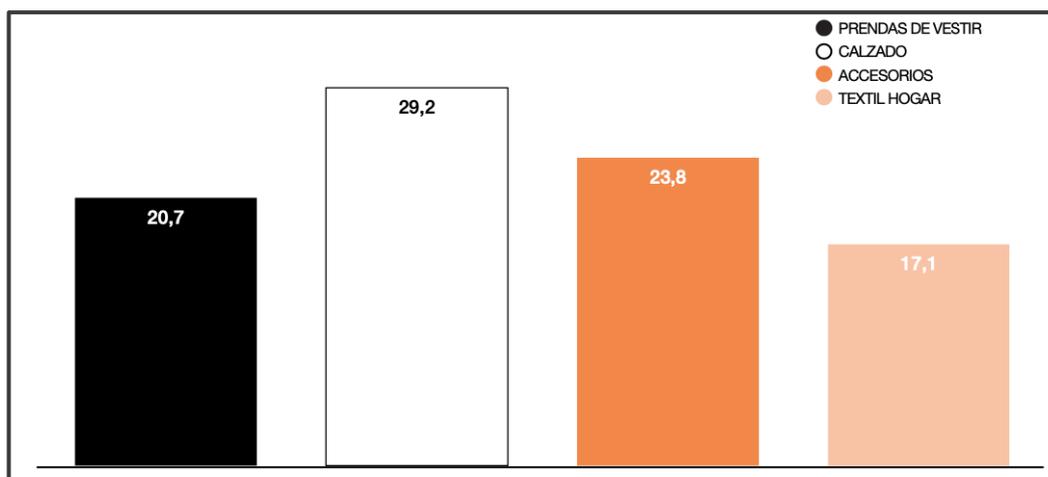
En este apartado se desarrollará un análisis en detalle sobre el mercado de moda *on-line* y sus diferentes aspectos y funcionamiento, en concreto en el territorio español. El fin principal es alcanzar conclusiones sobre las características del mismo, el comportamiento y gustos del consumidor, las tendencias que dominan el sector y la competencia.

### 2.1. Análisis del mercado de aplicaciones móviles de moda

Para responder a la pregunta ¿cómo funciona el **mercado de moda *on-line*** en España? se ha acudido, entre otros recursos a un informe elaborado por Modaes sobre el sector (2024), en base a diversas fuentes sólidas como por ejemplo un análisis previo de Mckinsey & Company (2023).

Podemos considerar el sector textil como uno de los motores de la economía española, situándose en 2023 en torno al 2,8% del PIB y suponiendo un 8,2% de las exportaciones del país (Ministerio de Industria y Turismo, 2024). Este mercado incluye la venta de ropa, calzado, accesorios y textiles para el hogar, que pueden ser adquiridos tanto de forma presencial, como a través de plataformas digitales. Destaca, además, la variedad de empresas que desarrollan actividades en el sector analizado, que varían desde empresas mono marca hasta *marketplaces* que ofrecen prendas de una gran variedad de marcas. El objetivo es focalizar el estudio en la venta de ropa a través de internet, y en concreto a través de aplicaciones en las que se ofrecen prendas de varias tiendas diferentes.

Ilustración 8: Peso del e-commerce sobre las ventas de moda en España en 2023 (por categorías)

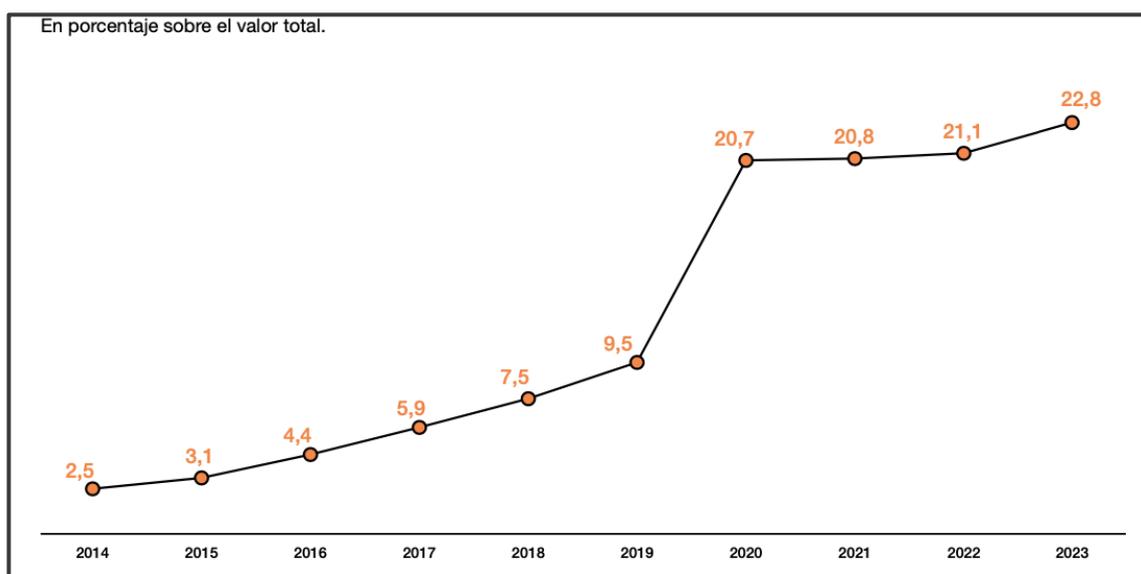


Fuente: Modaes, 2024

Tal y como se observa en el gráfico anterior, teniendo en cuenta los distintos artículos que el sector pone a disposición del consumidor, el calzado lidera las ventas *on-line* con un 29,2% de cuota de mercado. En segundo lugar, llama la atención la venta de accesorios, con un 23,8% de cuota y de prendas de vestir (20,7%) (Modaes, 2024).

El mercado de la moda *on-line* en España ha experimentado un crecimiento constante en los últimos años, consolidándose como uno de los sectores más relevantes dentro del comercio electrónico, y convirtiéndose las páginas web en la mayor tienda de cualquier marca (Modaes, 2024). Este crecimiento ha sido impulsado por factores como la digitalización acelerada, el cambio en los hábitos de consumo y la comodidad que ofrecen las compras *on-line*.

Ilustración 9: Peso del e-commerce sobre el total de ventas de moda en España 2014-2023

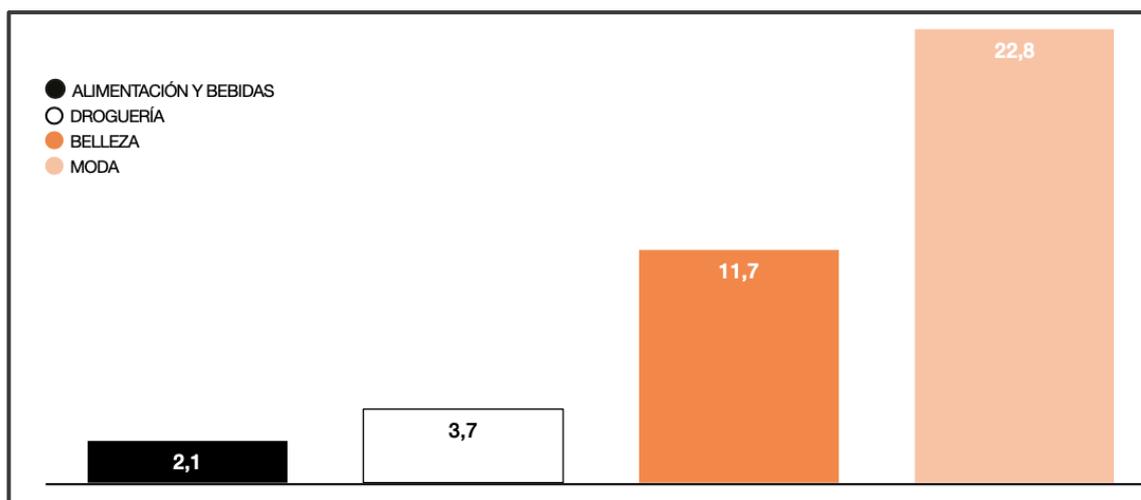


Fuente: Modaes, 2024

El 2020 fue el momento en el que se consolidó el *e-commerce* de ropa, pero según datos y gráficos incluidos en el informe, como el adjuntado previamente, a pesar de la ligera desaceleración de la curva de crecimiento a partir de ese momento, en 2023 el *e-commerce* de moda representó el 22,8% del total de ventas de moda en España, marcando un máximo histórico en el país. Este porcentaje muestra un aumento de 1,7 puntos respecto a 2022 y evidencia una tendencia creciente hacia la compra digital de prendas. Si observamos la evolución histórica, en 2014 el *e-commerce* representaba solo el 2,5% del mercado de moda del país, lo que significa que en menos de una década el peso del canal *on-line* en la moda española se ha multiplicado por once (Modaes, 2024).

En esta línea, en comparación con los sectores en los que más sobresale la utilización de canales digitales, el peso de mayor tamaño es el del sector textil. En el gráfico siguiente, se tienen en cuenta mercados en los que la venta a través de las nuevas tecnologías es especialmente importante, como la alimentación y bebidas y los productos de belleza:

Ilustración 10: Peso del e-commerce sobre el total de los principales sectores de consumo en 2023



Fuente: Modaes, 2024

Además, en los primeros meses de 2023 (hasta el tercer trimestre), la facturación *on-line* de prendas de vestir, calzado, perfumería y joyería alcanzaron un valor cercano a los 4.606 millones de euros, lo que supone un 7,4% más que las ventas del mismo periodo del año anterior (Modaes, 2024).

Sumado a lo anterior, el gasto medio anual en artículos de moda *on-line* en España se situó en torno a los 227 € por persona en 2023, 13 euros más de lo que de media, destinaba cada residente de este país que a la compra de prendas y similares en internet durante 2022 (Statista, 2024d).

Todos estos datos del sector ponen de manifiesto el elevado crecimiento y la tendencia ascendente del mercado de moda *on-line* en España, principalmente teniendo en cuenta la cada vez mayor preferencia por la utilización de internet en todos los ámbitos de la vida de las personas, pero en especial en el sector textil. Este aumento evidencia una transformación en los hábitos de compra, ya que un número creciente de consumidores opta por adquirir moda mediante canales digitales debido a la mayor comodidad, la variedad de productos disponibles y la facilidad para comparar precios.

## 2.2. Principales tendencias en la industria

Para comprender cómo evoluciona el comportamiento de los consumidores y cuáles son las innovaciones clave que están moldeando el panorama competitivo en este apartado se analizarán las tendencias actuales en el sector de la moda *on-line*. Al comprender hacia dónde se dirige el mercado, Bonic podrá diferenciarse de la competencia.

Se trata de un sector muy competitivo y dinámico, en el que las empresas deben estar adaptándose de manera constante, y haciendo frente a desafíos de todo tipo para mantenerse a flote y poder mantener su posición en el mercado. El informe *The State of Fashion 2024* elaborado por McKinsey en colaboración con Business Fashion, preveía una situación este último año en el que aquellas compañías que se dedicasen a la moda deberían enfrentarse a desafíos económicos y cambios tecnológicos, junto con un panorama competitivo y cambiante (McKinsey & Company, 2023). El mismo informe del presente año, recoge muchos de las amenazas que en su momento se vieron venir, como la Incertidumbre económica, disparidades geográficas y cambios en el comportamiento del cliente (McKinsey & Company, 2024).

Algunas de las tendencias de la industria que dominan la atención de las empresas que se dedican al sector de la moda, y especialmente a la moda *on-line*, y que deben ser tenidas en cuenta y por lo tanto utilizadas o adaptadas por Bonic son:

En primer lugar, la **inteligencia artificial** se ha consolidado como la tendencia más relevante en el mercado de la moda *on-line*. Existen muchos tipos de inteligencias artificiales, y se trata de una herramienta que se puede utilizar, y de hecho, está siendo utilizada, en multitud de ámbitos del sector y en las actividades de este tipo de empresas. Teniendo en cuenta la información recogida en el artículo elaborado por t2óindustry *Tendencias Digitales Moda & Lujo* (2024), destaca la importancia de los mecanismos de inteligencia artificial que se ponen en práctica con el objetivo de ofrecer recomendaciones, tanto en base a al historial de compras y preferencias de los clientes, como teniendo en cuenta los planes futuros, como fiestas o vacaciones. Igualmente, también se prevé que se generalice el uso de la inteligencia artificial en otros sentidos, como para la generación de *chatbots* que permitan atender al cliente, o para la prueba virtual de prendas de forma que los clientes puedan estar seguros de sus compras.

La **realidad aumentada y el metaverso** también son tendencias que pueden verse reflejadas en el futuro de la moda. Hay marcas que han incorporado experiencias de realidad virtual como la prueba de las prendas a través de este tipo de herramientas, sin necesidad de ir a los probadores y cambiarse de ropa. De esta forma, se consigue reducir el tiempo de compra, y asegurarse de que el cliente está conforme con cómo le sientan las prendas que compra, reduciendo el riesgo de devolución. Además, empresas muy similares a Bonic se han unido a este tipo de iniciativas, como es el ejemplo de Asos. La empresa europea colaboró con Snapchat para crear una pasarela de realidad aumentada, de manera que cualquiera, apuntando la cámara de Snapchat a su alrededor, podía ver avatares vestidos con la ropa de Asos, simulando un verdadero desfile de moda en cualquier lugar del mundo. No solo se trata de una forma de interesar y atraer al cliente, sino que también se utilizó como instrumento para comprobar cómo quedaban las prendas puestas y no tener que comprarlas tan solo en base a las fotos incluidas en el portal de la empresa (t2óindustry, 2024).

El **Big Data** como manera en la que se almacenan y gestionan los datos y la información en una empresa, es una tendencia de plena actualidad, tanto en este como en muchos otros sectores. *El Big Data* ha encontrado múltiples aplicaciones en el sector de la moda, como el análisis de tendencias, la personalización del marketing y la optimización de procesos y resultados. Aprovechar eficazmente el *Big Data* permitirá a las empresas de moda comprender mejor a sus clientes y ajustar sus estrategias para responder a sus preferencias y comportamientos. Hay marcas como Inditex, que gracias a este tipo de tecnologías, conectan la información de todas las tiendas de forma digital, lo que permite a los directores de tienda adaptar su inventario y las prendas que exhiben a las tendencias locales y globales en tiempo real (t2óindustry, 2024).

Relacionado también con todas estas innovaciones tecnológicas destaca el **marketing de influencia**. Esta estrategia consiste en la utilización de *influencers*, que son personas con presencia en las redes sociales, para la promoción de los productos y de las plataformas de venta de moda *on-line*. Con lo anterior lo que se consigue es que la influencia que dichas personas tienen en los hábitos de compra de los usuarios que les siguen, beneficie el funcionamiento de aquellos que utilizan a los *influencers* como estrategia comercial (t2óindustry, 2024). El éxito de iniciativas en las que personas con un número considerable de seguidores en redes dan visibilidad a empresas, se debe a que

muchos de los consumidores de moda *on-line* pasan mucho tiempo en línea y utilizando sus dispositivos, y, por lo tanto, están muy expuestos a este tipo de contenido.

Junto con el marketing de influencia, la utilización de las **redes sociales** para captar la atención de público objetivo y obtener visibilidad, también es una tendencia bastante extendida en el panorama actual. Lo habitual, por tanto, es que las empresas como Bonic tengan redes sociales que se utilicen de manera orgánica, en combinación con otro tipo de políticas de marketing como por ejemplo anuncios en Instagram y otras plataformas. Se trata de una tendencia con puntos muy interesantes, teniendo en cuenta que no solo es una forma rápida de acceder al consumidor potencial, sino que también permite una mayor interacción con el cliente (Botín, 2025).

Sumado a todas las anteriores, también se anticipa una cada vez mayor importancia de la **sostenibilidad**, pasando a ser un elemento esencial y un mínimo exigido por los consumidores, en lugar de un añadido del que las plataformas que se dedican a la moda se pueden beneficiar. Cada vez son más los clientes que se muestran preocupados por el impacto medioambiental de la producción de las prendas que compran (Botín, 2025), lo que significa que, aquellas empresas dedicadas a los servicios relacionados con moda *on-line*, deberían dar preferencia a su relación y colaboración con marcas que respeten los estándares de sostenibilidad exigidos por el consumidor final. Existen muchas iniciativas relacionadas con esta nueva tendencia, pero en concreto, resulta interesante conocer de la existencia de los denominados índices de sostenibilidad, que sirven para evaluar en qué medida las marcas de moda, cumplen con esta nueva tendencia. Un ejemplo es el DJSI (*Dow Jones Sustainability Index*) que miden la gestión ESG (*environmental, social and governance*) de muchas empresas del sector, como es el ejemplo de Inditex (Ortega, 2021).

### **2.3. Competidores**

Para la penetración de una nueva empresa en cualquier mercado, resulta imprescindible saber identificar a los principales competidores y tomar en consideración los beneficios y vulnerabilidades de cada uno de ellos, así como las decisiones que toman y las acciones que éstos implementan.

A pesar de que dentro del sector de moda *on-line* tienen presencia muchas tiendas a través de sus páginas web, lo importante a estos efectos, son aquellas plataformas o ideas que puedan resultar similares a Bonic o que puedan llegar a cubrir las mismas necesidades.

En primer lugar, hay que diferenciar entre competidores directos, que son aquellos que se dirigen a un mismo segmento de mercado y de manera similar, resuelven las mismas necesidades o problemas, e indirectos, con productos o funcionamiento no tan parecidos, pero también destinados a cubrir los mismos problemas (Hernández Pérez, 2011).

### *2.3.1. Competidores directos*

Poniendo en práctica las ideas anteriores, parece que los competidores directos de Bonic son aquellas plataformas que ofrecen prendas de diferentes marcas, utilizan algoritmos de inteligencia artificial para ofrecer recomendaciones personalizadas de moda y permiten la compra directa desde la aplicación, alcanzando así el objetivo de optimizar la experiencia de usuario y simplificar el proceso de compra. Además, una de las últimas novedades de Bonic es que puede ser utilizada como una especie de red social, y buscando los perfiles de amigos o personas que sean de interés, será posible ver qué prendas les han gustado y las carpetas que tienen. Por esto motivo, también se podrán tener en cuenta competidores con esas características.

- **Zalando**, según la información de la página web oficial (2025), es uno de los líderes europeos en el comercio electrónico de moda, con clientes activos en 25 países. La plataforma ofrece una amplia selección de ropa, calzado y accesorios de alrededor de 6000 marcas diferentes, utilizando también inteligencia artificial para personalizar las recomendaciones de la plataforma en base al comportamiento de navegación y las compras previas realizadas por los usuarios. La empresa ofrece un excepcional servicio de devoluciones y destaca por su variedad de actividades, entre las que se encuentran sus ofertas de ropa de colecciones anteriores a precios muy reducidos, es decir, desarrollan muchos *outlets*. Además, Zalando ha integrado probadores virtuales, como herramienta para reducir las devoluciones y mejorar la experiencia de compra de los usuarios. Aunque tanto Zalando como Bonic comparten el objetivo de facilitar la búsqueda de prendas y optimizar el proceso de compra mediante la personalización, Zalando compra

los productos al por mayor, y los hace llegar al consumidor final a través de un complejo sistema logístico. Este sistema consiste en la organización, almacenamiento, empaquetado, y transporte de los productos comprados. Por otro lado, Bonic no cuenta con su propio sistema logístico, sino que funciona en base a un algoritmo que actualiza semanalmente la oferta de prendas de diferentes empresas, y que redirige al consumidor a la página de compra de las marcas en lugar de encargarse de la distribución de los productos. Asimismo, Bonic no solo se diferencia por esta constante actualización e inclusión de las prendas de última colección, sino que también incluye una interfaz interactiva y atractiva, basada en *swipes*, que permite lo que ofrecen una gran cantidad de tiendas, simplificando más aún el proceso de búsqueda de ropa *on-line*.

- **ASOS** es un *marketplace* de moda que conocido por su amplia gama de marcas y su enfoque en tendencias de moda accesibles y comprometidas con la sociedad. Esta plataforma también incorpora la recomendación de productos en base a la actividad de los consumidores en la plataforma registrada por su inteligencia artificial. Además, apuestan por ofrecer una gran variedad de tallas que permitan que cualquier cliente pueda encontrar aquello que les guste. Como novedad, han introducido un sistema de búsqueda que permite, a partir de una foto, encontrar todas aquellas prendas que puedan parecerse, para hacer que la experiencia sea lo más fácil posible. ASOS comparte con Bonic el objetivo de dar visibilidad a marcas emergentes o boutiques, pero Bonic se diferencia al ofrecer una experiencia de usuario más interactiva mediante el *swipe* hacia la derecha o izquierda y una renovación semanal del catálogo de prendas.

- Tal y como demuestra su página web corporativa, **About You**, es una plataforma europea que ha ganado popularidad por su enfoque en la personalización. La plataforma ofrece recomendaciones personalizadas basadas en las preferencias de moda y el estilo de los usuarios, presentando un *feed* adaptado. De igual manera, About You, igual que algunos de los competidores directos de Bonic, han comenzado a ofrecer servicios y sus conocimientos a empresas del mundo del *retail*. Si bien About You comparte con Bonic el enfoque en la personalización, la *startup* se diferencia al integrar marcas emergentes y proporcionar una experiencia de descubrimiento más intuitiva e interactiva, pudiendo utilizarse como red social e inspirarse en lo que se guardan y les gusta a otros usuarios.

