



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
ICADE

BONIC

INNOVACIÓN Y PERSONALIZACIÓN EN EL *E-COMMERCE* DE MODA

Ana Pérez de Lema Campos
Tutora: Carmen Escudero Guirado

MADRID | 2025

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo tiene como objeto el estudio de la oportunidad de una idea de negocio, centrada en la creación de una aplicación móvil (en adelante, *app*) innovadora llamada Bonic. Esta idea surge por el contexto actual, marcado por el creciente interés por las soluciones tecnológicas en el sector del comercio electrónico y de la moda. Es aquí donde hemos identificado una oportunidad para optimizar el proceso de compra *online* mediante la personalización basada en algoritmos de recomendación. Como se mostrará a lo largo del trabajo, esta propuesta busca cubrir un vacío en el mercado, donde las herramientas de personalización en el *e-commerce* de moda todavía tienen un margen considerable de desarrollo.

El análisis se centra en justificar esta oportunidad de mercado mediante el estudio del sector y la identificación de los principales competidores. A partir de estos datos, se desarrolla la propuesta de valor de Bonic, resaltando su capacidad para optimizar la toma de decisiones de compra mediante algoritmos de recomendación avanzados, diferenciándose así de otras *apps* existentes.

Además, se presentan las líneas clave del plan estratégico de crecimiento, definiendo los segmentos de clientes a los que se dirige la *app* y las líneas claves para la implementación del proyecto, asegurando una estructura viable y escalable en el tiempo.

Este trabajo no solo pone en valor la necesidad de herramientas más sofisticadas en el comercio electrónico de moda, sino que también traza una ruta para convertir esta idea en una propuesta de negocio sólida y sostenible.

PALABRAS CLAVE

E-commerce, moda *online*, inteligencia artificial, personalización de compra, recomendación de productos, experiencia de usuario, digitalización.

ABSTRACT

The purpose of this work is to study the feasibility of our business idea, focused on the creation of an innovative mobile application (app) called Bonic. This idea arises from the current context, marked by the growing interest in technological solutions in the e-commerce and fashion sector. It is here that we have identified an opportunity to optimize the online shopping process through personalization based on recommendation algorithms. This approach seeks to fill a gap in the market, where personalization tools in fashion e-commerce still have considerable room for development.

The analysis focuses on justifying this market opportunity by studying the sector and identifying the main competitors. Based on this data, the value proposition of Bonic is developed, highlighting its ability to optimize purchasing decisions through advanced recommendation algorithms, thus differentiating it from other existing applications.

In addition, the key lines of the strategic growth plan are presented, defining the customer segments targeted by the app and the key lines for the implementation of the project, ensuring a viable and scalable structure over time.

This work not only highlights the need for more sophisticated tools in fashion e-commerce but also outlines a route to turn this idea into a solid and sustainable business proposal.

KEY WORDS

E-commerce, online fashion, artificial intelligence, personalized shopping, product recommendation, user experience, digitalization.

RESUMEN EJECUTIVO	1
1. INTRODUCCIÓN	4
1.1 Motivación	4
1.2 Objetivos	5
1.3 Metodología empleada	6
2. ANÁLISIS DEL SECTOR Y DEL MERCADO.....	7
3. PRESENTACIÓN DE LA <i>STARTUP</i>	11
3.1 Descripción del problema identificado	11
3.2 Descripción de Bonic.....	12
4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	15
4.1 Análisis del macroentorno	15
4.2 Análisis del atractivo de la industria	21
5. PROPUESTA DE VALOR Y DIFERENCIACIÓN	27
5.1 Descripción del modelo de negocio de Bonic	28
5.2 Factores de éxito	37
6. PLAN ESTRATÉGICO DE BONIC	39
6.1 Fase 1: Lanzamiento e implementación (6-12 meses)	39
6.2 Fase 2: Crecimiento (1-3 años)	42
6.3 Fase 3: Estabilidad (3+ años)	44
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	45
8. ANEXOS	47
9. BIBLIOGRAFÍA.....	53

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Motivación

La idea de Bonic surge de una observación personal y cotidiana con mis compañeras del concurso de *Comillas Emprende 2024-2025*. A la hora de buscar productos de moda específicos *online*, el proceso muchas veces es lento o fragmentado. Nos encontrábamos buscando en diferentes páginas *webs* durante horas, y mirando siempre las mismas. Aunque el *e-commerce* ha transformado nuestra forma de consumir consumo, todavía existe una brecha entre la experiencia digital y las expectativas de los consumidores más jóvenes, como nosotras, que estamos acostumbrados a formatos interactivos, sociales y visuales.