- **Veepee y Privalia** (propiedad de Veepee al intentar expandirse a mercados como México y Portugal) son *outlets on-line* que se especializan en ventas *flash* de una gran variedad de marcas con descuentos exclusivos. Aunque su enfoque principal son este tipo de ofertas limitadas en el tiempo, también proporcionan otro tipo de servicios como por ejemplo unificar la oferta de productos de otras marcas, tal y como hace Bonic. Veepee se enfoca en moda premium y lujo con una experiencia de compra exclusiva, mientras que Privalia prioriza moda accesible y precios competitivos, además de ofrecer tecnología y productos del hogar. Bonic se diferencia al ofrecer una experiencia de descubrimiento interactiva con *swipes*, dando visibilidad a marcas emergentes.

Teniendo en cuenta el panorama competitivo en el mercado de la moda *on-line*, es esencial analizar y comparar las características principales de cada competidor para entender sus fortalezas y debilidades en relación con la propuesta de valor de Bonic. Para ello, se va a realizar un *Competitors Landscape* que represente de manera visual y comparativa las características clave de cada competidor, como son su nivel de personalización mediante algoritmos, la diversidad de marcas, diseño y facilidad de uso y programas de fidelización. Esta herramienta permitirá evaluar objetivamente el posicionamiento de Bonic y diferenciarse de manera más efectiva en un mercado altamente competitivo.

Ilustración 11: Competitors Landscape

<b>COMPETITORS LANDSCAPE</b>					
	<b>BONIC</b>	<b>ZALANDO</b>	<b>ASOS</b>	<b>ABOUT YOU</b>	<b>VEEPEE Y PRIVALIA</b>
<b>Personalización con algoritmo</b>	✓✓	✓✓✓ <sup>1</sup>	✓✓	X	✓ <sup>2</sup>
<b>Actualización semanal de las colecciones</b>	✓	X	X	X	X
<b>Soporte al cliente</b>	✓	✓✓	✓✓✓	✓	✓✓
<b>Programas de fidelización</b>	✓ <sup>3</sup>	✓✓	✓✓✓	X	✓✓
<b>Variedad de marcas</b>	✓	✓✓✓	✓✓✓	✓✓✓✓	✓✓✓
<b>Interfaz atractiva y original</b>	✓✓	✓	X	X	X
<b>Interacción entre usuarios</b>	✓	X	X	X	X
<b>Logística propia</b>	X <sup>4</sup>	✓✓✓	✓✓	✓	✓

Fuente: Elaboración propia

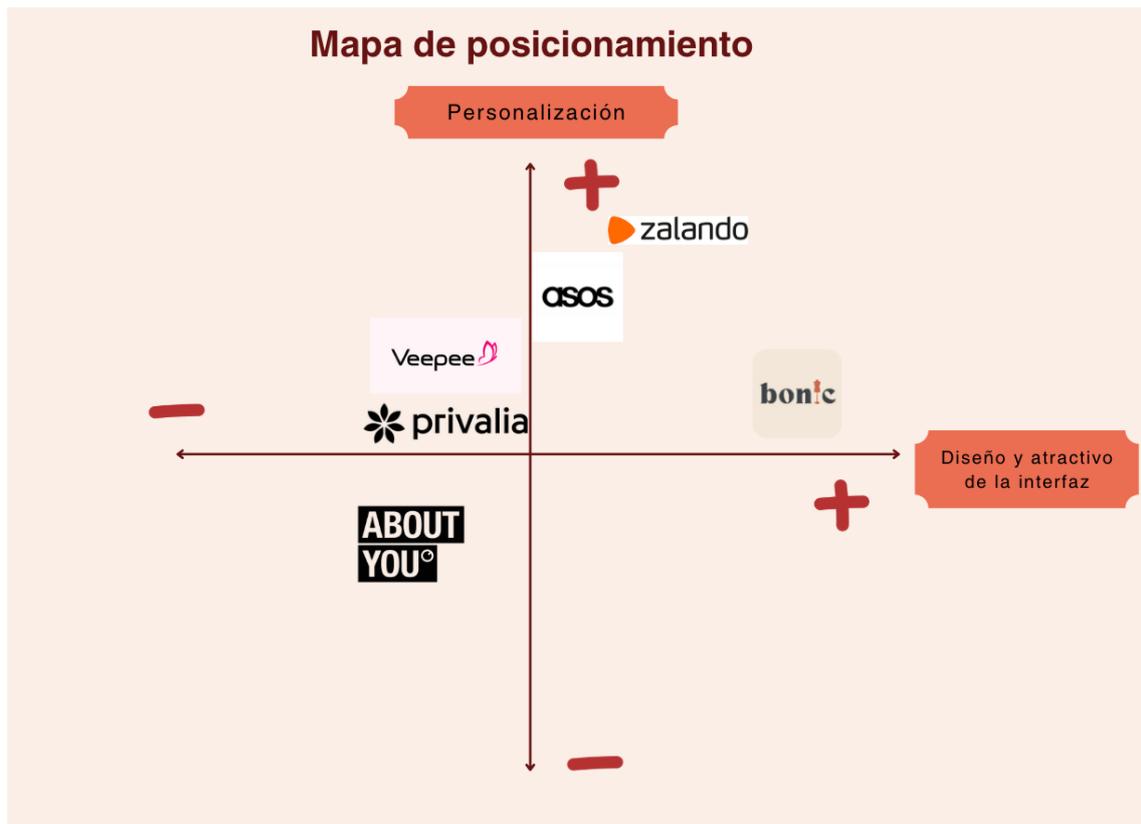
<sup>1</sup> Utiliza IA avanzada y probadores virtuales.

<sup>2</sup> Se utiliza la IA para predecir la demanda, pero no para recomendaciones.

<sup>3</sup> Se van a ofrecer programas de puntos acumulables por utilización y recomendación de la app. Si se alcanza un número de puntos determinados se obtienen beneficios como descuentos.

<sup>4</sup> Bonic no tiene un sistema de logística, simplemente redirige a la web de la marca.

Ilustración 12: Mapa de Posicionamiento



Fuente: Elaboración propia

### 2.3.2. Competidores indirectos

Por otro lado, parece que los competidores indirectos de Bonic pueden ser empresas como las siguientes:

- Plataformas de venta a través de internet que a pesar de no especializarse en moda ofrecen una amplia variedad de productos, entre los que se pueden encontrar prendas de vestir de diferentes marcas. Ejemplos de este tipo de competidores son sitios como Amazon o eBay, que son empresas con gran presencia y relevancia en el mercado del *e-commerce*.
- *Marketplaces* físicos con posibilidad de compra *on-line* como El Corte Inglés ofrecen una experiencia de compra en línea similar a la de Bonic, aunque sin el enfoque en recomendaciones personalizadas y prendas de colección actualizadas periódicamente.
- Aplicaciones de descubrimiento de moda como Pinterest, Instagram, o TikTok que pueden ser utilizadas para descubrir nuevas tendencias y diferentes marcas

de moda, aunque no ofrecen la misma funcionalidad que Bonic, ni se trata de su principal servicio.

- Plataformas *on-line* de venta de ropa de segunda mano, como Vinted o Depop pueden ser también competidores indirectos de Bonic, ya que permiten a los usuarios comprar ropa de diferentes marcas teniendo en cuenta sus preferencias, aunque en este caso se trate de ropa de segunda mano.

### 3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

#### 3.1. Análisis PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta utilizada por las empresas para analizar las fuerzas o factores externos que pueden afectar a su negocio, tanto en lo económico como en lo relativo a su reputación.

Se trata de una labor de investigación muy importante, pues permite a cualquier empresa adaptarse a la situación externa y anticiparse a posibles cambios en su entorno. En el contexto del desarrollo de un plan de negocio para la *startup* Bonic, conocer los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que pueden tener algún tipo de influencia sobre la empresa, es esencial para la creación de la misma (ESERP, 2022).

##### 3.1.1. Factores políticos

Los factores políticos hacen referencia al impacto de las políticas gubernamentales, regulaciones y estabilidad política en una industria.

El entorno político en España se caracteriza por una cierta inestabilidad, especialmente tras las elecciones generales de 2024, en las que la falta de una mayoría clara en favor de un partido político o un candidato ha derivado en un gobierno de coalición basado en acuerdos políticos. Esta situación puede generar cierta incertidumbre regulatoria e inseguridad jurídica, especialmente en aspectos que afectan a las pequeñas y medianas empresas y *startups* tecnológicas como Bonic.

A pesar de ello, el gobierno español ha mantenido su compromiso con la digitalización y el apoyo a emprendedores a través de iniciativas como el Plan de Digitalización de PYMEs 2021-2026, que destina más de 4.000 millones de euros para impulsar la transformación digital de las PYMEs. Bonic podría beneficiarse de subvenciones y ayudas fiscales dirigidas a empresas tecnológicas e innovadoras, especialmente aquellas que promuevan la sostenibilidad y la digitalización. Además, la *startup* también podría optar a ayudas provenientes de los Fondos Europeos Next Generation, un instrumento acordado por el Consejo Europeo para ayudar a los Estados miembros a hacer frente a las consecuencias de la pandemia (Ministerio de Hacienda,

2025). En concreto, el gobierno español va a aportar más de 4,5 billones de euros a la digitalización, especialmente de pequeñas y medianas empresas (Reuters, 2024).

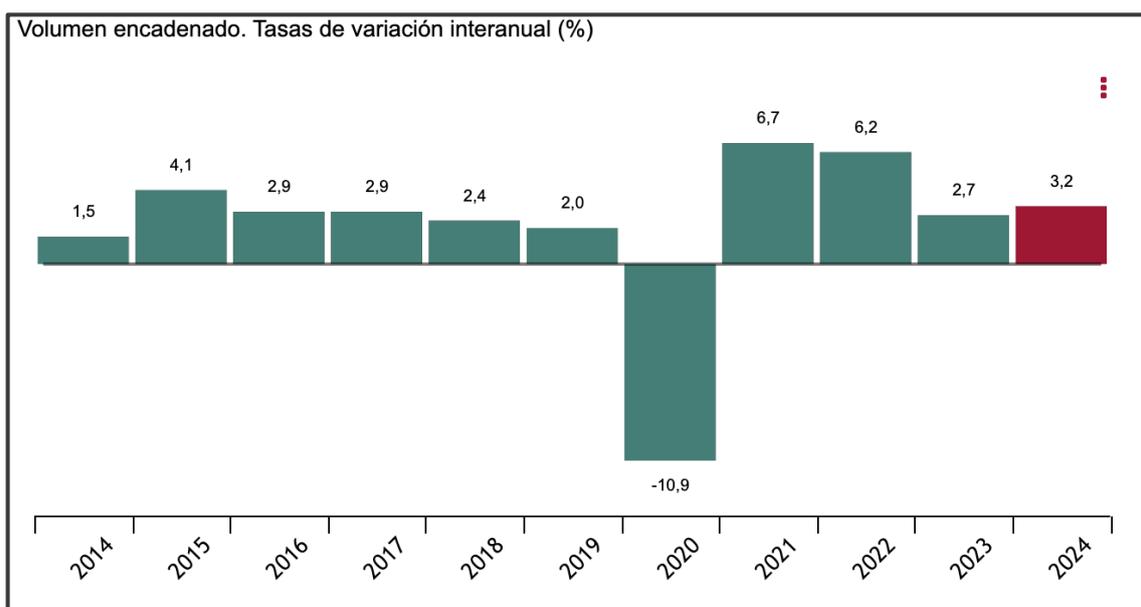
Sin embargo, la política fiscal española sigue siendo un problema para las empresas, ya que la economía suele sustentarse en base al sistema fiscal, y las subidas de impuestos y creación de nuevas cargas es habitual. En los últimos meses, las reformas en materia tributaria han cobrado gran relevancia y han acaparado los titulares en España. Solo en lo relativo al Impuesto sobre Sociedades, se han impuesto mayores límites a la deducción de bases imponibles o resultados negativos, junto con más límites a las deducciones por doble imposición. También se han reducido los tipos aplicables a entidades de reducida dimensión. Ambas modificaciones podrían afectar a Bonic, la primera en negativo, y la segunda en positivo, pero lo verdaderamente relevante es que tanta variación de la normativa implica que hay que estar constantemente atento a las reformas fiscales (Cuatrecasas, 2024). Además, se pueden llegar a aplicar gravámenes como el Impuesto sobre Determinados Servicios Digitales (Tasa Google), un 3% sobre los ingresos derivados de servicios de publicidad en línea, intermediación en línea y transmisión de datos (Bankinter, 2021).

### *3.1.2. Factores económicos*

Los factores económicos cuya influencia debe ser tenida en cuenta son aquellos que evalúan variables como la inflación, las tasas de desempleo, el crecimiento del PIB y el poder adquisitivo del consumidor. Su análisis es esencial ya que afectan la capacidad de compra del cliente y la rentabilidad del negocio.

La economía española muestra signos de recuperación tras la pandemia Covid-19, con un crecimiento del PIB de un 3,2% en 2024 con respecto a 2023, superando el incremento del 2023 (INE, 2025b). Esto significa que ha crecido el valor de los productos y servicios producidos de un año a otro.

Ilustración 13: Producto Interior Bruto (PIB). Cuarto Cuatrimestre 2024

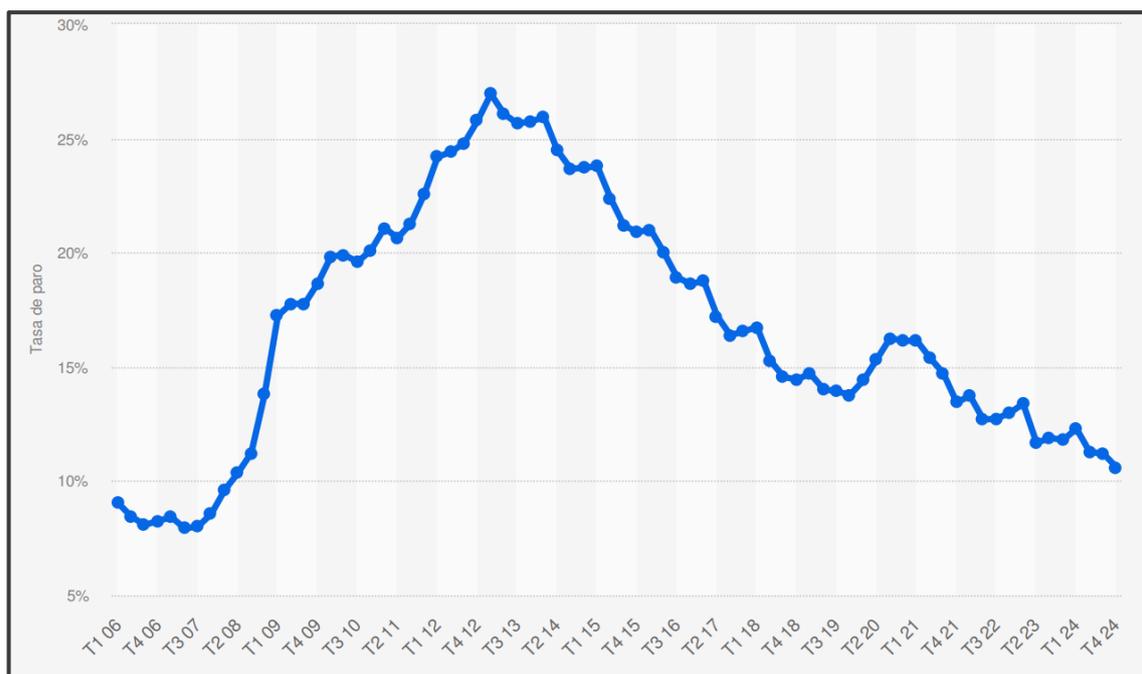


Fuente: INE, 2025a

Se ha estimado que la inflación anual medida por el Índice de Precios al Consumo (IPC) en enero de 2025 será del 3,0%, según su indicador adelantado. De confirmarse, supondría un aumento de dos décimas respecto a la tasa registrada en diciembre de 2024, que fue del 2,8% (INE, 2025a).

Este incremento se debe principalmente al aumento del precio de los carburantes, que en enero del año anterior experimentaron una bajada. También ha influido el encarecimiento de la electricidad, cuyo precio ha subido más que en el mismo período de 2024. Sin embargo, en sentido contrario, los precios en el sector de ocio y cultura han disminuido más que en enero del año pasado, lo que ha tenido un efecto moderador sobre la inflación (INE, 2025a). Para Bonic, un incremento de los precios de los carburantes y de la electricidad pueden elevar la cuantía invertida en logística, tecnología y producción de las marcas asociadas, afectando la rentabilidad de las mismas, y por lo tanto de la plataforma. Además, la reducción del poder adquisitivo debido a una mayor inflación puede hacer que los consumidores sean más sensibles al precio, priorizando descuentos y compras más racionales.

Ilustración 14: Tasa de desempleo en España del cuarto trimestre de 2006 al cuarto trimestre de 2024



Fuente: Statista, 2024f

En el tercer trimestre de 2024, el número total de parados en España es de 2.754.100 personas, lo que supone un leve descenso del 0,04% respecto al trimestre anterior. La tasa de desempleo se mantiene en 11,21%, reflejando una situación estable en el mercado laboral, según la *Encuesta de Población Activa* (EPA) (INE 2024). La tasa de paro española sigue una tendencia decreciente desde el año 2013 tras la crisis económica iniciada en 2008, salvo por un ligero incremento en el año 2020 debido a la pandemia Covid-19 (Statista, 2025). A pesar de lo anterior, el nivel de desempleo en España es muy superior al de la mayoría de los países europeos, un dato preocupante (Statista, 2024f).

A pesar de todos estos datos y de la situación económica del país, si se tiene en cuenta lo introducido previamente sobre el sector de moda *on-line*, en base a los datos recogidos en el informe de Modaes (2024), siguen existiendo oportunidades importantes en este mercado. El posible éxito de una plataforma como Bonic se debe al cada vez mayor crecimiento y al incremento de la importancia de todo lo relacionado con la venta de prendas a través de internet.

### 3.1.3. Factores Sociales

En el ámbito social, cualquier empresa debería considerar aspectos como los cambios en el comportamiento del consumidor y los valores de una sociedad. Se trata de factores cruciales porque reflejan las preferencias y expectativas del público objetivo. En el sector del *e-commerce* de moda, aspectos como la sostenibilidad, la personalización y la influencia de las redes sociales impactan directamente en las decisiones de compra y en la percepción de marca.

Tal y como ya se ha mencionado con anterioridad, al explicar las tendencias a tener en cuenta en el sector estudiado, los consumidores españoles muestran una mayor conciencia social y ambiental, especialmente en el sector de la moda. Esto supone una oportunidad para Bonic, que puede beneficiarse de promover marcas éticas y sostenibles, educando al consumidor sobre la importancia de las elecciones de moda responsables, y asegurándose de atraer a aquellos consumidores más concienciados.

Además, el comportamiento del consumidor de moda ha evolucionado. La anterior importancia de las tiendas físicas se ha visto sustituida por una cada vez mayor preferencia por la adquisición de ropa utilizando medios digitales a raíz de la era dominada por la tecnología en la que vivimos. Además, ha habido un claro aumento del uso de redes sociales e *influencers* como principales fuentes de inspiración para las compras de moda.

### 3.1.4. Factores Tecnológicos

El desarrollo tecnológico es un pilar fundamental para muchas industrias en la actualidad, y por lo tanto tienen que valorarse aspectos tan importantes como los avances tecnológicos, la innovación y la digitalización.

El aspecto tecnológico está más presente que nunca en la vida cotidiana, con un 95,8% de la población española de entre 16 y 74 años habiendo utilizado internet en los últimos tres meses, lo que representa un incremento de 0,4 puntos porcentuales respecto a 2023. Además, el 91,5% de estas personas accede a internet a diario, un 1,5% más que el año anterior, según la *Encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de la Información y Comunicación en los Hogares* del INE (Epdata, 2024).

Resulta innegable que la tecnología es esencial para las empresas dedicadas al comercio electrónico, ya que la introducción de elementos como la inteligencia artificial y los algoritmos de recomendación mejoran la experiencia de compra y la competitividad de las plataformas *on-line*. La utilización de herramientas que permiten ofrecer recomendaciones personalizadas basadas en los gustos y comportamientos del usuario, lo cual es clave para diferenciarse de la competencia.

Todo lo señalado en esta sección, resalta la necesidad de Bonic de invertir en tecnología, no solo en IA, sino también otros elementos de carácter innovador como las tendencias explicadas en el apartado 2.2.

### *3.1.5. Factores Ecológicos*

La preocupación por lo medioambiental no solo crece paulatinamente, sino que se convierte en una exigencia en la mayoría de las industrias. Los factores ecológicos son tales como las regulaciones medioambientales y los cambios en la conciencia sostenible. Son determinantes en vista de que los consumidores cada vez exigen más prácticas responsables, como el uso de materiales reciclables y producción ética. La sostenibilidad es un factor diferenciador en la moda y puede influir en la lealtad del cliente.

El aumento de la preocupación ambiental ha llevado a una mayor demanda de moda sostenible. Por ejemplo, España implementó la Ley 7/2022 de residuos y suelos contaminados para una economía circular, que regula el uso de plásticos de un solo uso y fomenta la economía circular. Bonic puede beneficiarse de medidas como estas al promover marcas de moda responsables, pero también se puede ver perjudicada la idea de negocio al promoverse con esta ley ideas más complicadas como la reutilización y el reciclaje de prendas.

En línea con lo anterior el nuevo Reglamento Europeo de Diseño Ecológico para Productos Sostenibles (2024/1781/UE) define un conjunto de criterios para el ecodiseño que deberán cumplir los productos textiles comercializados en Europa, con el propósito de aumentar su durabilidad, facilitar su reparación y reciclaje, y minimizar su impacto ambiental (Herranz, 2024). Esto significa que se introducen este año requisitos adicionales que deberán ser cumplidos por las empresas del sector textil y de la moda, afectando a Bonic como colaborador con distintas marcas. Por lo tanto, la plataforma

deberá comprobar que las prendas que se puedan visualizar en la aplicación no sean de empresas que incumplan este tipo de normativas.

### *3.1.6. Factores Legales*

Los factores legales establecen el marco normativo dentro del cual Bonic debe operar, abarcando desde la protección de datos y privacidad del usuario hasta las normativas de comercio electrónico y sostenibilidad en la moda. Cumplir con estas normativas no solo evita sanciones, sino que también refuerza la confianza del consumidor, un elemento clave en plataformas digitales donde la seguridad y transparencia son fundamentales. Adaptarse proactivamente a los cambios legislativos permitirá a Bonic consolidarse como una plataforma confiable e innovadora en la industria de la moda *on-line*.

El marco regulatorio en España para el comercio electrónico es exigente, y Bonic debe cumplir con diversas normativas para operar legalmente y garantizar la confianza de sus usuarios.

La Ley de Servicios de la Sociedad de la Información y del Comercio Electrónico (LSSICE, 2002) regula las transacciones comerciales realizadas a través de medios digitales en España. Esta normativa exige a las empresas ofrecer información detallada sobre su identidad, términos de contratación y tarifas, además de asegurar la transparencia en la publicidad y comunicación con los consumidores. En este sentido, Bonic debe garantizar que todos estos datos sean accesibles para los usuarios y que su estrategia de marketing digital cumpla con las disposiciones establecidas (Ficotec, 2025).

Por su parte, el Reglamento General de Protección de Datos (GDPR) establece las normas para la gestión de datos personales dentro de la Unión Europea. Bonic debe obtener el consentimiento claro y explícito de sus usuarios antes de recopilar información personal, además de permitirles ejercer sus derechos de acceso, modificación y eliminación de sus datos. Asimismo, es fundamental que la plataforma implemente protocolos de seguridad eficaces para evitar filtraciones y proteger la privacidad de sus clientes (IBM, 2025).

Ilustración 15: Análisis PESTEL



Fuente: Elaboración propia

### 3.2. Análisis PORTER

El modelo de las cinco fuerzas de Porter, propuesto por Michael Porter (1979), ofrece una visión completa de la competitividad y rentabilidad de una industria. Permite analizar el entorno externo de una empresa evaluando las fuerzas que moldean su sector. Se trata de una herramienta que ayuda a las empresas a entender su posición actual en el mercado y a definir las mejores estrategias para competir de manera efectiva.

Las cinco fuerzas que conforman este modelo son: la rivalidad entre competidores, la amenaza de nuevos competidores, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes y la amenaza de productos sustitutos. Estos elementos centrales del análisis no actúan de manera aislada, sino que están constantemente interactuando e influyendo en aspectos como los precios o los costes y necesidades de inversión, definiendo la rentabilidad y el atractivo de una industria a largo plazo. En este contexto, el mercado más atractivo sería aquel con altas barreras de entrada, proveedores

débiles, clientes atomizados, pocos competidores y sin sustitutos significativos (Hernández Pérez, 2011).

Aplicar este modelo es crucial para el plan de negocio de Bonic, una *startup* que busca transformar el sector del *e-commerce* de moda mediante un algoritmo de IA que personaliza la experiencia de compra. La industria de la moda *on-line* es altamente competitiva y está marcada por una elevada competitividad. Utilizando las cinco fuerzas de Porter, Bonic puede identificar las fuentes de competencia en su entorno competitivo, evaluar cómo afectan a su modelo de negocio y desarrollar estrategias para anticiparse a las tendencias.

### 3.2.1. Rivalidad entre competidores existentes

El mercado del *e-commerce* de moda es altamente competitivo y se encuentra dominado por grandes empresas con muchos recursos y estrategias agresivas de marketing. Empresas como ASOS, Zalando y Veepe han consolidado su presencia mediante catálogos extensos, buena atención al cliente e iniciativas muy variadas. Además, como las anteriores, son bastantes las plataformas que se puede considerar que compiten directa o indirectamente con Bonic, haciendo que la rivalidad entre las plataformas de venta de moda *on-line* sea elevada.

Es importante tener en cuenta que esta idea de negocio no busca competir en volumen ni precio, sino en experiencia y diferenciación. Mientras que las grandes empresas que ofrecen soluciones similares priorizan la eficiencia logística y la venta masiva, Bonic se centra en crear una experiencia de compra intuitiva, personalizada y entretenida. La interfaz inspirada en *swipes* convierte la búsqueda de moda en un proceso ágil y dinámico, atrayendo a un segmento de consumidores que valoran la comodidad y la personalización por encima de la cantidad de opciones.

Para mantenerse competitivo, Bonic debe seguir perfeccionando su algoritmo de recomendación y desarrollar estrategias de fidelización, como programas de puntos o beneficios exclusivos para usuarios recurrentes. Construir una comunidad alrededor de la plataforma puede ser clave para diferenciarse en un mercado donde la mayoría de los competidores se enfocan únicamente en transacciones y no en la experiencia del usuario.

### 3.2.2. Amenaza de los nuevos competidores

El comercio electrónico ha facilitado el acceso a mercados como éste a muchas nuevas empresas, reduciendo las barreras de entrada en términos tecnológicos y logísticos. Cualquier emprendedor puede lanzar una tienda *on-line* en cuestión de semanas o incluso vender a través de alguna red social, sin necesidad de una infraestructura compleja. Sin embargo, el verdadero desafío no es entrar en el mercado, sino destacar y captar la atención de los consumidores en un entorno sobresaturado.

Bonic se enfrenta a la amenaza de nuevos competidores que podrían intentar replicar su modelo, pero su ventaja radica en la combinación de eficiencia en el proceso de compra, y ayuda a marcas emergentes.

La tecnología de recomendación basada en IA no es fácil de desarrollar y perfeccionar, ya que requiere una inversión significativa en datos y aprendizaje automático para ofrecer resultados precisos y relevantes. Esto crea una barrera de entrada tecnológica que dificulta la aparición de competidores con una propuesta similar.

Además, para blindarse ante nuevos entrantes, Bonic pretende fortalecer su relación con marcas emergentes y menos conocidas ofreciéndoles un canal exclusivo donde puedan ganar visibilidad.

### 3.2.3. Poder de negociación de los clientes

El consumidor de moda *on-line* tiene un poder de negociación elevado, dado que el acceso a alternativas en cuanto a plataformas de compra de moda es prácticamente ilimitado. Hoy en día, los clientes pueden comparar precios, explorar opciones y elegir la que mejor se adapte a sus preferencias. Esto hace que la fidelidad del consumidor sea difícil de mantener, ya que no hay barreras que impidan que un usuario abandone una plataforma en favor de otra que ofrezca una mejor experiencia.

Bonic se enfrenta al reto de atraer y retener a un cliente que no solo busca variedad, sino también eficiencia en su proceso de compra. La sobrecarga de opciones ha convertido la experiencia de compra en un proceso muchas veces tedioso y frustrante, en el que el usuario pierde demasiado tiempo buscando a través de múltiples sitios web. Aquí es donde la plataforma encuentra su mayor oportunidad, ya que reúne las prendas de diversas plataformas y su algoritmo de inteligencia artificial personaliza la experiencia de

compra, recomendando prendas de acuerdo con los gustos y preferencias del usuario, sin que este tenga que realizar la labor de búsqueda por su cuenta.

Además, la interfaz de Bonic está diseñada para hacer que el descubrimiento de prendas sea intuitivo y entretenido, transformando el proceso de compra en una experiencia similar a la de una red social. Esta diferenciación aporta un claro valor al consumidor.

#### 3.2.4. Poder de negociación de los proveedores

En el sector de la moda *on-line*, el poder de negociación de los proveedores depende en gran medida de su tamaño y de la necesidad de los mismos para las actividades de la empresa de moda en cuestión. En el caso de Bonic, la relación con los proveedores es distinta a la de un *marketplace* tradicional, como Zalando, ya que la plataforma no almacena ni gestiona *stock*, y tampoco vende directamente los productos, sino que redirige a los usuarios a la página web oficial de cada marca para completar la compra, a través de un link que aparece en la app con cada prenda. Este modelo reduce la dependencia de Bonic respecto de proveedores como las grandes marcas y minimiza posibles conflictos de negociación.

Al no actuar como intermediario en la transacción en su versión inicial, Bonic no impone comisiones ni condiciones sobre los precios o la distribución, lo que les da a las marcas control total sobre su proceso de venta. Esto crea una dinámica de colaboración más equilibrada, donde las marcas emergentes pueden beneficiarse de la exposición que ofrece la plataforma sin perder autonomía en su negocio.

A pesar de esto, y aunque en un principio la monetización de Bonic provenga de otras fuentes como anuncios o versiones premium para las marcas (ofreciéndoles información sobre sus colecciones), en un futuro, también se plantea la posibilidad de obtener ingresos a través de un porcentaje del precio de cada prenda que se compre a través de la plataforma. Para conseguir lo anterior, Bonic tiene que haber ganado cierta visibilidad y comunidad, y se deberán pactar colaboraciones con las marcas que aparezcan en la aplicación. Las grandes empresas como Inditex o H&M tendrán menos incentivos para estar en Bonic, ya que cuentan con su propio tráfico y estrategias de marketing digital bien establecidas. Sin embargo, para las marcas emergentes y medianas, Bonic sí que

podría representar una oportunidad clave para ganar visibilidad y atraer clientes sin necesidad de realizar una inversión publicitaria masiva.

### 3.2.5. Amenaza de productos sustitutivos

En el comercio electrónico de moda, los productos sustitutivos no solo son otras plataformas de descubrimiento y compra de ropa de muchas marcas, sino que son todas las empresas que realicen actividades de venta de ropa *on-line*.

Los *marketplaces* tradicionales como Zalando y ASOS permiten acceder a una amplia gama de productos, y las redes sociales han evolucionado hasta convertirse en plataformas de venta, donde muchas marcas emergentes promocionan y venden directamente sus productos a través de Instagram y TikTok, captando clientes sin intermediarios. Junto con los anteriores, pueden ser sustitutivos de Bonic todas aquellas páginas web de tiendas o marcas tradicionales.

Para contrarrestar esta alta amenaza de sustitución, Bonic debe diferenciarse mediante una experiencia de usuario única y eficiente. Mientras que en otras plataformas los consumidores deben invertir tiempo buscando lo que les interesa, Bonic filtra automáticamente las opciones según los gustos del usuario, presentando solo aquellas prendas que realmente pueden ser de su interés. Además, la integración de redirección a la página de compra oficial desde la propia plataforma hace que el proceso sea aún más simple.

Ilustración 16: Modelo de PORTER



Fuente: Elaboración propia

#### **4. MODELO DE NEGOCIO DE LA *STARTUP* BONIC**

Las ideas innovadoras tienen que ser transformadas en una verdadera oportunidad práctica para alcanzar el éxito, y la forma de hacerlo, es a través de un modelo de negocio o esquema general de funcionamiento. Un modelo de negocio es la herramienta a través de la cual se planifica la manera en la que se va a generar valor para los accionistas y clientes a través de esa idea u oportunidad (Barrios, 2010), y que permite evaluar las probabilidades de que una empresa funcione, y reducir posibles riesgos e incertidumbres (Lozano Chaguay et al., 2019).

El modelo de cualquier empresa puede ser definido como como una arquitectura de los flujos de bienes, servicios y información, incluyendo una descripción de los diversos actores de los negocios y sus funciones, la descripción de los posibles beneficios para los actores empresariales y descripciones de las fuentes de ingresos (Timmers, 1998)

A la hora de definir la estructura del negocio, se va a utilizar como plantilla el modelo llamado Business Model Canvas, que permite analizar una idea a través de nueve bloques y en una sola imagen (Lozano Chaguay et al., 2019).

En el caso de Bonic, el desarrollo de esta estructura es especialmente relevante, no solo por tratarse de una *startup* sino porque su propuesta busca resolver problemas clave en la industria de la moda *on-line*, como la sobrecarga de opciones para los consumidores y la falta de visibilidad de las marcas emergentes.

##### **4.1. Propuesta de valor. Problema al que se da solución**

En una realidad en la que las nuevas tecnologías dominan prácticamente todos los aspectos de nuestras vidas, y todas las tareas y actividades que en un pasado debían llevarse a cabo de forma completamente distinta, la idea de crear Bonic surge como solución a la situación actual de compra de moda *on-line*.

Se trata de una idea cuyo principal objetivo es resolver dos principales problemas:

- En primer lugar, Bonic surge como alternativa para evitar que los consumidores de moda *on-line* tengan que hacer frente a la búsqueda de la ropa que les gusta o necesitan en las infinitas tiendas a su disposición, y entre la excesiva oferta de prendas en cada una de ellas. A través de esta aplicación, se pretende evitar que los

usuarios se sientan saturados, se frustren o pierdan una cantidad excesiva de tiempo buscando aquello que realmente les interese. En concreto, según datos de Statista, aproximadamente un 43% de los españoles no compran ropa *on-line* sino que lo hacen en las tiendas físicas (Statista, 2024a), y uno de los motivos podría ser que encuentren el proceso de búsqueda de prendas a través de internet incómodo e incluso abrumador.

- Sumado a lo anterior, la idea es una herramienta contra la monopolización del mercado por gigantes de la moda. Bonic pretende evitar que las grandes empresas como Inditex que dominan el sector reduzcan la visibilidad y oportunidades de crecimiento de las marcas de moda más pequeñas. A modo de ilustración de lo expuesto anteriormente, de acuerdo con los datos de Kantar recogidos por la Asociación Nacional de Grandes Empresas de Distribución (Anged) a finales de 2024, Inditex, Mango, Tendam, H&M, Primark y Shein acaparan ya una cuota del 65% en el mercado textil perjudicando, crecimiento que perjudica la posición y situación del pequeño comercio (Romera, 2024).

La pregunta que surge es: ¿cómo da Bonic solución a estas dos posibles preocupaciones del mercado de moda en internet? La idea es sencilla, Bonic es una aplicación de moda interactiva que facilita la búsqueda de productos y hace el proceso de compra más eficiente y adaptado a las preferencias y necesidades de los usuarios.

Por un lado, la app permite a los usuarios visualizar todas las prendas de sus tiendas favoritas en una única plataforma, evitando así la necesidad de visitar múltiples páginas web, lo que a menudo supone un proceso ineficiente y tedioso debido a las diferencias en el diseño, la navegación y las funcionalidades de cada sitio. Esta plataforma, al unificar la oferta de diversas marcas, se convierte en una solución práctica y eficiente para los consumidores que buscan comodidad, agilidad y una experiencia de compra fluida.

En segundo lugar, Bonic funciona de manera bastante intuitiva y al entrar en la app, solo hay que deslizar a la derecha y hacia a izquierda entre los productos en función de si la opinión hacia los mismos es positiva. Las prendas deslizadas a la derecha quedarán guardadas en la plataforma del usuario, y en cualquier momento podrán ser compradas a través de un link, que redirige al cliente a la página de compra de la tienda oficial. De esta manera, la interfaz y el modo de uso no solo son sencillos, sino que

resultan especialmente atractivos y se asemejan más al modelo de una red social, que a la complicada navegación de las páginas web y catálogos convencionales. Además, la aplicación tiene incorporado un algoritmo de recomendación, que tiene en cuenta cada uno de los *swipes* del usuario, junto con otras acciones que se pueden llevar a cabo en la plataforma, pudiendo así integrar los gustos de las personas que utilicen Bonic, y enseñarles únicamente aquellas prendas que se adapten a sus preferencias e inclinaciones.

Todo lo anterior, son beneficios de la aplicación que resuelven el primer problema planteado anteriormente, pero además de los aspectos positivos mencionados, Bonic también resuelve los desafíos que enfrentan las pequeñas empresas de moda.

Bonic ayuda a las marcas emergentes dándoles mayor visibilidad en un mercado dominado por grandes *retailers*. Al integrar sus productos en la plataforma y recomendarlos a los usuarios a través de su algoritmo de inteligencia artificial, evita que estas marcas sean ignoradas por la mayor presencia de gigantes como Inditex o H&M. En lugar de depender de complejas estrategias e marketing, las marcas pequeñas pueden beneficiarse de Bonic como un espacio donde sus productos tienen la misma oportunidad de ser descubiertos que los de empresas más consolidadas. El algoritmo de recomendación de la *startup* juega un papel clave ya que no prioriza las marcas con mayor volumen de ventas, sino aquellas que realmente se alinean con los gustos y preferencias de cada usuario. Esto permite que las marcas emergentes lleguen a su público ideal lo que nivela un poco las oportunidades en el *e-commerce* de moda.

Además, la plataforma mejora la experiencia de compra del usuario, simplificando la búsqueda de prendas a través de una interfaz intuitiva basada en *swipes*. Este formato hace que descubrir nuevas marcas sea más rápido y atractivo, aumentando la probabilidad de que los consumidores compren productos de empresas menos conocidas, pero alineadas con su estilo.

En resumen, Bonic nace con el objetivo de revolucionar la experiencia de compra de moda *on-line*, resolviendo dos grandes problemas del sector: la sobrecarga de opciones para los consumidores y la falta de visibilidad para las marcas emergentes. A través de un algoritmo avanzado de personalización, Bonic permite a los usuarios descubrir prendas alineadas con sus gustos y preferencias sin la necesidad de navegar por catálogos interminables.

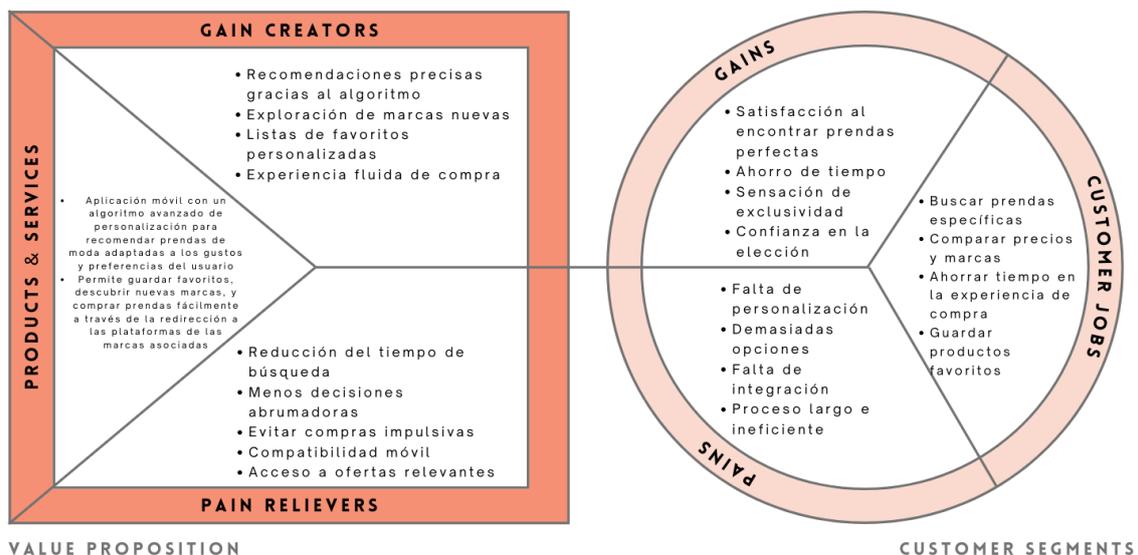
Uno de los principales beneficios para el usuario es la reducción del tiempo de búsqueda, teniendo en cuenta que la plataforma filtra automáticamente las opciones y presenta recomendaciones precisas. Además, Bonic ofrece la posibilidad de guardar productos en listas de favoritos, explorar nuevas marcas y acceder a ofertas relevantes, asegurando que el usuario tome decisiones de compra informadas y sin presión.

Desde el punto de vista del consumidor, Bonic aumenta la satisfacción al encontrar las prendas ideales con rapidez, generando una sensación de exclusividad y confianza en la elección. Al mismo tiempo, evita compras impulsivas y ayuda a comparar precios y estilos sin esfuerzo. La plataforma también integra funcionalidades móviles optimizadas, garantizando compatibilidad en distintos dispositivos para que la experiencia de compra sea accesible desde cualquier lugar.

Para las marcas emergentes y diseñadores independientes, Bonic representa una oportunidad única de visibilidad dentro de un mercado dominado por grandes *retailers*. La plataforma redirige a los usuarios a las tiendas oficiales de estas marcas, permitiéndoles vender directamente sin intermediarios y sin perder control sobre su estrategia comercial.