El proyecto Bonic nace como una propuesta para cubrir esa brecha, incorporando elementos de personalización y tecnología de recomendación en un único entorno. La motivación principal ha sido diseñar una solución que permita descubrir moda de manera más eficiente y atractiva, integrando en una sola *app* productos de múltiples marcas y evitando la necesidad de visitar diversas páginas web. A esto se suma la voluntad de ofrecer valor tanto al usuario como a las propias marcas, actuando como un puente entre consumidores conectados y marcas que buscan canales digitales más eficaces.

Desde una perspectiva académica, este trabajo se alinea con el objetivo de aplicar conocimientos de estrategia, marketing digital, análisis sectorial y modelos de negocio en un contexto práctico y actual. Bonic no es solo una idea creativa: es una propuesta de negocio fundamentada en datos, tendencias y herramientas analíticas desarrolladas a lo largo del grado en Administración y Dirección de Empresas. Este trabajo representa, por tanto, una oportunidad para combinar creatividad y análisis, validando una idea de negocio viable en un entorno altamente competitivo como es el *e-commerce* de moda.

1.2 Objetivos

El principal objetivo de este Trabajo Fin de Grado es analizar la oportunidad de negocio de la idea planteada. Para ello, a lo largo del documento, se analizarán en profundidad los factores clave que garantizan la viabilidad estratégica del negocio, desde su propuesta de valor hasta el plan que se llevará a cabo los tres primeros años.

Dado que este trabajo forma parte del concurso *Comillas Emprende*, el nivel de detalle variará según el apartado, priorizando aquellos aspectos más relevantes para la escalabilidad y diferenciación de la *startup*. Se examinarán tendencias del mercado, necesidades del público objetivo y desafíos que pueden influir en el éxito de la plataforma dentro del ecosistema del *e-commerce* en España.

Más específicamente, se cubrirán los siguientes objetivos:

1. Analizar el sector del comercio electrónico de moda, identificando tendencias y oportunidades de mercado que puedan favorecer la adopción de Bonic
2. Definir el problema identificado, así como la propuesta de valor de la *app*, destacando su diferenciación frente a otras plataformas mediante el uso de algoritmos de recomendación, personalización de la experiencia de usuario y estrategias gamificadas.
3. Analizar el macroentorno y los rasgos específicos del sector en el que se desarrollaría la actividad de Bonic, de tal forma que se puedan identificar las oportunidades y amenazas que emanan del mismo.
4. Desarrollar y concretar la propuesta de valor de Bonic a través del modelo del *Business Model Canvas*.
5. Evaluar los factores internos y externos que influyen en la viabilidad del negocio, utilizando herramientas como el análisis DAFO para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas

6. Establecer un plan de operaciones desde la implementación de la *app* hasta tres años después, creando una hoja de ruta para escalar el negocio y garantizar su sostenibilidad. Para lo cual se hará uso de un plan financiero y de marketing preliminar.

A través de estos objetivos, este trabajo busca proporcionar una visión integral y realista sobre la viabilidad de Bonic como una solución innovadora dentro del sector del *e-commerce* de moda en España.

1.3 Metodología empleada

La metodología empleada en este trabajo es una combinación de un enfoque analítico y proyectivo, propio de los estudios de viabilidad de una idea de negocio. El objetivo ha sido validar una idea de negocio innovadora en el sector del *e-commerce* de moda mediante el uso de herramientas estratégicas, análisis de mercado y construcción de un modelo de negocio sólido.

En primer lugar, se ha realizado una revisión documental y de fuentes secundarias, centrada en informes especializados, estudios sectoriales y bases de datos actualizadas como ONTSI, Modaes, KPMG, Statista y Adigital. Este estudio ha permitido comprender la evolución del comercio electrónico, las tendencias en el comportamiento del consumidor digital, así como los principales retos y oportunidades del sector de la venta de moda *online* en España.

Posteriormente, se aplicaron herramientas de análisis estratégico como el modelo PESTEL para evaluar el entorno macroeconómico, y el modelo de las cinco fuerzas de Porter para estudiar la intensidad competitiva del sector. A ello se sumó un análisis DAFO integrador, que sintetiza los principales factores internos y externos que afectan a Bonic.