*Ilustración 17: Value Proposition Canvas Bonic*

## VALUE PROPOSITION CANVAS



*Fuente: Elaboración propia*

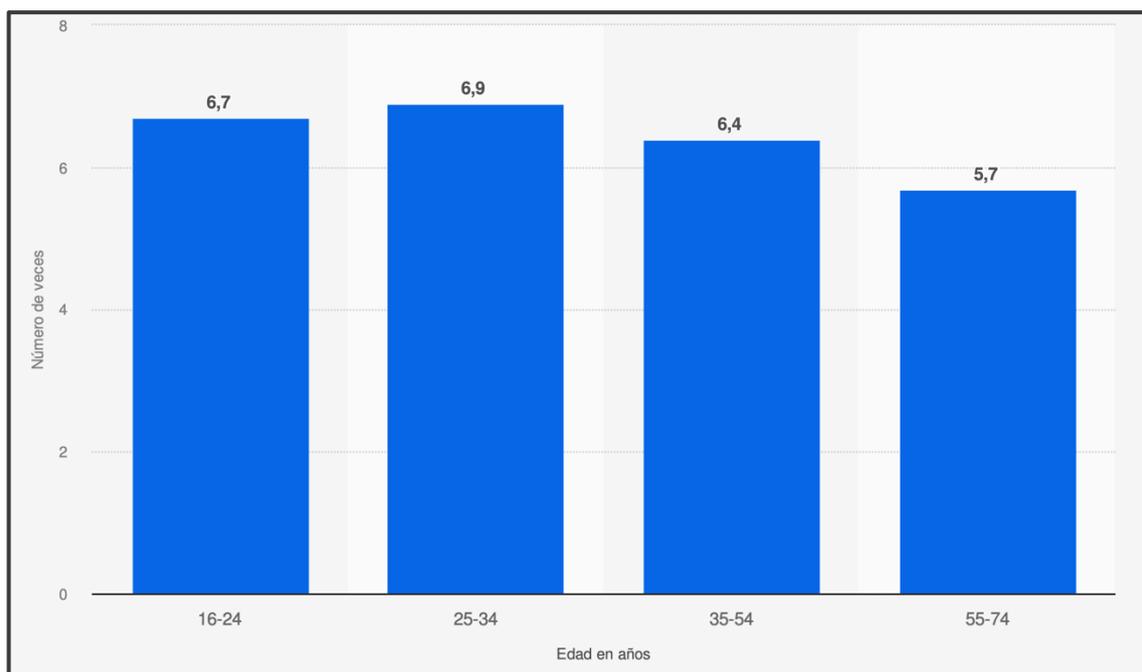
## 4.2. Segmento de mercado

Definir el público objetivo al que se debe dirigir la *startup* Bonic es esencial para poder adaptar la forma en la que se prestan los servicios, y para definir la forma en la que se comunica la empresa con los clientes a los que se quiere atraer, es decir, ese determinante para el plan de marketing. La segmentación, consiste en una división del público de una empresa, en grupos reducidos que comparten ciertas características, para poder elegir a cuáles de esos grupos se quiere dirigir una determinada compañía, por resultar más eficiente o beneficioso. Existen diferentes tipos de segmentación o formas de llevarla a cabo: la segmentación geográfica, la segmentación demográfica, si los criterios que se utilizan se encuentran relacionados con características como la edad o el género, la segmentación conforme a criterios psicográficos, cuando se divide a los consumidores por sus gustos o estilo de vida, y la segmentación conductual, en caso de que la empresa se centre en el comportamiento o las respuestas del consumidor (Sánchez Galán, 2020).

Según datos de Statista (2024e) el número de personas que adquieren prendas de ropa a través de internet en España, es decir, a través de un canal *on-line*, ha ido incrementando paulatinamente hasta superar el umbral de 14 millones de personas en 2023. Estos datos señalan que el número de personas al que la plataforma analizada a lo largo de este trabajo puede llegar, no solo es muy elevado, sino que, además aumenta de manera constante a medida que pasa el tiempo y la tecnología va evolucionando.

Desde un punto de vista demográfico, el público objetivo de Bonic abarca principalmente a **jóvenes adultos y adultos medios**, siendo estos los grupos que más compran moda *on-line* en España.

*Ilustración 18: Número de veces que la población compró moda a través de Internet en España en 2024, por grupo de edad*



*Fuente: Statista, 2024c*

Según un estudio de Statista (2024c), representado a través del gráfico de barras anterior, el segmento de 25 a 34 años es el más activo en compras digitales de ropa. Estos consumidores valoran la inmediatez y la flexibilidad, buscando opciones de compra eficientes y recomendaciones personalizadas que optimicen su tiempo. Además, están altamente influenciados por las redes sociales y las tendencias digitales, lo que hace que respondan positivamente a contenidos interactivos y experiencias de usuario que sean innovadoras. Por otro lado, la Generación Z (16-24 años) también constituye un segmento importante para Bonic y para cualquier otra empresa que se dedica al sector de moda a través de internet, ya que se caracterizan por ser nativos digitales utilizar activamente las redes sociales.

En contraste, las personas de entre 35 y 54 años representan un grupo que valora la funcionalidad, la calidad y la durabilidad en las prendas que adquieren. Es precisamente por estos motivos, por lo que dan importancia a las experiencias de compra seguras y confiables. A pesar de que adoptan las tecnologías digitales de manera gradual, se encuentra menos generalizado el uso de internet para realizar adquisiciones de moda, conforme se puede observar en el gráfico de Statista. No obstante lo anterior, Bonic puede

capturar este segmento ofreciendo una experiencia de compra sin complicaciones y recomendaciones precisas adaptadas a sus necesidades específicas.

Si se tiene en cuenta el género a la hora de segmentar, resulta evidente que las **mujeres** consumen más moda que los hombres, y que, por ende, también compran un mayor número de prendas *on-line*. De acuerdo con datos específicos, en 2023, las mujeres mantuvieron un porcentaje más alto en compras de moda a través del canal *on-line*, con un 44,7% del total, mientras que a los hombres les correspondía un 34,2% (Modaes, 2023).

En cuanto al nivel socioeconómico, Bonic está dirigido a personas de clase media-baja, media y media-alta, ya que aunará productos de tiendas muy variadas, con opciones asequibles para aquellos con un nivel de ingresos menor.

Teniendo lo anterior en cuenta, Bonic debería dirigirse a personas de entre 18 y 35 años, aunque también podría acceder a grupos de edades por encima de estas. Igualmente, aunque la idea es incluir tanto prendas dirigidas a mujeres como prendas para hombres, Bonic debería centrarse en el público femenino, especialmente en cuanto a sus estrategias de marketing. Por otro lado, las marcas incluidas deberán ser entre asequibles, y de gama media o incluso alta, sin llegar a los precios de las marcas de lujo.

Bonic puede dirigirse eficazmente a diversos segmentos de consumidores en función de sus intereses y estilo de vida, es decir, aplicando criterios psicográficos. Uno de los segmentos más relevantes serían aquellas **personas muy interesadas en el mundo de la moda**, que están constantemente adquiriendo nuevas prendas y al tanto de cada tendencia. Se trata de un grupo que valoraría los beneficios que Bonic puede ofrecer, ya que es una plataforma muy útil para reducir el tiempo que invierten en la búsqueda de nuevas prendas, además de una forma de descubrir marcas no tan conocidas con las que Bonic pretende colaborar. Además, la plataforma también puede servir de fuente de inspiración, debido a la constante actualización de las prendas que se muestran, y a la diversidad de las marcas cuya ropa se expone en la plataforma.

Otro posible grupo al que dirigirse según sus intereses y valores es el de los **compradores conscientes**, teniendo en cuenta que existe una creciente tendencia hacia la moda sostenible. Un estudio de 2024 reveló que el 81% de los consumidores españoles desea que sus compras tengan un impacto positivo. Este grupo busca marcas que sean

transparentes en su cadena de valor y que utilicen materiales sostenibles. A pesar de esto, también hay que tener en cuenta que, en el sector textil, muchos usuarios se encuentran confusos cuando tratan de interpretar el etiquetado de sostenibilidad, por lo que resulta más difícil ser fiel a los valores éticos con los que se identifican (Cadena SER, 2024).

El **comportamiento de compra** varía significativamente en el sector de la moda *on-line*, y Bonic puede adaptarse a estos patrones para optimizar su estrategia de marketing. Un segmento destacado son los compradores frecuentes, consumidores que realizan múltiples compras al mes. Según el informe las Compras *on-line* en España, elaborado por el Ministerio para la Transformación Digital y de la Función Pública en 2023 el promedio de compras al mes por persona *on-line* se sitúa en 4,8. Estos usuarios valoran la eficiencia, la personalización y las experiencias de compra fluidas.

Junto con este grupo, la *startup* también podría dirigirse a los compradores más **planificados**, a los que no les gusta gastarse el dinero sin tener clara la decisión, y que por tanto suelen perder mucho tiempo buscando y comparando las prendas de diferentes marcas. Bonic les aportaría valor al hacer la búsqueda y la comparación más eficiente, y proporcionando toda la información que ya existe en las páginas web de las propias marcas.

Por otro lado, Bonic también se podría decir que Bonic es una plataforma estratégica para marcas emergentes, diseñadores independientes y tiendas de moda nicho, que buscan una alternativa a los grandes *marketplaces* y plataformas dominadas por grandes *retailers*.

Ilustración 19: Esquema Segmentación Bonic

Tipo de segmentación	Criterio específico	Descripción del segmento
<i>Demográfica</i>	Edad	Jóvenes entre 18 y 35 años (especialmente 25-34), principales compradores de moda <i>on-line</i> .
	Género	Predominantemente mujeres (44,7% del total de compras <i>on-line</i> en 2023), aunque incluye también hombres.
	Nivel socioeconómico	Clase media-baja, media y media-alta. Bonic ofrece marcas asequibles, de gama media y media-alta.
<i>Geográfica</i>	Ubicación	España (según los estudios analizados y los datos de Statista sobre comportamiento del consumidor español).
<i>Psicográfica</i>	Estilo de vida / valores	Apasionados por la moda, seguidores de tendencias, compradores conscientes interesados en sostenibilidad.
	Frecuencia de compra	Compradores frecuentes (realizan varias compras al mes).
	Comportamiento de búsqueda y toma de decisiones	Compradores planificados que comparan marcas y necesitan eficiencia en el proceso de compra.

Fuente: Elaboración propia

### 4.3. Relación con los clientes

La gestión de las relaciones con los clientes o *Customer Relationship Management* (CRM), es una pieza clave en el desarrollo de cualquier empresa, ya que permite conseguir una relación más sólida y duradera con aquellos que van a consumir un producto o servicio (Pérez, 2023). Según Salesforce, una empresa especializada en la gestión de las relaciones con los usuarios de las empresas, los clientes son el mayor activo de cualquier compañía. Es una idea que consiste en la gestión de la conexión e interacciones entre una empresa y sus clientes, ya sea a través de un software (como sucede con los sistemas de CRM) o a través de cualquier otro medio (Sosa, 2023).

Para posicionarse en el mercado, Bonic implementará una estrategia de marketing digital basada en publicidad en redes sociales y colaboraciones con *influencers*, tal y como se explicará más adelante. Bonic utilizará Instagram, TikTok y otras plataformas como Pinterest para captar usuarios y generar interés. A través de contenido atractivo,

iniciativas como sorteos y menciones de figuras relevantes en el sector, la plataforma logrará una rápida expansión y consolidación de su comunidad.

Una vez los usuarios se registren en la **aplicación**, la relación con ellos será clave para asegurar su permanencia. La plataforma contará con un sistema de atención al cliente de carácter omnicanal, compuesto por un **chat al que se garantiza una respuesta** a lo largo de las 24 horas siguientes cuando un cliente tenga algún tipo de duda o incidencia, un contacto de teléfono móvil, y un apartado de **preguntas frecuentes** en el que incluiremos las dudas que más se reptan a través de los otros medios de contacto durante los primeros meses. Además, desde Bonic existe la idea de realizar encuestas un a través en la app y en redes sociales, para entender mejor las necesidades y expectativas de los consumidores, ajustando el algoritmo y la experiencia de compra en función de sus respuestas.

Otro pilar fundamental en la relación con los clientes será la fidelización. Bonic desarrollará un **sistema de recompensas**, en el que los usuarios podrán acumular puntos por sus interacciones y la utilización de la app, como guardar productos en su lista de deseos, realizar compras o invitar a amigos a unirse a la plataforma. Estos puntos permitirán beneficiarse de una experiencia premium sin anuncios o con ventajas como actualizaciones más frecuentes de las prendas de la app.

La creación de una comunidad en torno a la plataforma también será un aspecto diferencial. Bonic fomentará la interacción entre usuarios a través de iniciativas y experiencias en redes sociales, recomendaciones de moda basadas en tendencias y la posibilidad de seguir a *influencers* y expertos en moda que utilicen la plataforma.

#### **4.4. Canales**

Los canales son los medios a través de los cuales una empresa interactúa con los segmentos a los cuales aportan valor, es decir, la forma en la que una empresa se comunica, distribuye, o vende sus productos o servicios (Lozano Chaguay et al., 2019). Una vez evaluado lo que Bonic tiene que ofrecer y quiénes son sus potenciales clientes, es importante establecer la forma en la que se va a llegar a ellos.

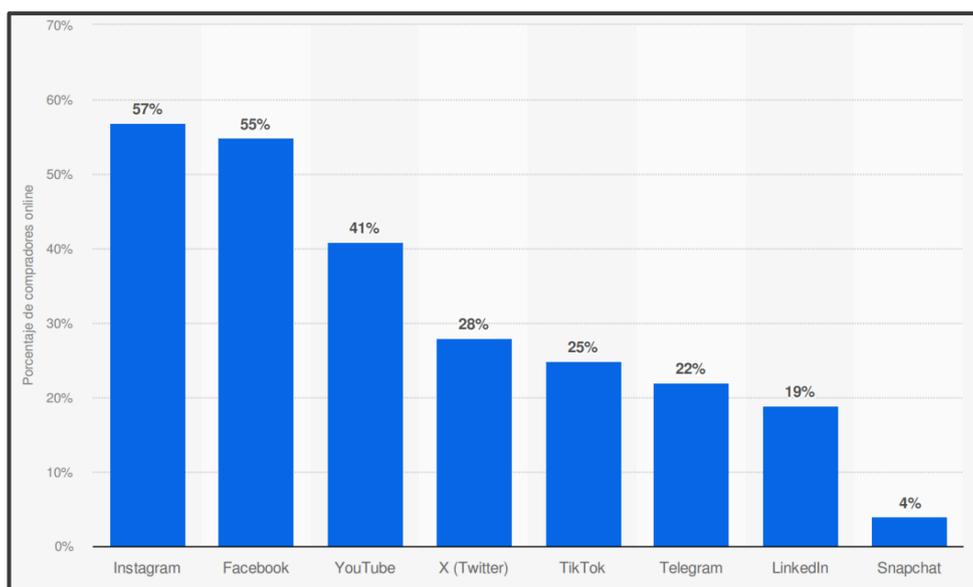
El principal punto de acceso a Bonic será su **aplicación móvil**, disponible para iOS y para Android. A través de esta plataforma, los usuarios podrán explorar productos

de tiendas muy variadas y recomendados según sus preferencias, guardar favoritos y acceder a las páginas oficiales de las marcas para completar sus compras. La aplicación se diseñará para ofrecer una experiencia ágil, intuitiva y atractiva, funcionando principalmente a través de *swipes*, asegurando que cada usuario reciba sugerencias personalizadas y relevantes.

Junto a la app, Bonic también hará uso de una **página web corporativa**, donde los visitantes podrán conocer más sobre la empresa, su misión y las marcas con las que colabora. Este canal permitirá ofrecer información detallada sobre el funcionamiento de la plataforma.

Para maximizar su alcance, Bonic también tendrá presencia en **redes sociales** como Instagram, TikTok y Pinterest, que se han consolidado como las principales plataformas de descubrimiento de moda. De acuerdo con un estudio de Statista (2024b), Instagram se consolidó como la red social más utilizada por los usuarios de internet en España para realizar compras en *marketplaces*. Aproximadamente el 60% de los encuestados afirmó haber utilizado esta plataforma para adquirir productos o servicios, ocupando Facebook y YouTube el segundo y tercer lugar, y TikTok el puesto número cinco. Lo anterior las convierte en herramientas clave para la estrategia de captación de usuarios de Bonic.

*Ilustración 20: Principales redes sociales utilizadas por los internautas para comprar en marketplaces en España en 2024*



*Fuente: Statista, 2024b*

Además, como ya se ha introducido, Bonic hará uso de un servicio de chat con respuesta en menos de 24 horas, un número de teléfono de contacto y un apartado de preguntas frecuentes para relacionarse con los clientes.

#### 4.5. Socios clave

En base a la información recogida por Sage, un blog de estrategia y gestión (Jiménez, 2023), los socios clave de una empresa son aquellas alianzas estratégicas que entabla una organización para colaborar en aspectos esenciales como los costes o los recursos, permitiendo el desempeño y crecimiento del modelo de negocio.

Uno de los principales socios de Bonic serán **las marcas emergentes y diseñadores pequeños**, quienes proporcionarán los productos que formarán parte del catálogo de recomendaciones dentro de la app. Estas marcas, que suelen enfrentar dificultades para competir con grandes *retailers*, encontrarán en Bonic una plataforma donde podrán alcanzar a un público segmentado y afín a su propuesta de valor. La idea consiste en que en un primer momento no sea necesario establecer contratos con las empresas cuyas prendas aparezcan en la app, ya que Bonic no obtendrá comisiones ni cobrará parte del precio, ofreciéndoles un periodo de prueba de seis meses dentro de la plataforma. A pesar de esto, un futuro, cuando Bonic haya adquirido una comunidad considerable, estas marcas sí que estarán interesadas en pagar una determinada cantidad por utilizar Bonic como canal de venta, y se convertirán en socios clave. Además, les ofreceremos planes *premium* en los cuales se les proporcionen datos sobre los usuarios que compran en Bonic, como por ejemplo las prendas más visualizadas de su marca, y otro tipo de estadísticas.

También hay que incluir dentro de las asociaciones principales de la *startup*, el entorno cercano de los emprendedores, una de las principales fuentes de financiación de este tipo de empresas. Los familiares y amigos (***Friends, Family and Fools***) no solo pueden aportar activos o capital, sino que además también pueden ser fuente de garantías o “avales” para obtener la ayuda de entidades financieras (BBVA, 2017).

Las colaboraciones con *influencers* y creadores de contenido desempeñarán un papel crucial en la estrategia de crecimiento de Bonic. A través de asociaciones estratégicas, estos perfiles ayudarán a amplificar el alcance de la plataforma y atraer nuevos usuarios interesados en una experiencia de compra más personalizada.

Además, Bonic trabajará, más adelante con **empresas de tecnología e inteligencia artificial**, que aportarán soluciones para mejorar la precisión del algoritmo de recomendación y optimizar la experiencia del usuario.

Otro socio relevante podrían ser las **ferias y eventos de moda**, como la Madrid *Fashion Week* o ferias de emprendimiento tecnológico, donde Bonic podrá presentar su propuesta de valor y establecer relación con marcas y potenciales inversores.

#### 4.6. Actividades clave

Las actividades clave de Bonic incluyen todas aquellas acciones esenciales para alcanzar sus objetivos principales, y, en definitiva, para que el modelo de negocio desarrollado funcione en la práctica (Lozano Chaguay et al., 2019).

Uno de los aspectos centrales será el **desarrollo** y mejora constante del **algoritmo** de inteligencia artificial, optimizando la personalización de las recomendaciones y asegurando que la experiencia del usuario sea cada vez más precisa y satisfactoria. Asimismo, se trabajará en la optimización de la experiencia de usuario dentro de la aplicación, asegurando una interfaz fluida, atractiva y alineada con las expectativas de los consumidores.

Otra actividad clave será la **gestión** y expansión de la **red de marcas emergentes**, con el objetivo de diversificar la oferta de productos disponibles y posicionar a Bonic como una plataforma de referencia en la moda independiente.

También deberá llevarse a cabo una **actividad legal** dedicada a la constitución de Bonic como Sociedad de Responsabilidad Limitada (SL), y su respectiva constitución en el Registro Mercantil de Madrid. Aunque esta labor será realizada por las socias fundadoras de Bonic, estudiantes de último curso del grado de Derecho, en el futuro, se deberán de realizar acciones como sociedad mercantil y agente del mercado, que requieran asesoría jurídica profesional.

En el área de **marketing**, Bonic llevará a cabo campañas digitales dirigidas, colaboraciones con *influencers* y estrategias de contenido en redes sociales para atraer nuevos usuarios y fomentar la fidelización. Finalmente, Bonic establecerá relaciones estratégicas con eventos del sector y posibles inversores, con el objetivo de fortalecer su

crecimiento y desarrollar nuevas oportunidades de negocio en el ámbito del *e-commerce* de moda.

**1. Planificación y desarrollo tecnológico (agosto - diciembre 2024):** en esta fase inicial, Bonic ha establecido las bases estratégicas y tecnológicas necesarias para el lanzamiento de la plataforma. Se ha desarrollado el algoritmo de inteligencia artificial, y paralelamente, el equipo técnico ha estado trabajando en la interfaz de la aplicación. Se ha creado una primera versión de la aplicación y se ha compartido con 30 personas para obtener su *feedback*, permitiendo que un grupo de usuarios prueben la plataforma antes de lanzar la versión oficial. Una vez incorporadas las sugerencias de los involucrados se ha generado la interfaz final de Bonic que sería posteriormente publicada en la App Store. Además, se ha iniciado el catálogo y la investigación de marcas emergentes con las que colaborar. Desde el punto de vista del marketing, se han definido las primeras estrategias de comunicación y promoción, estableciendo el plan de colaboración con *influencers* y diseñando la estrategia de contenidos en redes sociales. En esta etapa también se determinaron los canales de publicidad y las campañas digitales clave.

**2. Lanzamiento de la primera versión (enero - abril 2025):** en esta etapa se ha procedido al lanzamiento de una versión inicial en la App Store, permitiendo que cualquiera pudiese descargársela. Durante este período, se han ido recopilando datos sobre la experiencia de los actuales 300 usuarios con el algoritmo y la interfaz, identificando posibles errores y áreas de mejora en la personalización de las recomendaciones y en la fluidez de la aplicación. El equipo técnico está trabajando en la optimización del rendimiento de la plataforma, asegurando la eliminación de posibles fallos y la mejora de la velocidad de navegación. Además, se han añadido nuevas mejoras a la aplicación, como la posibilidad de utilizarla, en cierta medida, como una red social. Se continúan las reuniones con marcas ofreciéndoles un periodo de prueba en la aplicación y según los resultados, una asociación oficial en la que Bonic pueda obtener un porcentaje de las ventas realizadas a través de la plataforma. Actualmente, hay acuerdos con 4 marcas entre las que se encuentra la tienda Renatta & Go. En este período también se llevará a cabo la constitución legal de Bonic como Sociedad de Responsabilidad Limitada y se inscribirá en el Registro Mercantil de Madrid, asegurando que la empresa cuente con la estructura jurídica necesaria para operar formalmente en el mercado

### **3. Lanzamiento oficial y captación de usuarios (mayo - diciembre 2025):**

es en este momento en el que se publicará la versión oficial y definitiva de la aplicación en App Store y Google Play Store, permitiendo su descarga gratuita para todos los usuarios. Para maximizar la visibilidad de esta fase, se implementará una campaña publicitaria de gran alcance en redes sociales, combinando anuncios pagados con contenido orgánico en Instagram y TikTok. Las colaboraciones con *influencers* y creadores de contenido jugarán un papel fundamental en esta fase, generando confianza y atrayendo a un público más amplio. Se implementarán estrategias de retención como descuentos exclusivos para los primeros usuarios.