Para estructurar la propuesta de valor y validar la lógica interna del proyecto, se utilizó el modelo *Business Model Canvas*, que ha permitido definir los pilares del

negocio: segmento de clientes, canales, estructura de costes, fuentes de ingresos y actividades clave. Además, se diseñó un plan estratégico por fases, proyectando el crecimiento de la empresa en tres etapas de desarrollo: lanzamiento, escalado y consolidación. Para dar apoyo a este plan estratégico, se elaboró una proyección de costes e ingresos preliminar simplificada mediante estimaciones realistas, apoyadas en hipótesis conservadoras, con el fin de reflejar la viabilidad del modelo.

Esta combinación de métodos cualitativos y cuantitativos proporciona un marco riguroso para evaluar el potencial real de Bonic en un entorno digital altamente competitivo.

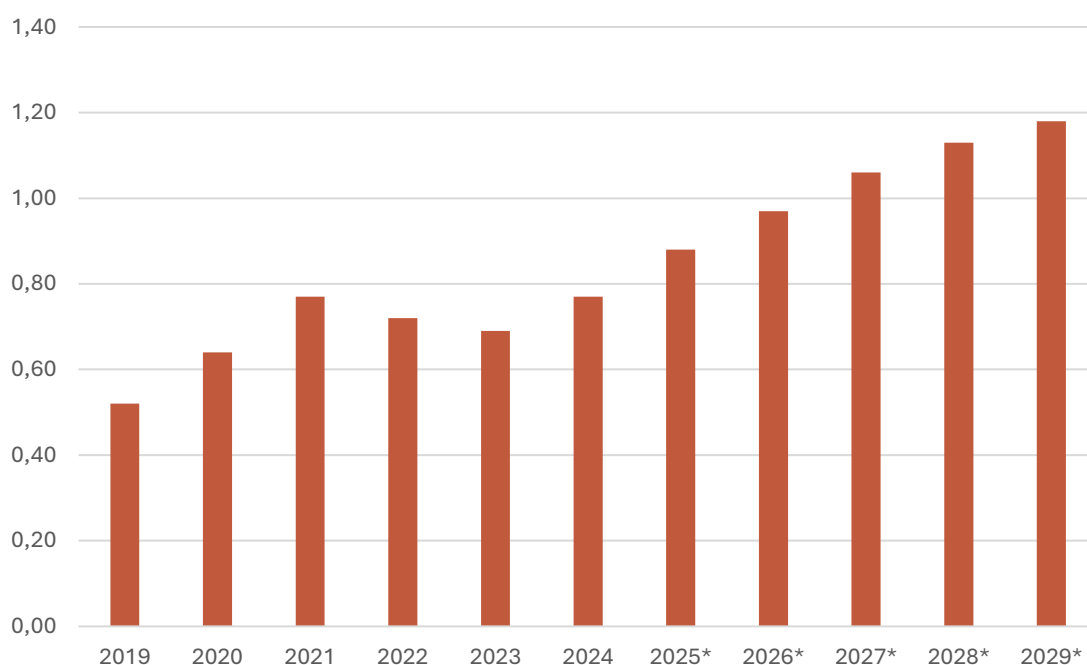
2. ANÁLISIS DEL SECTOR Y DEL MERCADO

El comercio electrónico en el sector de la moda ha experimentado un crecimiento notable en los últimos años, impulsado por la digitalización y la evolución en los hábitos de compra de los consumidores. En este análisis, examinaremos primero la evolución del *e-commerce* en moda a nivel global y europeo, para luego centrarnos en el mercado español, donde Bonic llevará a cabo su actividad. Exploraremos las tendencias del mercado, el comportamiento de los consumidores y los principales desafíos que la empresa deberá afrontar.

Desde un punto de vista del panorama global, las ventas de moda en línea alcanzaron los 880 mil millones de dólares estadounidenses en 2024. Se espera que la cifra continúe en ascenso con una tasa de crecimiento anual de 9,7%, impulsada por la digitalización y los hábitos de los consumidores (The Business Research Company, 2024).

Encontramos dos factores claves para este crecimiento; en primer lugar, el desarrollo de la inteligencia artificial (en adelante, IA), que ha supuesto una transformación de la forma en la que las marcas interactúan con los clientes. Así, la IA permite ofrecer experiencias de compra personalizadas, optimizando los procesos de compra y recomendación. Esto, genera una mayor fidelización con los usuarios, lo que la convierte una herramienta clave a la hora de competir en el mercado (Atento, 2024, p.5). Según McKinsey (2023), la IA podría añadir entre 150.000 y 275.000 millones de dólares a la industria en los próximos cinco años.