### **4. Expansión y consolidación del modelo de negocio (enero - mayo 2026):**

después de un período de consolidación de Bonic, la empresa enfocará sus esfuerzos en la expansión de su oferta y el crecimiento de su base de usuarios. Para ello, se ampliará la red de marcas emergentes dentro de la plataforma, diversificando aún más las opciones disponibles. Paralelamente, se optimizará el algoritmo de recomendación y se reforzará la estrategia de marketing con campañas publicitarias más segmentadas. Además, se explorarán nuevos modelos de monetización dentro de la app. A nivel corporativo, se buscará atraer posibles inversores y establecer alianzas estratégicas con actores clave del sector.

### **5. Evaluación del desempeño (mayo - diciembre 2026):**

en esta última fase del plan estratégico, Bonic realizará un análisis de su desempeño hasta el momento, evaluando factores como la tasa de retención de usuarios, el volumen de compras realizadas a través de la plataforma y el impacto de las estrategias de marketing implementadas en los meses previos. Con base en estos resultados, se ajustarán las estrategias operativas y de monetización para optimizar la rentabilidad del negocio. Esta fase también incluirá la exploración de nuevas oportunidades y se analizará la viabilidad de incorporar nuevas funcionalidades a la plataforma que permitan mejorar aún más la experiencia de usuario y diferenciar a Bonic de la competencia.

#### 4.7. Recursos clave

Los recursos clave representan aquellos activos estratégicos que permiten a la empresa desarrollar su propuesta de valor, establecer relaciones con sus clientes y generar ingresos. Estos pueden incluir recursos físicos, tecnológicos, humanos, financieros e intelectuales, dependiendo del tipo de negocio y del sector en el que opere (Sonderegger, 2020).

Un recurso fundamental de la plataforma que se está desarrollando es la **tecnología de inteligencia artificial** aplicada a la personalización de la experiencia de compra. El algoritmo de Bonic permite que cada usuario reciba recomendaciones adaptadas a su estilo, historial de compras y preferencias. Este sistema combinado con la interfaz de la app basada en modelos de alguna red social, a través de la cual se desliza hacia la derecha para indicar que una prenda es acorde con los gustos del consumidor y guardarla, y hacia la izquierda si la prenda no es del agrado del usuario, son dos los pilares más importantes de la aplicación. Estos dos recursos garantizarán una navegación intuitiva y optimizada, diferenciando a Bonic de otros *marketplaces* tradicionales con presencia en internet.

Dentro de los principales medios utilizados por Bonic para la consecución de sus objetivos, también destaca el **capital humano**. La empresa está conformada por un equipo multidisciplinar con conocimientos sobre el sector tecnológico, el marketing digital y la industria de la moda. Son tres las fundadoras o creadoras iniciales de la empresa, Ana Pérez de Lema, *Chief Financial Officer* (CFO) y *Chief Operating Officer* (COO), Cristina Delgado, *Chief Executive Officer* (CEO) y directiva encargada de tecnología e inteligencia artificial, y Casilda Rodríguez-Mourullo, *Chief Marketing Officer* (CMO). Este grupo directivo ha participado además en el concurso de Comillas Emprende, donde se han adquirido habilidades relativas al inicio de ideas de negocio, y en el que, en el caso de quedar en los primeros puestos, se podría obtener una primera ronda de financiación.

Ilustración 21: Equipo de Bonic



Fuente: Elaboración Propia

Además, la empresa cuenta con la ayuda gratuita de determinadas personas que pueden ser clave en esta primera fase de implementación de Bonic, debido a las relaciones de las tres fundadoras:

- En primer lugar, Ton Borrel, joven que estudió en la Universitat Autònoma de Barcelona el grado de ingeniería de datos, y con experiencia de varios años como *data scientist*, ha sido colaborador en el desarrollo inicial de la interfaz de la aplicación y el algoritmo de inteligencia artificial, que en última instancia ha sido obra de Cristina Delgado.
- En segundo lugar, se tiene contacto con determinadas personas con un número de seguidores considerables en redes sociales como Instagram y TikTok, que también están dispuestas a ayudar con la comunidad de Bonic de forma gratuita o a un precio muy reducido. Entre ellas se encuentran perfiles como, por ejemplo, Carmen Roldán, Ines Zunzunegui o Adriana Uru, tal y como se desarrollará más adelante.

Por último, también queremos mencionar los **recursos económicos** que van a ser invertidos en la creación de la *startup*. Inicialmente será necesaria una inversión de las tres socias, y de sus reactivos *Friends, Family and Fools* (*Familia, Amigos y "Tontos"*,

recurso más accesible y habitual al inicio) que confíen en la idea desarrollada por las mismas. La estructura de dicha inversión sigue el siguiente esquema, basado en los importes necesarios para introducir la aplicación en App Store y en Google Store, la mejora y mantenimiento de la aplicación, el marketing y la promoción inicial, y la asesoría jurídica necesaria. Sumado a lo expuesto, sería conveniente dedicar parte de los recursos económicos iniciales a una cuenta de tesorería.

*Ilustración 22: Fuentes de Financiación de Bonic*

<b>Fuentes de financiación</b>	<b>% aportado</b>	<b>Importe</b>
Aportaciones de las socias	38%	12.000,00 €
Familia, amigos y "tontos"	63%	20.000,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>32.000,00 €</b>

*Fuente: Elaboración propia*

*Ilustración 23: Necesidades Iniciales Bonic*

<b>Necesidad</b>	<b>Precio</b>	<b>% de la inversion inicial</b>
Costes legales constitución	3.000,00 €	9%
Mejora de la app	1.500,00 €	5%
Primeras campañas	11.400,00 €	36%
Introduccion en Google Store y App Store	120,00 €	0%
Tesorería	15.980,00 €	50%

*Fuente: Elaboración propia*

#### **4.8. Estructura de costes**

La estructura de costes describe los gastos asociados al desarrollo y mantenimiento del negocio. Se diferencian en costes fijos, que se mantienen constantes independientemente del volumen de actividad, y costes variables, que fluctúan en función del crecimiento de la empresa. Un adecuado control de los costes es clave para garantizar la rentabilidad y eficiencia operativa de Bonic, priorizando la inversión en tecnología, marketing y desarrollo de producto (Sonderregger, 2020).

Se ha diseñado una estructura de costes para Bonic con el objetivo de optimizar los recursos disponibles y garantizar la sostenibilidad del negocio a largo plazo. Los costes se dividen en costes fijos y costes variables, reflejando las necesidades operativas de la plataforma en cada etapa de su desarrollo.

#### Costes fijos:

Lanzar la aplicación en **App Store** y en **la Google Play Store** (Android) requiere una inversión de alrededor de 95 euros al año para que esté disponible para Iphone, y 25 € el primer año para encontrar la app en Google Play Store.

Aunque la interfaz y el algoritmo iniciales ya han sido desarrolladas por personas pertenecientes al equipo y con coste cero, en pocos meses será necesario invertir tanto en **la app como en el sistema de inteligencia artificial**, para aumentar la eficiencia y capacidad del organismo. El coste aproximado de desarrollo de la aplicación, si no hubiera sido realizada *in-house*, hubiese sido de 10.000 euros, (aproximación basada en un blog de Docastix realizado por Nelson Domínguez en diciembre de 2024), por lo que estimamos que deberemos invertir alrededor de 1500 € anuales, de la app para su mejora y mantenimiento constantes (Tangram Consulting). Estos son costes de amortización del desarrollo tecnológico.

Para la **constitución de la empresa y el asesoramiento jurídico** necesario, se prevé un coste inicial de 3.000 €, y en este caso, nos referimos a dichos gastos como gastos legales. Por último, aunque en los primeros años, las fundadoras no recibirán salario a partir del segundo año, se contempla un sueldo inicial de 5.000 € anuales, aumentando gradualmente un 5% cada año, hasta llegar a 5.410 € en el cuarto año, conforme la *startup* genere ingresos y se consolide en el mercado.

#### Costes variables:

De la mano de los costes fijos, tanto operativos como no operativos, se tendrán que cubrir costes variables que fluctúen en función de año, generalmente de manera progresiva.

En primer lugar, las **actividades de marketing** y de colaboración con *influencers* son de las más costosas y relevantes por parte de Bonic, en vista de que no se invierte en logística, al no tener que hacerse llegar las prendas a los consumidores. Los costes de

marketing van a consistir principalmente en la colaboración con 4 *influencers* cada año, y anuncios en Instagram y TikTok aproximadamente 85 días el primer año, incrementándose la duración de estas campañas con el tiempo. Se trabajará con *micro-influencers* en un inicio, aunque se irá contactando con personas cada vez más conocidas. La idea es que, a lo largo del primer ejercicio, cada una de ellas haga alrededor de 4 publicaciones relacionadas con Bonic. En base a una tarifa habitual de entre 400 y 5000 (Shopify, 2025) euros para este tipo de personas con influencia en las redes sociales, parece que la empresa deberá invertir 8000 euros el primer año en las mencionadas colaboraciones (500 euros por publicación). En cuanto a los anuncios que se enseñen en Instagram y TikTok Ads, para ambas redes sociales, el rango mínimo de precios suele ser de 20-50 euros al día, por lo que, en este caso, se calcula que serán necesarios 40 euros diarios para este tipo de campañas (Valera, 2024) (Grouber, 2025).

Junto con lo anterior existen otros gastos básicos como las **comisiones** que hay que pagar a Apple y a Google en función de los ingresos de la compañía, por el simple hecho de que la aplicación se encuentre al alcance de los consumidores a través de su plataforma. En concreto, la comisión es del 15% de los ingresos para ambas plataformas, hasta que se alcance el millón de euros de facturación, momento en el que pasa a ser del 30% (Leino, 2025).

Para poder visualizar los mencionados costes de manera gráfica, se ha realizado una estimación de la estructura en los primeros años tras el lanzamiento oficial de Bonic.

*Ilustración 24: Estructura de costes de Bonic*

Estructura de costes	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costes fijos	3.120,00 €	1.595,00 €	6.595,00 €	6.845,00 €	7.107,50 €	7.383,13 €
Licencias App Store	95,00 €	95,00 €	95,00 €	95,00 €	95,00 €	95,00 €
Lanzamiento en Google Play Store	25,00 €	- €	- €	- €	- €	- €
Mantenimiento y mejora de la app	- €	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €
Gastos legales	3.000,00 €	- €	- €	- €	- €	- €
Sueldos y salarios	- €	- €	5.000,00 €	5.250,00 €	5.512,50 €	5.788,13 €
Costes variables	- €	11.904,00 €	17.712,00 €	23.520,00 €	30.328,00 €	41.072,00 €
Comisiones	- €	504,00 €	1.512,00 €	2.520,00 €	3.528,00 €	9.072,00 €
Marketing	- €	11.400,00 €	16.200,00 €	21.000,00 €	26.800,00 €	32.000,00 €
TOTAL	3.120,00 €	13.499,00 €	24.307,00 €	30.365,00 €	37.435,50 €	48.455,13 €

*Fuente: Elaboración propia*

#### 4.9. Fuentes de ingresos

Las fuentes de ingresos representan el pilar financiero de un modelo de negocio, ya que determinan cómo una empresa captura valor y monetiza su propuesta en el mercado. Según Sonderegger (2020), dentro del Business Model Canvas, la identificación y estructuración de las fuentes de ingresos permiten entender qué están dispuestos a pagar los clientes y cómo se fijan los precios de los productos o servicios.

En el caso de Bonic, las fuentes de ingresos van a ser tres:

- Por un lado, la idea es que Bonic obtenga ingresos a partir de un sistema de **publicidad dentro de la aplicación**, de manera que después de cada 6 prendas, se muestre un anuncio personalizado de una determinada empresa. De esta manera, se obtendrá valor a partir de la anunciación de productos dentro de la aplicación, y las distintas empresas de moda e incluso de otro tipo estarán dispuestas a pagar un determinado precio a Bonic para que sus prendas tengan aún más visibilidad en la Aplicación. Utilizando el modelo **Coste por Clic (CPC)**, se cobrará a las empresas una determinada cantidad por cada clic sobre su respectivo anuncio. En el contexto español, este tipo de publicidad tiene un coste por clic que va desde 0,03 hasta 0,40 euros (Adsterra, 2024). Bonic, en su etapa inicial, establecerá un CPC base de 0,01 euros, con el objetivo de atraer a las marcas y fomentar su conversión en socios a largo plazo. Se predice que las personas que se descargan la aplicación la abren unas 8 veces al mes, y ven 30 prendas cada vez que la utilizan, por lo que cada usuario verá un total de 480 anuncios al año, repartidos entre las distintas marcas que colaboren con Bonic. En concreto, se estima que solo un 0,01% de ellos hará clic en dichos anuncios por estar interesado.

- Además, la empresa también prevé la monetización de la idea a través de un sistema de comisión por venta o **Coste por Adquisición (CPA)**, teniendo en cuenta que la plataforma redirige a los usuarios hacia la página de los *retailers*. De esta manera, a través de acuerdos de afiliación con las tiendas, la plataforma recibirá una comisión cada vez que un usuario complete una compra tras interactuar con la app. Dichas comisiones varían mucho en función del sector y del producto, pero para determinar la comisión de Bonic, se ha investigado la media del CPA de este tipo de programas en cuanto a venta de moda. Aunque empresas como Yesstyle ofrezca un 10% de comisión

por los participantes en su programa de afiliación (Yesstyle, 2025), y empresas como Hawkers estén dispuestos a pagar hasta el 12% del precio (Redacción Emprendedores, 2022) hay otras empresas, como es el caso de eBay, cuya comisión oscila entre el 1 y el 4% según el producto (Shopify, 2024). En este contexto, parece que, teniendo en cuenta la fase tan temprana en la que se encuentra Bonic, sería oportuno comenzar con una comisión relativamente baja, en torno al 5%, como incentivo para atraer a las primeras marcas. Podemos establecer un precio medio de 30 euros por producto (prenda, zapatos, accesorios), teniendo en cuenta que, aunque no se vaya a trabajar con marcas de lujo, las empresas con las que se colabore y sus precios serán muy variados. Además, es muy posible que de un 10% de esos usuarios comprarían en Bonic de manera constante, con cerca de 4 compras al año, ya que, en España, la media de compras de moda *on-line* es de 6,4 (Bastero, 2024).

- Otra fuente de ingresos para Bonic será la **venta de estadísticas y datos anonimizados** a las marcas presentes en la plataforma. A través del análisis del comportamiento de los usuarios, la empresa ofrecerá a las marcas información valiosa sobre el rendimiento de sus productos: número de usuarios que visualizan sus prendas, tasa de conversión (es decir, cuántos de esos usuarios realizan una compra<sup>5</sup>), recurrencia o repetición de, que prendas se compran juntas, entre otros indicadores clave. Todos estos datos se presentarán de forma anonimizada, respetando la privacidad de los usuarios y cumpliendo con la normativa vigente en materia de protección de datos. Este servicio se realizará a través de los servicios proporcionado por Google Analytics en su opción *freemium*, es decir, sin coste, junto con la labor realizada por el equipo técnico de Bonic (Ton y Cristina). Según el estudio titulado *What Is the Price of Data? A Measurement Study of Commercial Data Marketplaces* (Azcoitia et al., 2021), el precio promedio de la venta de datos utilizando un modelo de suscripción, a través del cual los que se benefician de los datos pagan por su obtención y los reciben de forma periódica, ronda los 1.400 dólares al mes. Teniendo en cuenta que Bonic es una *startup* cuya actividad acaba de comenzar, y con el fin de que el servicio sea atractivo para las marcas, se estima que el

---

<sup>5</sup> Calculado dividiendo el número utilizaciones del *link* entre el total de la audiencia (Amazon).

precio mensual de dicha información, estará muy por debajo de la cifra mencionada, concretamente alrededor de 150 euros mensuales, 1800 euros anuales por marca<sup>6</sup>.

Dado que en los tres últimos meses desde el lanzamiento de la aplicación ya hay 300 personas que se la han descargado, creemos que los usuarios van a seguir aumentando de manera progresiva. De acuerdo con datos obtenidos de Statista (2024e) el número de personas que compraron prendas de vestir, zapatos y accesorios a través de Internet en España se situó por encima de los 14 millones en 2023. En el primer año, únicamente un 0,05% de esos consumidores de moda *on-line* podrían llegar a interesarse en esta versión inicial de la plataforma, pero el porcentaje irá aumentando en un 0,1% anual gracias a la publicidad, colaboraciones y otros esfuerzos de marketing que realizará la empresa. Por otro lado, aunque por el momento se están llevando a cabo negociaciones con tan solo 4 marcas, proyectamos una tasa de crecimiento del 50% anual en el número de marcas activas y que participen en la opción *premium*, estén dispuestos a pagar una comisión por cada compra realizada a través del link de redirección, y quieran promocionarse en la app. De esta forma si en el primer año se consiguen firmar acuerdos con 8 marcas, este número irá aumentando hasta llegar a 40 en el año 5.

*Ilustración 25: Datos importantes para el cálculo de los ingresos*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Número de usuarios	7.000	21.000	35.000	49.000	63.000
Compras	2.800	8.400	14.000	19.600	25.200
Marcas	8	12	18	27	41
Clicks en anuncios	2.352.000	21.168.000	58.800.000	115.248.000	190.512.000

*Fuente: Elaboración propia*

Con estos datos, se han calculado los ingresos de Bonic del año 1 al 5:

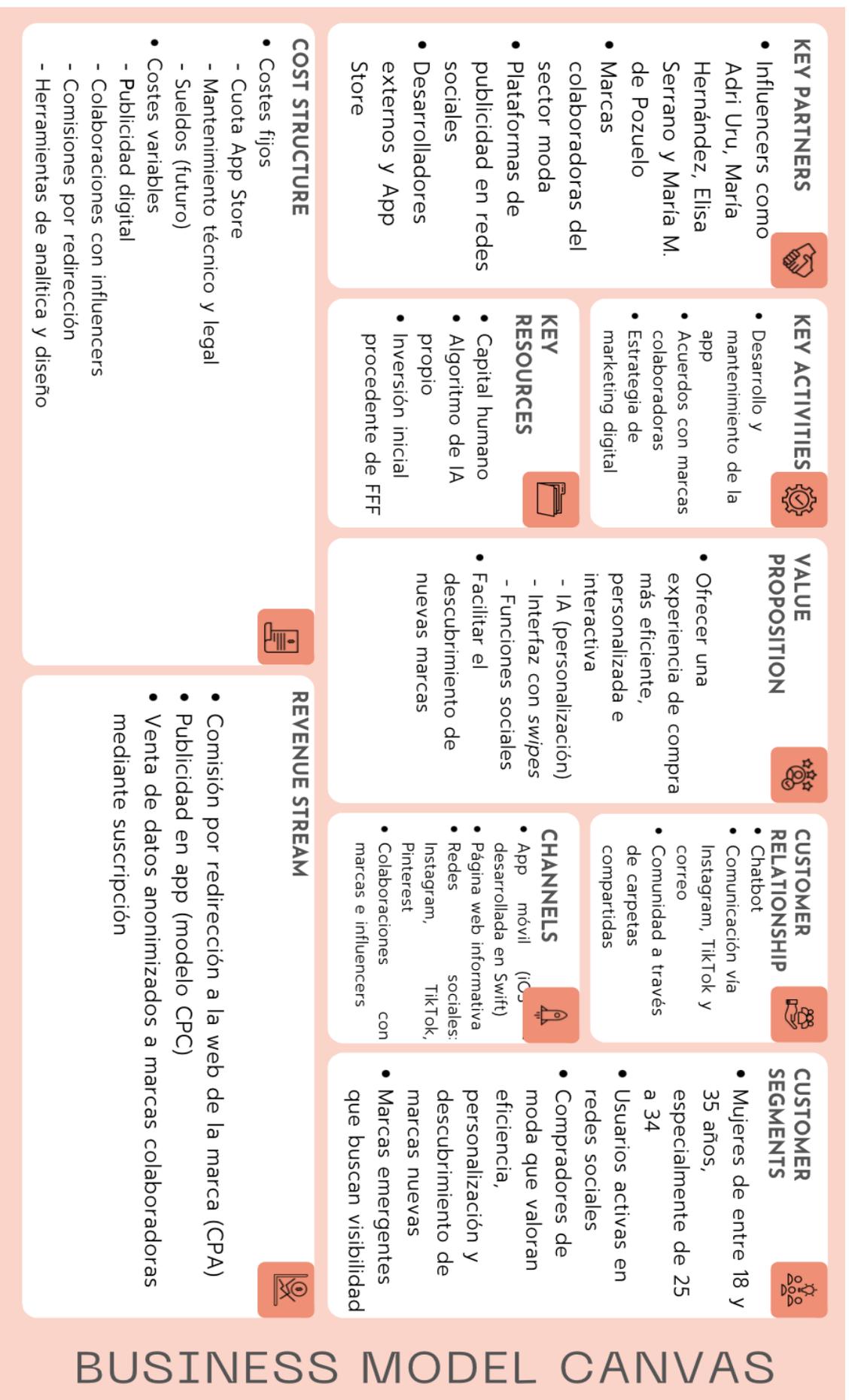
*Ilustración 26: Ingresos de Bonic*

Fuente de Ingresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por publicidad (CPC)	18.816 €	169.344 €	470.400 €	921.984 €	1.524.096 €
Ingresos por comisiones (CPA)	3.360 €	10.080 €	16.800 €	23.520 €	30.240 €
Ingresos por venta de datos	11.520 €	17.280 €	25.920 €	38.880 €	58.320 €
Ingresos totales	33.696 €	196.704 €	513.120 €	984.384 €	1.612.656 €

*Fuente: Elaboración propia*

<sup>6</sup> En todas las fuentes de financiación, si se entiende que no todas las marcas que colaboren con Bonic van a querer tanto poner anuncios como llegar a un acuerdo de afiliación o comprar datos, se han multiplicado los ingresos por 0,8 (como si el 80% de las marcas colaboradoras quisiesen beneficiarse de cada servicio).