Gráfico 1: Ingresos globales del e-commerce de moda en billones de dólares estadounidenses (2019-2029).



Fuente: Datos de Statista. Gráfico elaborado por la autora.

Por otro lado, los dispositivos móviles han cobrado un papel clave en la venta *online*, representado un 62,8% de las compras realizadas frente al 39,1% en ordenadores o portátiles. Esta tendencia refuerza la necesidad de que las plataformas de compra ofrezcan al usuario una experiencia de compra eficiente (Atento, 2024, p.5).

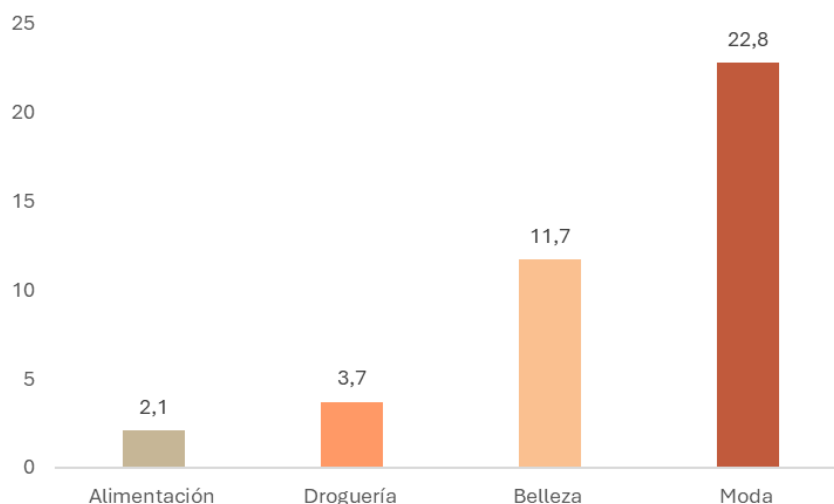
En Europa, el sector de la venta de moda *online* está atravesando una transformación significativa, enfocada a la integración de los canales digitales y físicos. El comercio electrónico ha alcanzado un nivel de madurez tras años de crecimiento acelerado postpandemia, pero se mantiene como un pilar clave para la industria de la moda (Modaes & Kantar, 2024, p. 9). En este sentido, la sostenibilidad ha cobrado una importancia crucial, con la Unión Europea impulsando la circularidad de los productos para el 2030 (Modaes & KPMG, 2024, p. 21).

Las empresas del sector están adaptándose mediante estrategias basadas en análisis de Big Data, que les permiten comprender mejor las preferencias del consumidor y personalizar la experiencia de compra (Modaes & KPMG, 2024, p. 42). Al igual que en el panorama mundial, la IA está revolucionando la industria al facilitar la recomendación de productos, la atención a la cliente automatizada y la optimización de la gestión de inventarios (Modaes & KPMG, 2024, p. 60 y 61). Paralelamente, la logística sigue evolucionando para satisfacer la creciente demanda de entregas rápidas y flexibles, con nuevos centros de distribución que mejoran la eficiencia operativa (ONTSI, 2023, p. 144).

España, el sector geográfico en el que quiere penetrar Bonic, también ha sido objeto de este crecimiento. En 2023, el comercio electrónico de moda en España alcanzó el 22,8% de las ventas totales del *e-commerce*, con más de 14,2 millones de compradores *online* (Modaes & KPMG, 2024, pp. 19 y 50). 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 *online*.

En esta línea, comparando el uso de los canales digitales con otras industrias, el que más sobresale es el sector textil, posicionándose por encima de otras industrias como la alimentación y bebidas y los productos de belleza, donde la venta *online* también tiene mucha relevancia:

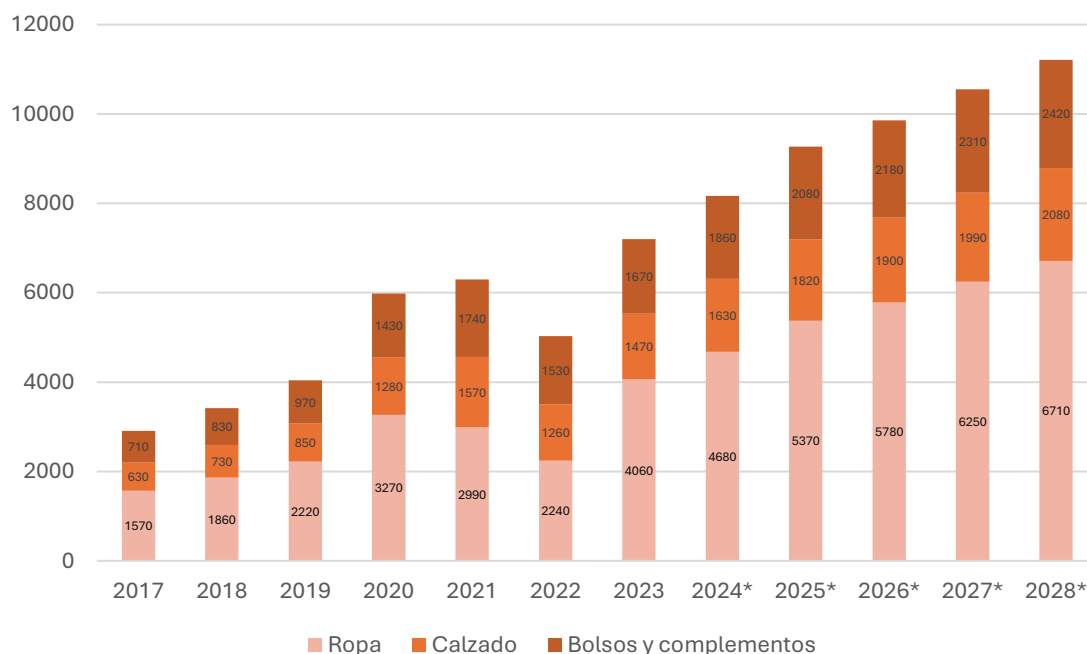
Gráfico 2: Peso del e-commerce sobre el total de los principales sectores de consumo en 2023 en porcentaje sobre el valor total.



Fuente: Datos de Kantar/WorldPanel Division. Gráfico elaborado por la autora.

Asimismo, parece que este crecimiento no va a frenar. Como evidencian los datos de Statista se observa una tendencia de crecimiento sostenido hasta 2028 en todas las categorías de producto: ropa, calzado y complementos:

Gráfico 3: Ventas del e-commerce de moda en España (2017-2028).



Fuente: Datos de Statista. Gráfico elaborado por la autora.

3. PRESENTACIÓN DE LA *STARTUP*

En este apartado se presentará la *startup* Bonic, abordando primero el problema detectado en el proceso de compra de moda online y, a continuación, la solución que se propone desde la *app*. De esta forma contextualizaremos la idea de negocio antes de profundizar en la misma.

3.1 Descripción del problema identificado

El tiempo que los consumidores tardan en comprar moda *online* varía según el país y el tipo de producto. En España, dedicamos aproximadamente una hora en la compra de ropa y calzado *online* (Socialtec, 2024). El dato español es inferior al promedio europeo, que se encuentra en 1 hora y 8 minutos, aunque existen diferencias significativas entre países, como en Francia, donde el proceso puede extenderse hasta 4 horas, o en Noruega, donde los usuarios completan sus compras en solo 10 minutos (Ecommerce News, 2024).

Además, debemos tener en cuenta que los consumidores pueden necesitar varias visitas antes de finalizar su compra. En enero de 2024, la duración promedio de cada visita a las principales páginas web de moda fue de aproximadamente 15 minutos (Statista, 2024), lo cual indica que el proceso de compra suele ser fragmentado, con usuarios explorando opciones en distintos momentos antes de tomar una decisión final. Este tiempo puede estar dedicado a descubrir nuevas tendencias, comparar productos o tomar decisiones de compra informadas.

A pesar de los avances en el *e-commerce*, todavía hay una falta de experiencia de compras plenamente personalizadas, que agilizan la toma de decisiones al estar adaptadas a las preferencias personales. Los consumidores cada vez reclaman una mayor personalización en sus experiencias, que este unida a un entorno de compra rápido, interactivo y eficaz. Según un informe de Boston Consulting Group (BCG) del 2022, el 80% de los consumidores están más dispuestos a interactuar con una empresa que ofrece una experiencia de compra adaptada a sus preferencias.