Ilustración 27: Business Model Canvas Bonic



# BUSINESS MODEL CANVAS

Fuente: Elaboración Propia

## 5. PLAN DE COMUNICACIÓN Y MARKETING DE BONIC

En un mercado digital cada vez más saturado, donde los consumidores tienen acceso a una oferta casi infinita de productos y marcas, la diferenciación se convierte en un factor clave para el éxito de cualquier plataforma de *e-commerce*. Para lograr el posicionamiento de Bonic en el sector de la moda digital, es imprescindible desarrollar un plan de marketing estratégico que permita aumentar la visibilidad de la marca, captar nuevos usuarios y fomentar la fidelización de los clientes.

A través de una combinación de estrategias digitales, colaboraciones con *influencers* y posicionamiento en redes sociales, Bonic pretende consolidarse como un referente en la recomendación personalizada de moda. Además, se prestará especial atención a la segmentación del público objetivo y al desarrollo de una propuesta de valor diferenciadora que destaque frente a los *marketplaces* tradicionales.

Para estructurar este plan, se ha seguido una metodología basada en el análisis de mercado, la identificación de oportunidades y la aplicación del modelo de marketing mix (producto, precio, promoción y distribución). A lo largo del documento, se detallarán las estrategias que permitirán a Bonic maximizar su alcance, construir una comunidad digital comprometida y generar un crecimiento sostenido en el tiempo.

### 5.1. DAFO

#### 5.1.1. Debilidades

Conforme a lo expuesto en apartados anteriores del trabajo, se puede concluir que, a nivel interno, Bonic presenta varias debilidades habituales en cualquier *startup* en fase inicial. En primer lugar, a pesar de haber perfiles técnicos en el equipo inicial de Bonic que han sido capaces de desarrollar la plataforma y que trabajan en su mejora, al tratarse de jóvenes estudiantes o recién salidos de la carrera, con equipos limitados, surge la necesidad de subcontratar servicios la mejora y mantenimiento de la aplicación y el algoritmo. Si bien Bonic apuesta por la diferenciación en experiencia de usuario, su valor depende directamente del rendimiento del algoritmo, que requiere la obtención y tratamiento de grandes volúmenes de datos sobre las colecciones de las marcas para ofrecer recomendaciones realmente acertadas. Es por este motivo, que es posible que, en un futuro, la versión desarrollada *in-house* requiera del apoyo de un equipo externo.

Aunque se trate de una debilidad, al solo ser necesaria la externalización de la mejora y mantenimiento para asegurar el funcionamiento de la app, se reduce mucho el coste de realización de este tipo de plataformas.

Además, por el momento, la app está desarrollada en Swift y disponible solo para iOS. Esto supone la necesidad de invertir en su desarrollo para dispositivos Android, y limita el acceso al público que utiliza este tipo de dispositivos, que representa una parte muy significativa del mercado, especialmente en países como España. La forma de mitigar esta debilidad reside en la capacidad de Ton y Cristina, los dos integrantes de Bonic con conocimientos de programación para crear una nueva versión para Android, que ya se encuentra en proceso de elaboración.

Asimismo, al tratarse de una idea que acaba de lanzarse al mercado, Bonic aún no cuenta con una comunidad de usuarios considerable (por ahora se han dado 300 descargas) ni con un volumen de marcas colaboradoras que permita tener unos ingresos constantes. Aunque los costes en esta fase inicial no son elevados, esta debilidad requiere un alto esfuerzo en marketing y muchas negociaciones con marcas para conseguir un mayor público. Es por este motivo que, toda la inversión inicial va destinada a esfuerzos de comunicación, de acuerdo con lo descrito en el plan de negocio.

### 5.1.2. Amenazas

Una de las principales amenazas a las que se enfrenta Bonic es la elevada competencia en el sector del *e-commerce* de moda. Este mercado se encuentra dominado por plataformas consolidadas como Zalando, ASOS o About You, que cuentan con una fuerte imagen de marca, amplitud de recursos y un público consolidado. Esta situación hace que diferenciarse y llamar la atención del público objetivo sea un reto importante para nuevas *startups* como Bonic. La empresa se diferencia por su enfoque personalizado, su diseño a través de *swipes*, la posibilidad de utilizar la app como red social, y por dar visibilidad a marcas emergentes, características no presentes en grandes *marketplaces*.

Asimismo, el poder de elección del consumidor es muy elevado, ya que los usuarios tienen la opción de comparar entre marcas por su cuenta, utilizar muchas plataformas similares, y abandonar fácilmente una app si no les aporta valor suficiente. Este es el motivo por el que Bonic debe ofrecer una experiencia fluida, diferencial y

continuamente optimizada y por lo que introduce funciones sociales como carpetas compartidas y perfiles de usuario para crear comunidad y fomentar la retención.

Otra amenaza relevante es la posibilidad de que otras plataformas con más recursos copien el modelo de Bonic, incluyendo características similares como la navegación mediante *swipes*. Si esto ocurre antes de que Bonic logre construir una comunidad sólida, su propuesta podría perder valor. Para evitar que este factor tenga efectos perjudiciales sobre Bonic, la empresa tiene pensado centrarse en un crecimiento rápido, a través de los esfuerzos de marketing y la inclusión del máximo número de marcas posibles.

### 5.1.3. Fortalezas

La principal fortaleza de Bonic es su propuesta de valor innovadora, basada en un algoritmo de inteligencia artificial que reúne el catálogo de las diferentes marcas y recomienda prendas personalizadas al estilo de cada usuario. Este sistema transforma una experiencia de compra que suele saturar al cliente en algo ágil, intuitivo y entretenido, reduciendo el tiempo invertido y conectando a las marcas con su cliente objetivo.

Otro punto diferencial clave es la interfaz visual que incorpora *swipes*, inspirada en determinadas redes sociales, que permite una navegación dinámica, especialmente atractiva para generaciones jóvenes. A esto se suma la posibilidad de introducir filtros en la búsqueda (como por ejemplo “pantalón verde”), crear carpetas de favoritos y seguir a otros usuarios, lo que convierte la app en un lugar de descubrimiento e inspiración.

Desde el punto de vista del modelo de negocio, Bonic presenta una clara ventaja operativa ya que no gestiona stock ni logística, simplemente redirige al usuario a la web oficial de las marcas para completar la compra. Esto permite una estructura de costes reducida y mayor escalabilidad.

Por último, el posicionamiento de Bonic como aliado de marcas emergentes refuerza su valor diferencial. Mientras los grandes *marketplaces* priorizan la venta masiva, Bonic ofrece un espacio donde pequeñas marcas pueden ganar visibilidad de forma orgánica, siendo recomendadas a los usuarios más compatibles con su estilo e imagen.

#### 5.1.4. Oportunidades

Tal y como se describe en el análisis del sector, la industria del *e-commerce* de moda presenta un fuerte crecimiento y transformación digital, lo que supone una clara oportunidad para Bonic. Cada vez son más los consumidores que compran moda a través de canales *on-line* y que buscan y necesitan experiencias de compra más eficientes y personalizadas. Bonic, con su algoritmo de recomendación basado en inteligencia artificial, puede responder directamente a estas nuevas necesidades. Además, existe un interés creciente por parte del consumidor en descubrir marcas pequeñas y diferentes, sostenibles y con una identidad diferente.

Una de las oportunidades más relevantes para Bonic es la tendencia del consumo guiado por algoritmos y recomendaciones personalizadas. En los últimos años, plataformas como Spotify, Netflix o TikTok han demostrado que los usuarios utilizan sistemas que les sugieren contenido o productos adaptados a sus gustos e intereses, sin que ellos tengan la necesidad de realizar búsquedas manuales. Bonic se posiciona de forma natural en esta tendencia, ya que su algoritmo de inteligencia artificial aprende de los *swipes* del usuario (hacia la derecha si les gusta la prenda y hacia la izquierda si no) y adapta continuamente sus recomendaciones.

Por otro lado, una oportunidad clara para Bonic en el medio plazo es su potencial de internacionalización. Aunque el modelo se lanza inicialmente en España, el concepto de plataforma que reúne las prendas de muchas marcas, que hace recomendaciones personalizadas y permite el descubrimiento de moda a través de una interfaz tipo *swipe* es aplicable a muchos mercados con patrones similares. Una vez validado el modelo, la empresa podrá adaptar su algoritmo a las marcas, el estilo, las tallas y los hábitos de consumo de otros países europeos.

Por último, el desarrollo de una comunidad activa a través de funciones sociales como carpetas compartidas o la posibilidad de seguir a otros usuarios, genera una oportunidad única para fidelizar a los clientes.

Ilustración 28: Análisis DAFO Bonic



Fuente: Elaboración propia

## 5.2. Marketing mix

El *marketing-mix* se refiere al conjunto de estrategias y elementos que una empresa emplea para alcanzar tanto sus metas comerciales como las necesidades de su público objetivo. Su implementación se basa en las denominadas 4P's del marketing: Producto, Precio, Distribución y Promoción (*Product, Price, Placement y Promotion*) (Red Summa, 2025).

Analizar y desarrollar estrategias en torno a estos cuatro factores para Bonic, es fundamental, ya que permite estructurar un plan integral que optimice la oferta de productos de moda a través de su algoritmo, establezca una política de precios competitiva, facilite la distribución eficiente mediante su integración con marcas emergentes, y desarrolle campañas de promoción efectivas para atraer y fidelizar usuarios

### 5.2.1. Producto

Siguiendo la teoría de Kotler y Armstrong (2018), un producto es cualquier bien o servicio que se ofrece al mercado para satisfacer una necesidad o deseo del consumidor. En este sentido, Bonic no es solo una aplicación de moda, sino una experiencia de compra

personalizada que simplifica el proceso de descubrimiento de prendas y marcas emergentes.

En resumen, Bonic se diferencia de los *marketplaces* tradicionales al ofrecer una solución innovadora a la sobrecarga de opciones en el *e-commerce* de moda. Gracias a un algoritmo avanzado de recomendación, la app analiza el estilo y preferencias del usuario para mostrarle únicamente las prendas que se alinean con su perfil. Además, su interfaz intuitiva, basada en un sistema de *swipes*, permite a los usuarios deslizar a la derecha aquellas prendas que les gustan y a la izquierda aquellas que no, afinando cada vez más las sugerencias ofrecidas.

Desde un punto de vista psicológico, Bonic no es solo una aplicación de compras, sino que es un producto con valor añadido, ya que no solo vende moda, sino que optimiza el proceso de compra. Es así como la empresa trata de alinearse con la teoría de Theodore Levitt, que enfatiza que el valor de un producto no está en el bien en sí, sino en la solución que ofrece al consumidor.

Un producto se puede descomponer en tres niveles fundamentales (Morcillo, 2024):

En primer lugar, el **Producto Básico o Principal** de Bonic podría consistir en: una plataforma digital de recomendaciones personalizadas de moda, cuyo atributo más importante es del proceso de compra simplificado gracias a la personalización.

Resulta importante entender cómo funciona y ha sido generada esta característica principal. La interfaz de Bonic ha sido desarrollada en Swift, un lenguaje de programación que permite construir aplicaciones rápidas, seguras y con un diseño apto para dispositivos iOS, aunque próximamente va a ser creada para Android. La aplicación incluye funcionalidades especiales como el sistema de *like* y *dislike* a través de *swipes* hacia la derecha o hacia la izquierda, la posibilidad de guardar prendas, organizarlas en carpetas personalizadas y acceder a un a los perfiles de otros usuarios. Estas interacciones no solo enriquecen la experiencia, sino que también generan datos fundamentales que permiten personalizar el contenido que se enseña a cada usuario.

Estos datos se utilizan en el sistema de recomendaciones, desarrollado en Python y alojado en Vercel, una plataforma en la nube que se puede utilizar en aplicaciones de

forma rápida y escalable. El modelo combina dos enfoques: “filtrado colaborativo”, que recomienda productos basándose en las preferencias de usuarios con gustos similares, y “filtrado basado en contenido”, que analiza las características de cada prenda (como color, estilo o marca) para ajustarse a los intereses del usuario. A medida que el usuario utiliza la aplicación, el algoritmo aprende y mejora continuamente, ofreciendo sugerencias cada vez más precisas. La información necesaria para este sistema se almacena en una base de datos relacional alojada en Neon.tech, una plataforma que permite gestionar grandes volúmenes de datos de forma eficiente.

Además de la explicada definición básica del producto, también se puede visualizar Bonic desde la perspectiva del **Producto Real**, que está relacionado con la forma que se presenta a la audiencia y como sus características básicas hacen a la plataforma atractiva para los usuarios *target*. La aplicación en sí, junto con sus funcionalidades clave puede resumirse como una plataforma con una interfaz de usuario atractiva que utiliza *swipes*, un sistema de filtrado inteligente de productos en función de las preferencias de los usuarios, conexión directa con tiendas oficiales de grandes marcas y pequeñas empresas, y compatibilidad con dispositivos iOS y Android.

Por último, hay que analizar el **Producto Aumentado**, entendido como el valor que aporta Bonic a sus clientes, que supera las expectativas depositadas en la plataforma. Como ya se ha introducido previamente, la aplicación desarrollada no solo ofrece recomendaciones, sino que también aporta beneficios adicionales, como la posibilidad de crear carpetas con los productos favoritos de los usuarios, la posibilidad de visualizar las prendas más nuevas de forma constante y el acceso a una comunidad de personas interesadas en la moda. No solo eso, sino que es una aplicación que aporta valor a las marcas, ayudándoles a alcanzar a su público objetivo, y a las personas cuyo estilo se adapta a las prendas que ofrecen. Además, con la suscripción *premium*, las marcas pueden acceder a servicios avanzadas, como a datos anonimizados y estadísticas sobre sus productos.

Para analizar el producto de Bonic desde un enfoque detallado, se pueden desglosar sus atributos clave en función de la teoría del producto de la siguiente manera. La funcionalidad principal de Bonic es el sistema de recomendaciones de moda personalizadas. Sumado a esto, se pueden destacar muchas otras cualidades, tal y como la navegación fluida e intuitiva, la calidad de los servicios ofrecidos, la diferenciación con

respecto de los *marketplaces* tradicionales, la mejora de la visibilidad de marcas emergentes y medianas, la oferta de programas de fidelización y el acceso de las marcas a datos relevantes sobre su actividad.

También ha de tenerse en cuenta la fase en la que se encuentra Bonic según la teoría del Ciclo de Vida del Producto (CVP), para poder adatar las estrategias a seguir en este plan. Bonic se encuentra en la etapa de **introducción**, donde el principal objetivo es darse a conocer y captar usuarios. Durante esta etapa, se deberán priorizar estrategias de marketing enfocadas en que la empresa comience a darse a conocer y se impulsarán las colaboraciones con *influencers* y estrategias de publicidad en redes sociales para lograr la creación de una comunidad de manera rápida (Morcillo, 2024).

Por último, según la matriz de Ansoff, Bonic sigue una estrategia de **desarrollo de producto**, ya que introduce una solución innovadora (una aplicación de recomendaciones personalizadas de moda) dentro de un mercado que ya existe: el del *e-commerce* de moda. Aunque el mercado ya cuenta con plataformas con ciertas similitudes, Bonic se diferencia ofreciendo una experiencia basada en la personalización y facilidad de uso, lo que implica desarrollar un producto mejorado para un público objetivo conocido. La clave de esta estrategia está en captar usuarios que ya consumen moda *on-line*, pero que se sienten abrumados por la cantidad de opciones, así como en captar marcas a las que les cuesta llegar a su público objetivo (Morcillo, 2024)

### 5.2.2. Estrategia de precios

El precio de un producto o servicio puede ser definido como su valor expresado en términos monetarios. El precio es una de las variables más críticas dentro del Marketing Mix, ya que tiene un impacto directo en la percepción del producto, las ventas y demanda del mismo, la rentabilidad que obtiene la empresa y su competitividad en el mercado (Red Summa, s.f).

Bonic pretende contar con tres fuentes principales de ingresos, que serán determinantes a la hora de definir el precio del producto. Primero, incluirá promociones en la interfaz, lo que significa que cada seis prendas una marca será patrocinada, pagando esta por una mayor visibilidad en la app. En segundo lugar, la *startup* cobrará una comisión por cada venta realizada a través de Bonic a determinadas marcas que puedan estar interesadas. Finalmente, se ofrecerá una suscripción premium, que proporciona

beneficios exclusivos a las marcas como la obtención de datos relevantes sobre su actividad y sus consumidores.

Hay distintas estrategias de precios que se podrían haber seguido, entre las que se encuentra el precio según los costes en los que incurra la empresa, el precio en base al valor que aporta el producto o servicio, y el establecimiento del precio **en base a lo que realizan los competidores** (Morcillo, 2024). En este caso, una vez observado los precios habituales de los servicios ofrecidos por Bonic, se ha determinado lo que cobra la *startup* en sus respectivas fuentes de ingresos, lo que significa que el precio se ha determinado en base a lo que hacen los competidores.

Además, también se podría decir que se sigue una **estrategia de penetración**, ya que el objetivo principal de Bonic es adquirir cuota de mercado, y atraer al mayor número de marcas posibles, y con ello a usuarios. En este sentido, para el cumplimiento de dicho fin, el precio de los servicios de la compañía se ha establecido por debajo de los precios habituales de la industria (Morcillo, 2024).

### 5.2.3. Distribución

El concepto de distribución en el marketing se refiere a la manera en que un producto o servicio llega al consumidor final, asegurando que esté puesto a disposición en la cantidad, el momento y lugar adecuados (Morcillo, 2024).

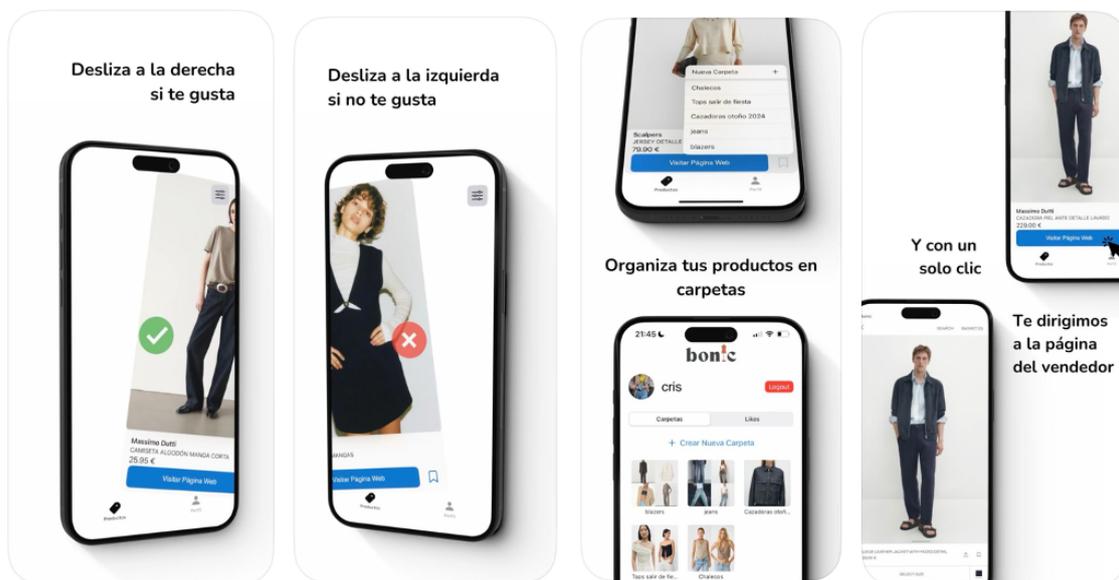
A pesar de tratarse de una estrategia digital, se podría decir que Bonic aplica una distribución de carácter **selectivo** al estar disponible en plataformas digitales específicas (App Store y Google Play), pero dirigida a un público que busca una experiencia de compra personalizada en el sector de la moda. Además, su posicionamiento en redes sociales y las colaboraciones con marcas emergentes refuerzan esta selectividad, enfocándose en un nicho de mercado concreto en lugar de una distribución masiva (Morcillo, 2024). También cabría la posibilidad de entender que la distribución de Bonic es masiva, al estar disponible para cualquier usuario, pero se interpreta que el carácter selectivo se alinea más con los valores de la empresa.

Sumado a lo anterior, el enfoque de distribución de Bonic es lo que se conoce como *pull system*, ya que la startup es un comparador que crea la demanda de las prendas de ropa, zapatos o accesorios, y luego estas se adquieren de los propios *retailers* (Morcillo, 2024).

Entendiendo el concepto de canal de distribución como camino que recorre el producto entre el productor y el consumidor la empresa en cuestión ha definido distintos canales que facilitarán el acceso a la plataforma y su difusión entre el público objetivo.