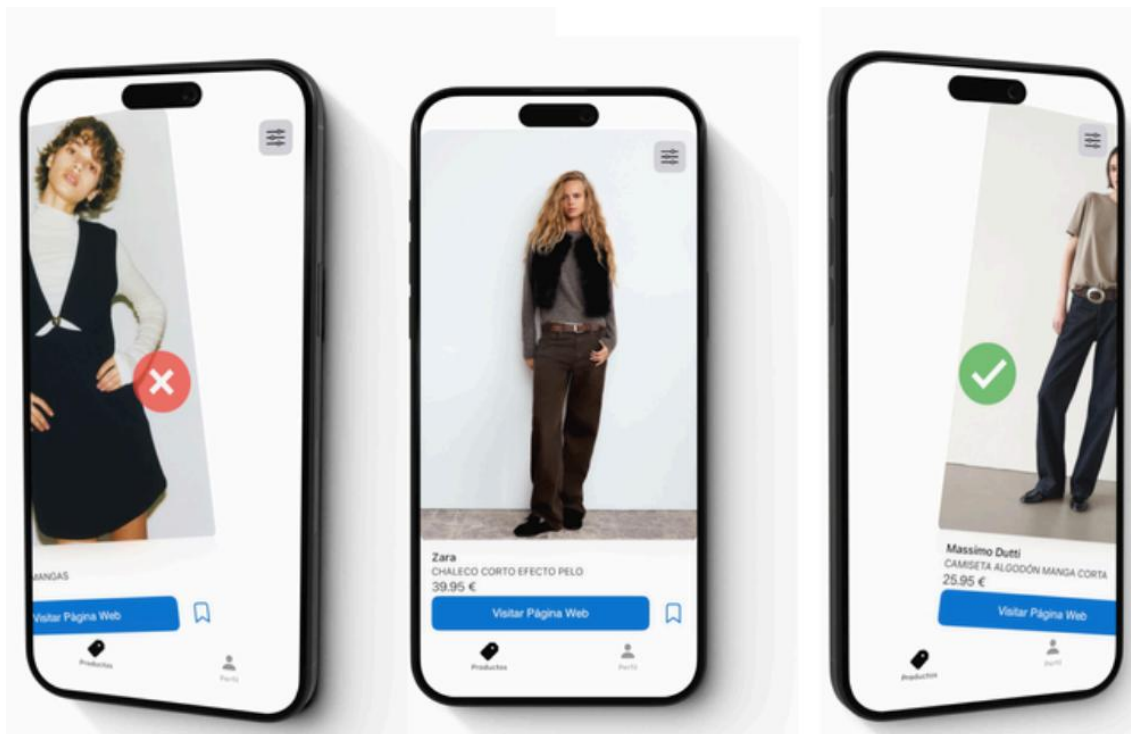
A su vez, las marcas, especialmente las de carácter minorista, se enfrentan a desafíos a la hora de estar actualizadas en los avances del *e-commerce* y esta personalización de la experiencia de compra, a menudo confiando en estrategias de marketing genéricas que carecen de precisión.

3.2 Descripción de Bonic

Como respuesta a este desafío Bonic propone una *app* que va a revolucionar la forma en la que los usuarios descubren y seleccionan moda *online*. La propuesta se basa en simplificar y personalizar el proceso de exploración de productos de moda, aprovechando las posibilidades que ofrece la tecnología y la IA. El objetivo es ofrecer una herramienta que permita a los usuarios descubrir, de forma dinámica y personalizada, artículos de diferentes marcas en un único espacio, adaptándose a sus preferencias individuales y facilitando el acceso a las últimas tendencias de manera intuitiva y atractiva.

Bonic no es una tienda o un *marketplace* tradicional, no vende productos directamente. En cambio, será el encargado de agregar todas las marcas en una sola plataforma, facilitando su búsqueda y optimizando la experiencia de compra a través de su sistema de recomendación personalizado. El funcionamiento de Bonic es intuitivo y dinámico. Su sistema de navegación se basa en que los usuarios filtren el tipo de prenda deseada, y, con cada uno de los resultados, deslicen a la derecha si un producto les gusta o a la izquierda si prefieren descartarlo (a través de *swipes*). Cada interacción permite afinar aún más las recomendaciones, “educando” el algoritmo para que aprenda sus hábitos de compra y refine su selección con mayor precisión.

Imagen 1: Visualización sistema de *swipes* de la *app* de Bonic.



Fuente: Elaborado por el equipo de Bonic.

Además, la *app* permite a los usuarios crear carpetas personalizadas donde pueden guardar sus prendas favoritas, facilitando la organización y la comparación de opciones antes de tomar una decisión de compra. Estas carpetas pueden verse en los perfiles de los usuarios, de tal forma que puedes compartir tus futuras compras o recomendaciones con tus amigos.