La principal vía de distribución de Bonic será la **aplicación móvil** y su presencia en las principales tiendas de aplicaciones, tanto en la App Store para dispositivos iOS como en Google Play para Android. Al tratarse de un canal de descarga digital, se implementará una estrategia de ASO (App Store Optimization) para optimizar su posicionamiento dentro de estas plataformas y aumentar su visibilidad en búsquedas relacionadas con moda y recomendaciones personalizadas. A continuación, se observan las principales pantallas de la aplicación y la forma en la que se utiliza, previsualización utilizada en la propia App Store:

*Ilustración 29: Pantallas de la aplicación móvil de Bonic*



*Fuente: Elaboración propia*

Paralelamente, Bonic contará con una **página web oficial**, donde los usuarios podrán obtener información detallada sobre la plataforma, las marcas que en ella se incluyen, su funcionamiento y beneficios. La web no solo servirá como canal informativo, sino que también funcionará como un punto de acceso directo a la descarga de la app y ofrecerá contenido de valor en forma de artículos sobre moda, tendencias colaboraciones con *influencers*....

Otro canal clave dentro de la estrategia de distribución de Bonic serán las **redes sociales** y el marketing digital. Dado que el público objetivo de la aplicación se encuentra mayoritariamente en plataformas como Instagram y TikTok, se trabajará en una estrategia de distribución de contenido a través de estos medios. Esto se hará, no solo con cuentas oficiales de Bonic, sino también a través de anuncios en dichas plataformas y publicaciones en las cuentas de diferentes referentes de la moda, y tal y como se ha venido introduciendo.

Finalmente, una vez Bonic comience sus colaboraciones con **marcas emergentes**, otro de los canales de distribución y promoción de los servicios serán dichas empresas de moda pequeñas. La idea es que, en los distintos canales o vías de los colaboradores, se comunique lo que es Bonic, y se promueva su utilización. Al integrar la app como parte de su estrategia de ventas, estas marcas incentivarán a sus seguidores a descargar Bonic, aumentando su base de usuarios y su posicionamiento.

En resumen, el caso de Bonic, la distribución es a través de un canal completamente **digital**, eliminando la necesidad de una logística física propia, ya que redirige al consumidor a las webs de las marcas, y permitiendo la escalabilidad del negocio sin costes adicionales de almacenamiento o transporte. Existe la posibilidad de considerar que se trata de un canal de distribución directo, ya que los servicios que aporta se hacen llegar al consumidor final y a las marcas a través de su plataforma y desde la empresa, sin necesidad de otros intermediarios. Aun así, también puede llegarse a la conclusión de que los intermediarios son las tiendas de moda, ya que es el lugar en el que los consumidores terminan por realizar la compra (Morcillo, 2024).

#### 5.2.4. Promoción

La promoción o comunicación engloba diversas acciones destinadas a informar, persuadir y reforzar en la mente del consumidor las cualidades, ventajas y beneficios de un producto. Su papel es clave para incrementar la visibilidad de la marca y potenciar sus ventas. En última instancia, el objetivo es convertir a la empresa, inicialmente desconocida, en una opción relevante que responda a las necesidades y deseos del cliente potencial.

La comunicación es un elemento clave para Bonic, ya que le permite diferenciarse en un mercado digital saturado y captar la atención de su público objetivo. Más allá de informar sobre la plataforma, una estrategia de comunicación bien diseñada refuerza la identidad de marca y genera fidelización. Para ello, La estrategia de promoción de Bonic se articula en tres líneas principales: colaboraciones con *influencers*, campañas publicitarias en redes sociales, y contenido orgánico generado por las fundadoras y su comunidad cercana logrando así mayor visibilidad y posicionándose como un referente en moda personalizada.

##### Colaboraciones con *influencers*

Tal y como se ha introducido previamente, la principal estrategia de marketing de Bonic consiste en la contratación de micro-*influencers*, y alguna de tamaño medio, especialmente con seguidores que se encuentran interesados en sus sugerencias de moda, que hagan 4 publicaciones relacionadas con Bonic, y distribuidas estratégicamente a lo largo del año para mantener una presencia constante y natural.

A medida que la comunidad crezca, se irá ampliando el número de colaboraciones y se trabajará con personas de mayor reconocimiento. Cada colaboración buscará mostrar la app como una herramienta útil para descubrir moda real y personalizada, potenciando la conexión entre los usuarios y la marca.

Esta actividad de marketing se costeará según las estimaciones realizadas en el apartado 4 (500 euros por publicación de cada una 8000 en total), como parte del Business Model Canvas, y se organizará de la siguiente manera:

La primera *influencer* con la que se va a intentar colaborar es **María Martín de Pozuelo**, que es conocida por su estilo *boho-chic* con un toque elegante, así como por su

presencia en redes sociales donde comparte looks diarios, y contenido sobre viajes y su estilo de vida. Su perfil se asocia a recomendaciones de moda y tiene una estética natural, lo que la convierte en una aliada estratégica para una plataforma como Bonic que también apuesta por dar visibilidad a marcas emergentes. Ha ganado mucha visibilidad en el último año y aunque por sus seguidores estaría fuera de presupuesto, una integrante del equipo tiene contacto con ella, y está intentando que forme parte de esta iniciativa. En concreto, María deberá hacer dos vídeos que deberán permanecer en TikTok, plataforma en la que tiene más de 300.000 seguidores, y dos historias de Instagram, que son videos de 30 segundos que permanecerán en la red social durante 24 horas.

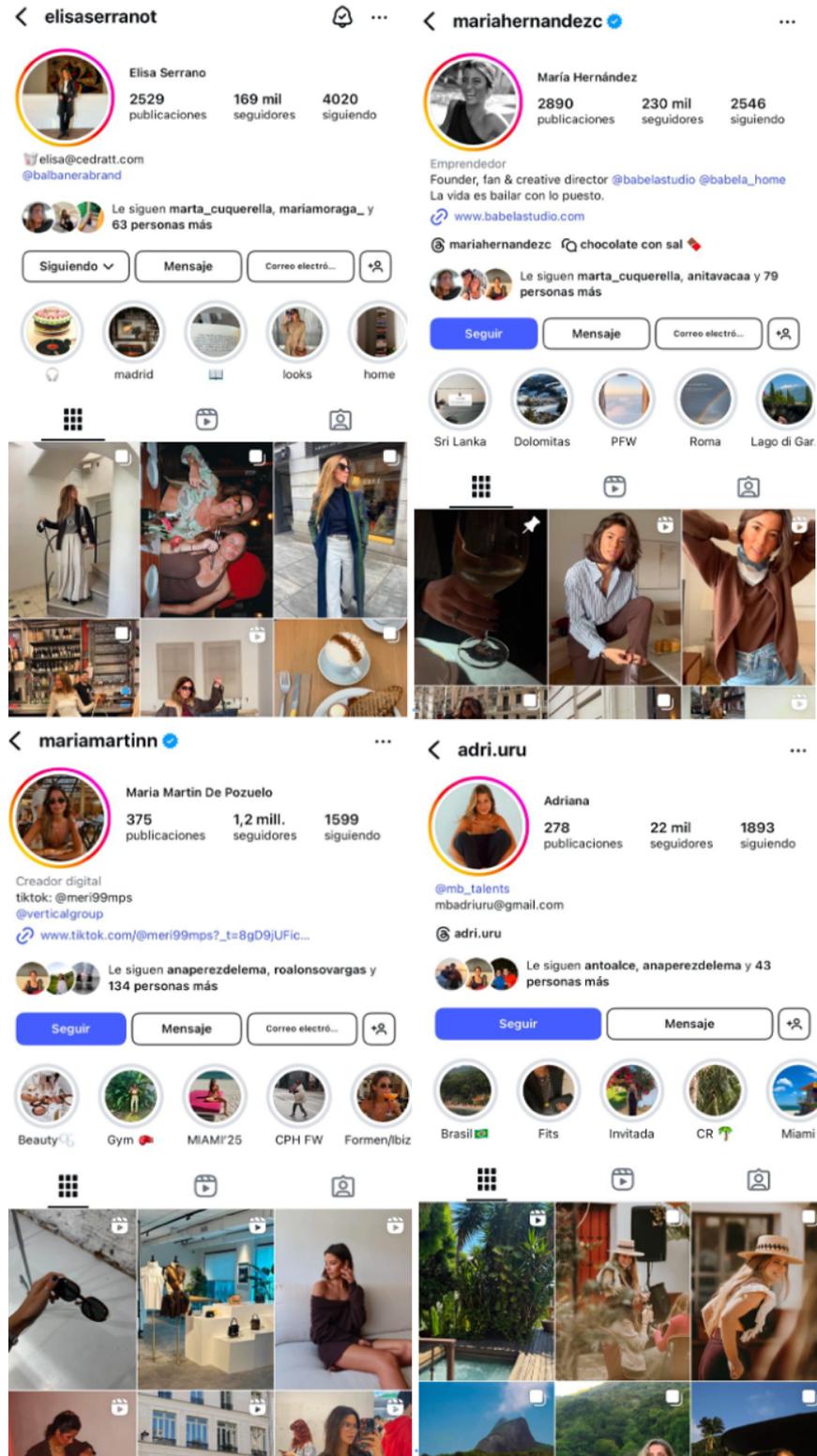
**Adri Uru** es una *influencer* española con un estilo elegante, original y colorido, y que muestra muchos de los *looks* que lleva a diferentes ocasiones. Es muy cercana con su audiencia joven y femenina y destaca por compartir contenido de moda, *lifestyle* y viajes, principalmente en TikTok, pero también en Instagram. Su perfil encaja perfectamente con los valores de Bonic, y aportaría mucha autenticidad. En su caso la idea sería que hiciese dos videos y dos historias de TikTok, que de nuevo duran solo 24 horas. En su caso la idea es que las publicaciones sean más relajadas y divertidas, compartiendo de primera mano su experiencia con Bonic. De nuevo, otra integrante del grupo fundador de Bonic conoce a dicha *influencer* y puede conseguir que se cuente con sus servicios. Estas dos primeras creadoras de contenido atraerán a un público más joven, ya que son de menor edad y cuentan experiencias relacionadas con la universidad y sus primeros trabajos.

También se está intentando contactar con Elisa Serrano, una *influencer* que lleva mucho tiempo activa en Instagram, con estilo versátil y un poco vintage, y que suele subir conjuntos de fotos con sus los outfits que lleva, habitualmente coloridos y originales. Elisa tendría que hacer 3 *stories* y un *post* en Instagram, publicaciones en las que deberá enseñar cosas que ha comprado y encontrado gracias a Bonic, y explicar el funcionamiento de la app.

Por último, **María Hernández C** es una creadora de contenido centrada en moda y el *lifestyle*, con una estética femenina, colorida y actual. Su perfil destaca por un estilo sofisticado pero accesible, que combina marcas pequeñas con prendas de grandes *retailers* y tendencias virales. Es muy activa en Instagram, donde comparte la ropa que utiliza, viajes y momentos personales con amigas y con su pareja. María recibirá una comisión por realizar 3 *stories* y un TikTok relacionados con la *startup*. María tiene su

propia marca de ropa, por lo que la manera de promocionar Bonic podía ser colaborando con su propia empresa.

Ilustración 30: Usuario y feed de las creadoras de contenido



Fuente: Elaboración Propia

## Anuncios en RRSS

En segundo lugar, se invertirá una gran parte de las ganancias y el presupuesto de Bonic en la introducción de anuncios en redes sociales, en concreto Instagram y TikTok, al ser estas las más populares entre los jóvenes. La cantidad concreta que se destinará a estos efectos en el primer año asciende a 3400 euros divididos entre ambas plataformas, casi un 30% de los costes de marketing. Las campañas durarán aproximadamente 85 días en el primer año, con el objetivo de generar notoriedad de marca e impulsar descargas.

Estas campañas irán aumentando en duración y presupuesto conforme se consolide la comunidad. Teniendo en cuenta el sistema de *cookies* de estas redes, cuando se detecte que un usuario podría estar interesado en una idea como es Bonic, se le enseñará el anuncio elaborado por la empresa, incluyendo un *link* directo a la página de descarga de la plataforma.

En Instagram, los anuncios serán de carácter más corporativo y se incluirán entre las historias de los usuarios, se mostrará la plataforma oficial de Bonic y su funcionamiento a través de *swipes* en una pantalla con eslóganes como “desliza tu estilo”. En TikTok las promociones serán de carácter más original, con testimonios reales de personas que se han beneficiado de los servicios de la empresa, o con videos en los que se muestre el proceso de encontrar a través de Bonic la prenda que se estaba buscando, y llevarla para la ocasión concreta.

## Contenido orgánico en las redes de la propia empresa

De forma paralela a los medios de promoción anteriores, las fundadoras de Bonic, junto con su entorno cercano generarán contenido para las redes sociales de la compañía.

Los videos y fotos serán por un lado de carácter oficial, explicando los beneficios y la forma en que se utiliza la app, y compartiendo las mejoras y actualizaciones de la plataforma. Además, también se publicará contenido auténtico y espontáneo, que de forma orgánica permita que los usuarios se sientan conectados con Bonic, y les resulte una idea atractiva. En definitiva, no solo fotos profesionales sino también contenido que resulte natural y cercano, como por ejemplo videos de las fundadoras yendo a concursos de emprendimiento y explicando cómo surgió la idea o *stories* en los que se propongan tendencias (“*cowboy*”, “*old money*”, “*festival*”) y se muestre cómo encontrarlas en Bonic.

Según un artículo elaborado por Lader (2025), una agencia de publicidad que ayuda a las marcas a escalar a través de sus estrategias de marketing, el contenido orgánico y continuado en redes sociales es fundamental, ayudando a generar confianza y autenticidad, a crear relaciones a largo plazo con los usuarios, y a generar una verdadera comunidad leal.

Asimismo, se solicitará a las personas del círculo cercano del equipo de Bonic que publiquen y hagan *repost* del contenido de las redes sociales oficiales de Bonic, para que así, aumente el público de dicho contenido y la idea alcance a un mayor número de personas. De esta manera se reforzará el posicionamiento de la app y podrá ser visualizada como una plataforma cercana, útil y alineada con los intereses del público objetivo.

### 5.3. Embudo de ventas

Para la visualización de las principales actuaciones del plan de marketing combinadas con otras actividades accesorias, se ha generado un **embudo de ventas o embudo de conversión de ventas**. Se trata de un modelo que representa el recorrido que realiza un usuario desde que entra en contacto con una empresa hasta que toma la decisión de compra, y va acompañado de determinadas estrategias que cumple la meta de dirigir a los potenciales clientes hacia una meta (Alcázar, 2023). Actualmente, el modelo habitual de embudo es menos lineal y más interactivo, dado que se puede influir en la decisión de compra del usuario a través de distintos canales y puntos de contacto (Lizano Lescano, 2022). En el embudo o *funnel* de ventas hay cinco fases a tener en cuenta, que se desarrollarán a continuación, junto con las respectivas estrategias para Bonic (Cámara de Comercio de Valencia, 2025):

La primera fase es la de atracción o conocimiento, en la que se realiza el contacto inicial y se trata de atraer al mayor número de personas a la marca, y adquirir notoriedad. Desde Bonic, se pretende llamar la atención del mayor número de usuarios posibles gracias a las colaboraciones con creadoras de contenido con gran presencia en el sector de moda y la introducción de anuncios en redes sociales.

La siguiente fase del embudo de ventas es la fase de consideración o interés, en la que, una vez el usuario conoce la empresa y se llama su atención, se informa sobre la idea y pueden llegar a decidir probarla. En esta fase, desde Bonic se retiene al consumidor con contenido orgánico en redes sociales en el que se explique el funcionamiento de la app y

sus beneficios, con llamadas a la atención como “descarga gratis” o “haz y comparte tus propias carpetas”, tal y como expuesto previamente. Esto combinado con la interfaz de fácil uso y carácter atractivo, junto con una página web en la que se pueda encontrar información detallada sobre Bonic y sobre las marcas, también puede optimizar el mantenimiento de clientes en esta fase.

En la etapa de conversión se da la decisión final de compra y se generan ingresos para Bonic o para los colaboradores de la aplicación. En el caso de Bonic, este sería el momento en el que, tras utilizar la app, los usuarios tomen una decisión de compra gracias a los beneficios aportados por ésta. Por parte de la empresa, gracias al algoritmo de recomendación que enseña prendas adaptadas a los gustos de los consumidores, y los filtros que permiten seleccionar el tipo de prenda que busca cada usuario, se generará una utilidad que hará que los usuarios encuentren aquello que estaban buscando y decidan redirigirse a la web de la marca para comprar.

Para terminar, existe la fase de fidelización, en la que el objetivo es mantener una buena relación con el cliente, para garantizar la utilización constante de la aplicación y la realización de compras a través de la misma. La *startup* ha añadido una *feature* que hace que tenga cualidades similares a las de una red social, como la posibilidad de buscar a otros usuarios, compartir carpetas e inspirarse en lo buscado por los demás clientes de Bonic. De esta manera, se pretende crear una verdadera comunidad que busque inspiración en cuanto a moda y que se quiera beneficiar del valor que aporta Bonic.

Ilustración 31: Embudo de ventas



Fuente: Elaboración Propia

## 6. CONCLUSIONES

A lo largo de este Trabajo de Fin de Grado se ha llevado a cabo el desarrollo del plan de negocio de Bonic, una *startup* basada en un modelo de aplicación móvil de recomendaciones personalizadas de moda. El trabajo ha estado guiado por tres objetivos fundamentales, a los que se pretende dar respuesta en los siguientes apartados.

### **1. Analizar el mercado de moda on-line, e identificar las posibles oportunidades de negocio**

El análisis de la industria del *e-commerce* de moda ha puesto de manifiesto que se trata de un sector en crecimiento y con una importancia cada vez mayor, ya que en 2023 representó el 22,8% del total de ventas de moda en España, teniendo en cuenta que la industria textil supone un 2,8% del PIB español. Muchos sectores y áreas se encuentran muy digitalizadas y se ha transformado la forma en que se descubren y consume moda. No obstante, esta expansión ha traído consigo una sobresaturación de los compradores debido a la cantidad de opciones, una fragmentación del mercado y una creciente dificultad para que las marcas emergentes alcancen visibilidad.

En cuanto a las barreras de entrada, si bien el acceso al comercio digital es más fácil que nunca, destacar en un mercado tan saturado supone un verdadero desafío. El dominio de grandes empresas como Inditex, ASOS o Zalando, que tienen un muy amplio catálogo y gozan de una compleja infraestructura, refuerza estas barreras competitivas. A través del análisis PESTEL y de las cinco fuerzas de Porter, se ha comprobado que, a pesar del contexto actual en España, existen oportunidades importantes para modelos que apuesten por la diferenciación, especialmente si, como Bonic, aportan valor tanto al usuario como a las marcas pequeñas.

En este contexto, la *startup* detecta y responde a una necesidad real del mercado: simplificar el proceso de compra online y personalizar la experiencia del usuario. La propuesta se fundamenta en un algoritmo de inteligencia artificial que aprende del comportamiento del consumidor y recomienda productos adaptados a sus gustos. Junto con esto, se apuesta por una experiencia visual a través de *swipes*, fácil de usar, intuitiva y con funcionalidades inspiradas en las redes sociales. Es decir, Bonic resuelve un problema incorporando varias de las tendencias más utilizadas en el mercado, como el marketing de influencia y la inteligencia artificial.

## **2. Desarrollar y exponer el modelo de negocio de Bonic a partir de un Business Model Canvas**

Gracias a la aplicación del *Business Model Canvas*, se han podido estudiar los nueve bloques que componen el modelo de negocio de Bonic. La propuesta de valor de la empresa es clara: mejorar la experiencia de compra en el entorno digital de la moda mediante una solución tecnológica, ágil y personalizada, que beneficia tanto a los consumidores como a las marcas emergentes.

En cuanto al segmento de mercado, Bonic se dirige principalmente a mujeres jóvenes, de entre 18 y 35 años, activas digitalmente, preocupadas por su estilo y con interés por descubrir nuevas marcas. Desde el punto de vista de monetización, Bonic cuenta con tres fuentes de ingresos: promociones dentro de la app (modelo CPC), comisiones por compras a través de acuerdos de afiliación (modelo CPA) y venta de datos anonimizados a marcas colaboradoras mediante una suscripción.

La *startup* no almacena ni distribuye productos, lo que le permite mantener una estructura de costes ligera y un modelo escalable. La aplicación ya ha sido desarrollada internamente, tiene acuerdos con marcas en curso y ha alcanzado más de 300 descargas. El análisis realizado muestra que el modelo es viable desde el punto de vista técnico, operativo y financiero.

## **3. Definir una estrategia de promoción y marketing para la *startup* que permita a Bonic introducirse en el mercado y acceder a los potenciales clientes**

Con el objetivo de construir una comunidad activa en torno a Bonic, se ha definido una estrategia de marketing integral. Se han utilizado herramientas como el análisis DAFO, el Marketing Mix y el embudo de ventas para identificar más adecuadas para alcanzar al público objetivo.

La promoción de Bonic se apoya en tres grandes pilares: colaboraciones con *influencers*, campañas de publicidad en redes sociales (Instagram y TikTok) y contenido orgánico generado por el propio equipo y su entorno cercano. Se han definido acciones concretas en cada fase del embudo de ventas atracción, consideración, conversión y fidelización, destacando la capacidad de la app para generar una experiencia similar a la de una red social, con funciones como carpetas compartidas y perfiles de usuario. Este

enfoque busca no solo captar la atención, sino también generar comunidad y retención, dos elementos clave para el crecimiento sostenido de la plataforma.

## **7. DECLARACIÓN DEL USO DE HERRAMIENTAS DE IA GENERATIVA EN EL TRABAJO DE FIN DE GRADO**

Por la presente, yo, Casilda Rodríguez-Mourullo, estudiante del doble grado en Derecho y Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Pontificia Comillas (ICADE), declaro que he utilizado la herramienta de inteligencia artificial Generativa ChatGPT exclusivamente, en el marco de la realización de mi Trabajo Fin de Grado titulado:

**“Bonic: plan de negocio para una aplicación de recomendaciones personalizadas de moda”**

Dicha herramienta ha sido empleada únicamente en los siguientes contextos:

1. **Brainstorming y estructura inicial del trabajo:** se utilizó para explorar enfoques y estructuras posibles del plan de negocio y organizar ideas de manera clara y coherente.
2. **Revisión lingüística y mejora de estilo:** ChatGPT fue empleado para optimizar la redacción, mejorar la fluidez del lenguaje y garantizar un tono adecuado al entorno académico en algunas secciones del trabajo.
3. **Simplificación de textos técnicos:** se utilizó para simplificar y resumir información compleja sobre inteligencia artificial, modelos de negocio o teoría empresarial.
4. **Apoyo en redacción de secciones formales:** se utilizó en secciones como por ejemplo, el modelo de Porter, los apartados de conclusiones, la estrategia de marketing o análisis DAFO, siempre supervisando y adaptando los resultados con criterio propio.
5. **Generador de sinónimos y conectores:** para evitar repeticiones y mejorar la cohesión textual.
6. **Corrección y retroalimentación:** recibí y solicité sugerencias generales sobre el desarrollo de algunos apartados, que integré tras valoración crítica personal.

7. **Traducción puntual:** se ha utilizado para traducir fragmentos o referencias del inglés al español.

8. **Generación de referencias bibliográficas:** utilizado para generar y formatear referencias en el estilo APA que luego fueron revisadas de forma manual, y así garantizar la correcta citación del trabajo.

Declaro que toda la información, análisis, reflexiones y contenido incluidos en el presente trabajo son fruto de mi investigación, criterio personal y esfuerzo, salvo cuando expresamente se ha citado o indicado lo contrario. Las fuentes han sido referenciadas según las normas APA (7ª edición) y se ha especificado el uso de IA cuando ha sido pertinente.

Comprendo las implicaciones éticas y académicas que conlleva la presentación de un trabajo original.

**Fecha:** 26 de marzo de 2025.

**Firma:** Casilda Rodríguez-Mourullo Cid-Harguindey.

## 8. BIBLIOGRAFÍA

About You. (2025). *About Us*. <https://corporate.aboutyou.de/en/>

Alcázar, P. (2023). *Embudo de conversión: estrategias en cada una de sus fases. Emprendedores, las claves de la economía y el éxito profesional*. Emprendedores. <https://emprendedores.es/gestion/embudo-conversion/>

Amazon Ads. (2025). *¿Qué es la tasa de conversión? Definición, optimización, fórmula, cálculo y ejemplos*. <https://advertising.amazon.com/es-co/library/guides/conversion-rate>

ASOS. (2025). *Sobre ASOS*. <https://www.asos.com/es/quienes-somos/asos-experience/?ctaref=aboutus|asosexperience>

ASOS. (2025). *Quiénes somos. Who we are*. <https://www.asos.com/es/quienes-somos/who-we-are/?ctaref=aboutus|howweare>

Azcoitia, S. A., Iourdanou, C. y Laoutaris, N. (2021). *What Is the Price of Data? A Measurement Study of Commercial Data Marketplaces*. Cornell University. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2111.04427>

Bankinter. (2021). *Todo lo que debes saber sobre la tasa Google*. <https://www.bankinter.com/blog/mercados/todo-que-debes-saber-sobre-tasa-google>

Barrios, M. (2010). *Modelo de negocio*. Universidad Americana. [https://www.academia.edu/30885574/MODELO\\_DE\\_NEGOCIO](https://www.academia.edu/30885574/MODELO_DE_NEGOCIO)

Bastero, M. (2024). *En España gastamos una media de 460€ en moda online al año, y Shein es donde más compramos*. Marketing4eCommerce. <https://marketing4ecommerce.net/espana-moda-online-shein-es-donde-mas-compramos/#:~:text=De%20acuerdo%20con%20el%20informe,en%206%20veces%20al%20año.>

BBVA. (2017). *La familia, el mejor aval de una 'startup'*. <https://www.bbva.com/es/familia-mejor-aval-startup/>

Botín, R. (2025). *Ecommerce de moda: tendencias para la venta de moda on-line en 2025*. Shippypro. <https://www.blog.shippypro.com/es/ecommerce-moda>

Cadena SER. (2024). *8 de cada 10 consumidores quieren que su compra tenga un impacto positivo*. [https://cadenaser.com/aragon/2024/11/20/8-de-cada-10-consumidores-quieren-que-su-compra-tenga-un-impacto-positivo-radio-zaragoza/?utm\\_source=chatgpt.com](https://cadenaser.com/aragon/2024/11/20/8-de-cada-10-consumidores-quieren-que-su-compra-tenga-un-impacto-positivo-radio-zaragoza/?utm_source=chatgpt.com)

Caicedo Flores, J., Fernández Bayas, T., Lozano Chaguay, L. y Onofre Zapata, R. (2019). El modelo de negocio: metodología Canvas como innovación estratégica para el diseño de proyectos empresariales. *Journal of Science and Research*. 4(CIEIS), 85-100. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3594015>

Cámara de Comercio de Valencia. (2025), *Qué es un embudo de ventas: etapas y ejemplos*. <https://www.camaravalencia.com/formacion/blog/que-es-embudo-ventas/>

Cuatrecasas. (2024). *Novedades fiscales aprobadas para empresas y grupos fiscales*. <https://www.cuatrecasas.com/es/spain/fiscalidad/art/is-novedades-empresas-grupos-fiscales>

Domínguez, N. (2024). *¿Cuánto cuesta hacer una app? Guía de precios*. Docastix. <https://docastix.com/cuanto-cuesta-hacer-una-app/>

Epdata. (2024). *El uso de las tecnologías y de Internet en España, en gráficos*. <https://www.epdata.es/datos/uso-tecnologia-ninos-graficos/462>

Emprendedores. (2022). *Marketing de afiliación: paga comisión sólo al que venda*. <https://emprendedores.es/gestion/hosting-web-2025/>

ESERP. (2022). *Análisis PESTEL de una empresa: Qué es y cómo hacerlo*. ESERP. Digital Business & Law School. <https://es.eserp.com/articulos/que-es-analisis-pestel/>

Ferreira-Herrera, D. C. (2016) El Modelo Canvas en la Formulación de proyectos. *Cooperativismo y desarrollo*, 23 (107), 69-81. <https://doi.org/10.16925/co.v23i107.1252>

Ficotec. (2025). *(LSSICE). Ley de Servicios de la Sociedad de la Información y Comercio Electrónico*. <https://www.ficotec.com/ley-servicios-la-sociedad-informacion-comercio-electronico-Isi/>

Gallo Mendoza, J. G. (2019), *La elección de los medios de comunicación y su relación con el tradicional embudo de marketing*. VII Congreso Científico Internacional “Tecnología, Universidad y Sociedad”, 567-584. [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/105346850/MemoriasTUS2019-libre.pdf?1693253954=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DMemorias\\_TUS.pdf&Expires=1742908892&Signature=X8MZEzgf7Ie9kK~~SBxfV4Cpaf~oxFwy1IHWLdFSxbHJHmWjDBk9QM~Gh7vTpPGIDKcTfcg-NFy32SUtn~4nMZJIoSgFyEkv1pGqIgerhnm8yOVwMIAdvGxwrK0GIfbkry6VfcPWHEgt4TW~oyIo8JULZSCfZ6~013aOMJvA4yQ~AgNXdgXrH2U7LyiKF8mYD45ClOTroysZZGsyqem0mNZui2XCreFpierm71HI085JsRBGpIFZQa0fbjZqwVX3tM8~D54ksPEu4uCMsgy3htF~0BzFiZlr1q79maB7n70TJK~BeU3i0mGoFFdBvCHK7VKMIVVxxpzdIfhyZiA\\_\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA#page=566](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/105346850/MemoriasTUS2019-libre.pdf?1693253954=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DMemorias_TUS.pdf&Expires=1742908892&Signature=X8MZEzgf7Ie9kK~~SBxfV4Cpaf~oxFwy1IHWLdFSxbHJHmWjDBk9QM~Gh7vTpPGIDKcTfcg-NFy32SUtn~4nMZJIoSgFyEkv1pGqIgerhnm8yOVwMIAdvGxwrK0GIfbkry6VfcPWHEgt4TW~oyIo8JULZSCfZ6~013aOMJvA4yQ~AgNXdgXrH2U7LyiKF8mYD45ClOTroysZZGsyqem0mNZui2XCreFpierm71HI085JsRBGpIFZQa0fbjZqwVX3tM8~D54ksPEu4uCMsgy3htF~0BzFiZlr1q79maB7n70TJK~BeU3i0mGoFFdBvCHK7VKMIVVxxpzdIfhyZiA__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA#page=566)

Garrido, F. (2024). *¿Cuánto se paga por publicidad en internet? Descubre los Ingresos*. Adsterra. <https://adsterra.com/blog/es/cuanto-se-paga-por-publicidad/>.

Grouber, Marketing. (2025) *¿Cuánto cuesta la publicidad en Instagram?* <https://groubermarketing.com/cuanto-cuesta-la-publicidad-en-instagram/>

Hernández Pérez, J. A. (2011). *Modelo de competitividad de las cinco fuerzas de Porter*. [https://www.academia.edu/7350521/Modelo\\_de\\_competitividad\\_de\\_las\\_cinco\\_fuerzas\\_de\\_Porter\\_Por\\_José\\_Angel\\_Hernández\\_Pérez](https://www.academia.edu/7350521/Modelo_de_competitividad_de_las_cinco_fuerzas_de_Porter_Por_José_Angel_Hernández_Pérez)

Herranz, F. (2024). *¿Cómo afecta la nueva regulación europea sobre ecodiseño a la industria textil?* IndustryTalks. <https://industrytalks.es/como-afecta-la-nueva-regulacion-europea-sobre-ecodisenio-a-la-industria-textil/>

IBM. (2025). *¿Qué es el Reglamento General de Protección de Datos (RGPD)?* <https://www.ibm.com/es-es/cloud/compliance/gdpr-eu>

INE. (2025a). *Indicador adelantado del Índice de Precios de Consumo (IPC). Indicador adelantado del Índice de Precios de Consumo Armonizado (IPCA). Enero 2025*. Instituto Nacional de Estadística. Notas de prensa y comunicados publicados. <https://www.ine.es/dyngs/Prensa/es/adIPC0125.htm#:~:text=La%20variaci%C3%B3n%20anual%20del%20indicador,es%20del%202%2C9%25>.

INE. (2025b). *Contabilidad Nacional Trimestral de España Cuarto trimestre 2024. Avance*. Instituto Nacional de Estadística. Notas de prensa y comunicados publicados. <https://www.ine.es/dyngs/Prensa/es/avCNTR4T24.htm#:~:text=Resultados%20anuales,%20A%20C3%B1o%202024,en%20un%203%2C2%25.&text=La%20demanda%20nacional%20contribuy%C3%B3%20en,superior%20al%20del%20a%20C3%B1o%20anterior>.

INE. (2024). *Encuesta de Población Activa (EPA) Tercer trimestre 2024*. Instituto Nacional de Estadística. Notas de prensa y comunicados publicados. <https://www.ine.es/dyngs/Prensa/es/EPA3T24.htm>

Iwamoto, A. (2023). *The Origin of AIDA: Who Invented and Formulated the AIDA model?* Faculty of Business and Commerce, Kansai University, Osaka, Japan. <https://ojs.library.carleton.ca/index.php/pcharm/article/view/4340/3310>

Jiménez, P. (2023). *Qué son los socios claves en el modelo Canvas y por qué te interesa saberlo*. Sage, estrategia y gestión. <https://www.sage.com/es-es/blog/que-son-los-socios-claves-en-el-modelo-canvas-y-por-que-te-interesa-saberlo/#:~:text=Los%20socios%20clave%20dentro%20del,socios%20claves%20para%20una%20empresa>.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). *Principios de marketing* (17.<sup>a</sup> ed.). Pearson Educación. [https://www.pearson.com/se/Nordics-Higher-Education/subject-catalogue/marketing/Principles-of-Marketing-Kotler-Armstrong.html?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.pearson.com/se/Nordics-Higher-Education/subject-catalogue/marketing/Principles-of-Marketing-Kotler-Armstrong.html?utm_source=chatgpt.com)

Lader. (2025). *La importancia del contenido orgánico para tu marca..* <https://lader.com.ar/la-importancia-del-contenido-organico-para-tu-marca/>

Lizano Lescano, E.A. (2022), Estrategias de marketing para mejorar el embudo de conversión de ventas: una revisión sistemática. *Journal of science and research*, 7 (3), 165-190. <https://revistas.utb.edu.ec/index.php/sr/article/view/2940/2594>

Leino, N. (2025) *¿Cuál es la COMISIÓN que se llevan Google y Apple sobre los ingresos de tu App?* Actualízatec, agencia. App marketing. <https://actualizatec.com/blog/comisiones-ingresos-app-store-apple/#:~:text=Google%20y%20Apple%20te%20cobran,la%20comisi%C3%B3n%20sube%20al%2030%25.>

LSSICE. (2002). Ley 34/2002, de 11 de julio, de servicios de la sociedad de la información y de comercio electrónico. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2002-13758>

Macías, M. (2013) *Tu propuesta de valor desde el cliente: Value Proposition Canvas*. Advenio strategy and business design. <https://apastyle.apa.org/style-grammar-guidelines/references/examples/blog-post-references>

McKinsey & Company. (2023), *The State of Fashion 2024: Finding pockets of growth as uncertainty reigns*. <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/retail/our%20insights/state%20of%20fashion/2025/the-state-of-fashion-2025-v2.pdfv>

McKinsey & Company. (2024), *The state of fashion 2025*. <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/retail/our%20insights/state%20of%20fashion/2025/the-state-of-fashion-2025-v2.pdf>

Ministerio de Industria y Turismo de España. (2024). *Hereu se reúne con el Observatorio del Textil y de la Moda para reforzar la competitividad del sector*. <https://www.mintur.gob.es/es-es/GabinetePrensa/NotasPrensa/2024/Paginas/Hereu-reunion-observatorio-textil-moda.aspx>

Ministerio de Hacienda. (2025). *Next Generation EU*. Central de Información. <https://www.hacienda.gob.es/es-ES/CDI/Paginas/FondosEuropeos/Fondos-relacionados-COVID/Next-Generation.aspx>

Modaes. (2024). *Informe de la moda online en España 2024*. [https://www.modaes.com/files/publicaciones/free/2024/ecommerce\\_2024/](https://www.modaes.com/files/publicaciones/free/2024/ecommerce_2024/)

Modaes. (2023). *La moda sigue ganando clientes online: el 39,5% de los españoles compran ropa en la Red*. <https://www.modaes.com/entorno/la-moda-sigue-ganando-clientes-online-el-395-de-los-espanoles-compran-ropa-en-la-red>

Morcillo, G. (2024) Producto, precio, distribución y comunicación. *Dirección de Marketing*. [file:///Users/casildarodriguez-mourullo/Downloads/UNIT%203\\_PRODUCTO%20\(1\).pdf](file:///Users/casildarodriguez-mourullo/Downloads/UNIT%203_PRODUCTO%20(1).pdf)

Ortega, J. C. (2021). Qué son los índices de sostenibilidad o cómo el compromiso ecológico también cotiza en bolsa. En un momento en que todas las empresas dicen ser sostenibles, ¿dónde está la verdad? *Harpers Bazaar*. <https://www.harpersbazaar.com/es/cultura/ocio/a36619287/indices-de-sostenibilidad-que-son-empresas-compromiso-ecologico-sostenibilidad/>

Osterwalder, A, Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. La Casa del Libro

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A., & Papadacos, T. (2014). *Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want* (1). Wiley.

Pérez Capdevila, J. (2011). Óbito y resurrección del análisis DAFO. *Revista Avanzada Científica*, 14 (2), 1-11. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3701384>

Pérez, M. E. (2023), *Cómo mejorar la relación con el cliente con un CRM*. Arbentia Empowering Consulting. <https://www.arbentia.com/blog/como-mejorar-relacion-cliente-con-crm/>

Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review América Latina*, 86 (1), 58-77. [https://utecno.wordpress.com/wp-content/uploads/2014/05/las\\_5\\_fuerzas\\_competitivas\\_michael\\_porter-libre.pdf](https://utecno.wordpress.com/wp-content/uploads/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas_michael_porter-libre.pdf)

Privalia. (2025). *Privalia. About Us*. <https://es.privalia.com/gr/aboutus>

Red Summa. (2025). *Marketing-Mix*. [https://campusvirtual.iep.edu.es/recursos/recursos\\_premium/programa-habilidades/pdf/marketing/pdf4.pdf](https://campusvirtual.iep.edu.es/recursos/recursos_premium/programa-habilidades/pdf/marketing/pdf4.pdf)

Reuters. (2024). *España utilizará 5.000 millones de dólares de los fondos de recuperación de la UE para ayudar a las pequeñas empresas a modernizarse*. <https://www.reuters.com/markets/europe/spain-use-5-bln-eu-recovery-funds-help-small-companies-modernise-2024-10-03>

Romera, J. (2024), Inditex, Mango, Tendam, H&M, Primark y Shein acaparan ya una cuota del 65% en el textil. *El Economista*. <https://www.economista.es/retail-consumo/noticias/13133388/12/24/inditex-mango-tendam-hm-primark-y-shein-acaparan-ya-una-cuota-del-65-en-el-textil.html>

Sánchez Galán, J. (2020). Segmentación de mercado. *Economipedia*. <https://economipedia.com/definiciones/segmentacion-de-mercado.html>

Santander Universidades. (2021). *Análisis PESTEL: qué es y cómo hacerlo paso a paso*. <https://www.santanderopenacademy.com/es/blog/analisis-pestel.html>

Shopify. (2024). *Los 51 mejores programas de afiliados para vendedores y creadores* (2025). [https://www.shopify.com/es/blog/mejores-programas-de-afiliados?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.shopify.com/es/blog/mejores-programas-de-afiliados?utm_source=chatgpt.com)

Shopify. (2025). *Precios de influencers: el coste de los influencers en 2025*. <https://www.shopify.com/es/blog/precios-de-influencers>

Sonderegger, P. (2020), Cómo utilizar el Business Model Canvas (Lienzo de Modelo de Negocio) para reducir el riesgo. *Revista Abierta de Informática Aplicada* vol. 4, 7-16). <https://raia.revistasuai.ar/index.php/raia/article/view/22/52>

Sosa, C. (2023), *Relación con el cliente: que es y cómo mejorarla*. Salesforce Blog. <https://www.salesforce.com/mx/blog/relacion-con-el-cliente/>

Statista. (2025). *Tasa de desempleo en España del cuarto trimestre de 2006 al cuarto trimestre de 2024*. Recuperado de: <https://es.statista.com/estadisticas/474896/tasa-de-paro-en-espana/>

Statista. (2024a). *Distribución porcentual de las preferencias de compra de moda y calzado en España en 2023, por canal*. [https://es.statista.com/estadisticas/912362/preferencias-de-compra-online-y-offline-de-moda-y-calzado-en-espana/?utm\\_source=chatgpt.com](https://es.statista.com/estadisticas/912362/preferencias-de-compra-online-y-offline-de-moda-y-calzado-en-espana/?utm_source=chatgpt.com)

Statista. (2024b). *Principales redes sociales utilizadas por los internautas para comprar en marketplaces en España en 2024*. <https://es.statista.com/estadisticas/500680/habitos-de-compra-online-de-los-internautas-en-redes-sociales-en-espana-por-tipos/>

Statista. (2024c). *Frecuencia anual de compra de moda online por edad en España en 2024*. <https://es.statista.com/estadisticas/1424771/frecuencia-anual-de-compra-de-moda-online-por-edad-en-espana/#:~:text=En%20concreto%2C%20las%20personas%20comprendidas,entre%2016%20y%2024%20a%3%B1os.>

Statista. (2024d). *Gasto medio anual en compras online de moda en España 2012-2023*. Recuperado de <https://es.statista.com/estadisticas/1029399/gasto-medio-en-compras-online-en-moda-en-espana/>

Statista. (2024e). *Cifra de compradores de moda en ecommerce en España 2012-2023*. <https://es.statista.com/estadisticas/477779/industria-de-la-moda-compradores-online-en-espana-por-meses/>

Statista. (2024f). *Porcentaje de población activa en situación de desempleo en la Unión Europea (UE-27) en 2022 y 2023, por país*. Recuperado de: <https://es.statista.com/estadisticas/600313/tasa-de-desempleo-en-los-paises-de-la-union-europea/>

Tangram Consulting. (2025). *Cuánto Cuesta Mantener una Aplicación Móvil*. <https://tangramconsulting.es/noticias/cuanto-cuesta-mantener-una-app>

t2óindustry. (2024). *Tendencias Digitales Moda y Lujo 2024*.  
<https://www.t2o.com/t2o-industry/tendencias-digitales-moda-y-lujo-2024-informe/>

Valera, S. (2024,). *Cuánto cuesta anunciarse en Tik Tok*. Proyectos Digitales.  
<https://proyectosdigitales.es/cuanto-cuesta-anunciarse-en-tik-tok/>

Veepee. (2025). *Que ofrecemos en Veepee*. <https://ayuda.veepee.es/article/1398-que-ofrecemos-en-veepee>

We Are Social. (2025). *Digital 2025: The essential guide to the global state of digital*. <https://wearesocial.com/uk/blog/2025/02/digital-2025-the-essential-guide-to-the-global-state-of-digital/>

Yesstyle. (2025) *Programa de afiliación de YesStyle*.  
[https://www.yesstyle.com/es/affiliate-program.html?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.yesstyle.com/es/affiliate-program.html?utm_source=chatgpt.com)

Zalando. (2025). *About Us*. <https://corporate.zalando.com/en/about-us>

Zalando. (2025). *About Us. What we do. Zalando logistics*.  
<https://corporate.zalando.com/en/about-us/what-we-do/zalando-logistics>