Para las marcas de moda, Bonic representa un socio digital estratégico. Los mercados tradicionales a menudo proporcionan visibilidad a las marcas, pero carecen de la precisión e inteligencia necesarias para optimizar el rendimiento de ventas. Bonic, sin embargo, aprovecha el análisis de datos impulsado por IA para refinar la segmentación de audiencia, asegurando que los productos de cada marca se presenten a los consumidores más relevantes basados en patrones de comportamiento, preferencias e historial de interacción (Kraz, 2024). Este enfoque basado en datos permite a las marcas entender las tendencias emergentes, las intenciones de compra y las preferencias del cliente con mayor precisión, lo que les

permite ajustar las estrategias de marketing, el posicionamiento de los productos y las decisiones de inventario.

Lo que diferencia a *Bonic* de otras plataformas es su capacidad para centralizar en un solo espacio las propuestas de diversas marcas sin que el usuario tenga que visitar cada una de sus *webs* individualmente. Gracias a un sistema que recopila información automáticamente desde las webs oficiales de las marcas (*scraping*), la *app* actualiza en tiempo real los catálogos de moda, ofreciendo a los usuarios acceso inmediato a colecciones, tendencias y descuentos sin búsquedas manuales. Sin embargo, a diferencia de un *marketplace* convencional, Bonic no gestiona transacciones. Cuando un usuario encuentra la prenda ideal, la *app* lo redirige directamente a la tienda oficial de la marca para completar la compra, garantizando así una experiencia segura y transparente.

En este contexto, cobran especial relevancia la misión y visión de Bonic, las cuales reflejan de forma sintetizada el compromiso de la empresa por cerrar las brechas del *e-commerce* de moda mediante una propuesta innovadora, centrada en el usuario y sustentada en tecnología de vanguardia. Todas estas ideas están siempre en línea con el lema de la empresa: "*Haz match con tu estilo*", una declaración que resume su objetivo de conectar a cada persona con una experiencia de moda personalizada, auténtica y significativa.

MISIÓN

Proporcionar a los usuarios una experiencia de compra de moda *online* personalizada y eficiente, facilitando la conexión entre consumidores y productos que se ajusten a sus gustos y necesidades individuales.

VISIÓN

Convertirse en la *app* líder en España en la personalización de compras de moda *online*, estableciendo un estándar de excelencia en la integración de tecnología y moda para mejorar la experiencia del usuario.

4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

En este capítulo se analizan los factores externos que influyen en Bonic mediante dos herramientas clave: el análisis PESTEL, que explora el entorno macroeconómico, y el modelo de las cinco fuerzas de Porter, que evalúa el atractivo del sector y la dinámica competitiva. Ambos marcos permitirán definir con precisión la estrategia de posicionamiento de Bonic de manera alineada con las oportunidades y desafíos del entorno.

4.1 Análisis del macroentorno

El éxito o fracaso de la oportunidad que negocio que plantea Bonic, estará muy influenciado por factores externos. Por ello, en este apartado se identificarán las fuerzas del macroentorno a través del modelo de análisis PESTEL. Creado en 1968 por Liam Fahey y V.K. Narayanan (Trevenque, 2022) las siglas PESTEL se refieren a los factores que se analizan: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales. Todos ellos son esenciales, ya que pueden afectar a la evolución de Bonic.

A. Factores Políticos

Se entiende como factores políticos todas aquellas políticas gubernamentales y regulaciones que pueden tener impacto en la estabilidad de una industria.

España presenta un entorno político favorable al desarrollo digital, gracias a que el gobierno actual ha apostado por la digitalización y el comercio electrónico a través de varias estrategias gubernamentales. Entre estas iniciativas destaca la Agenda España Digital 2026, cuyo objetivo es fortalecer sistema tecnológico y digital del país (INCIBE s.f.). Asimismo, el gobierno impulsa el emprendimiento digital a raves de programas de financiación y ayudas específicas (Ministerio de Transformación Digital. s.f.), como pueden ser el Plan de Digitalización de PYMES

2021-2026, que tiene el objetivo de destinar 4.000 millones de euros a esta causa. En este contexto, Bonic podría beneficiarse de subvenciones y ventajas fiscales dirigidas a empresas que apuestan por la tecnología y la innovación.

A nivel europeo, al ser España un Estado Miembro de la Unión Europea (UE), Bonic se podrá beneficiar de su marco regulador sólido para el desarrollo de los negocios digitales, aunque también tendrá que cumplir con las exigencias estrictas a nivel de competencia y protección del consumidor.

B. Factores Económicos

Los factores económicos que debemos tener en cuenta son aquellos que puedan afectar a la capacidad de compra del cliente y rentabilidad del negocio. Para Bonic, son especialmente relevantes las tendencias de consumo de su población.

El crecimiento sostenido del comercio electrónico, que alcanzó una facturación superior a los 23.000 millones de euros en el segundo trimestre de 2024, (CNMC, 2025), demuestra que los consumidores han consolidado sus hábitos de compra digitales. Ya que este ha supuesto una contribución del 5,76% al PIB español (Adigital, 2024). Sin embargo, la inflación, que cerró en un 2,8% en 2024 (INE, 2024), ha impactado el poder adquisitivo, haciendo que los consumidores prioricen compras más racionalizadas y promocionales.

Asimismo, la renta disponible es un factor crítico en el consumo, y aunque el desempleo del 11,7% (INE, 2024) sigue afectando especialmente a los consumidores jóvenes, sector de la moda ha mostrado signos de recuperación, alcanzando de nuevo un gasto medio de 500 euros por persona en 2024, una cifra que no se veía desde 2018 (Modaes, 2024).

Además, el aumento de los tipos de interés al 4% ha encarecido el crédito (BCE, 2024), favoreciendo la popularización de modelos de pago como *Buy Now*,

Pay Later (BNPL), que pueden ser clave en la conversión de usuarios dentro de la plataforma (El País, 2025). A esto se suma la volatilidad del tipo de cambio, que puede influir en los costes de los productos importados, afectando los márgenes de las marcas presentes en Bonic (Expansión, 2024). En este contexto, la plataforma debe centrarse en optimizar la experiencia de compra, aprovechar el auge del *e-commerce* y responder a las tendencias económicas para consolidarse en el sector.

C. Factores Sociales

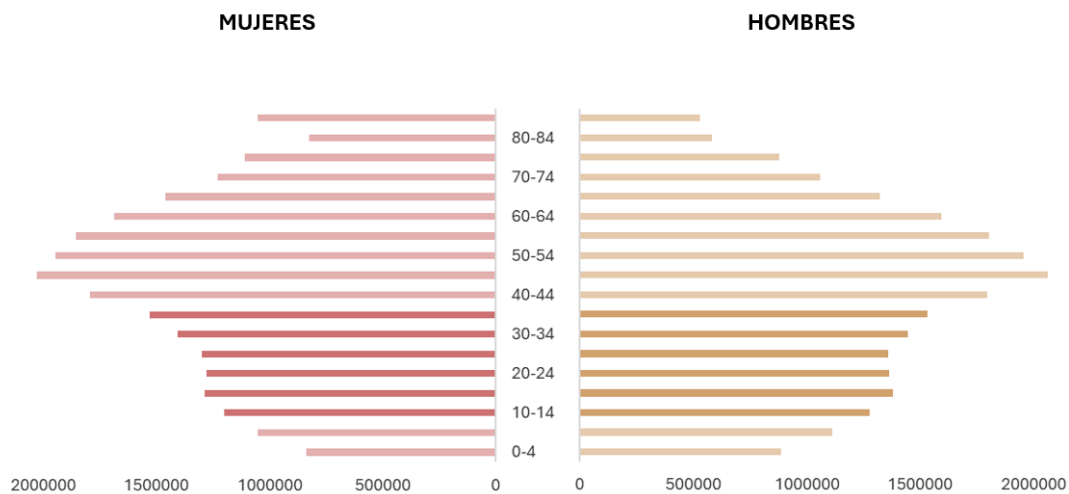
Los cambios en el comportamiento del consumidor y los valores sociales son aspectos que toda empresa debe considerar ya que son reflejo de las preferencias y expectativas del público objetivo. En el sector de la moda *online* son claves factores como la personalización, sostenibilidad o redes sociales, ya que tienen un impacto directo en las decisiones de compra de los consumidores.

En España contamos con más de 30 millones de compradores digitales (ONTSI, 2024, p. 3; Red.es, 2023) con aproximadamente un cuarto de las compras realizadas de forma *online* (Statista, 2025), convirtiendo al *e-commerce* es un elemento clave para consumo.

Según el estudio de *Fashion Lab España 2024* el promedio nacional en cuanto a la compra de moda online es de 6 compras anuales y 75 euros por transacción (El Periódico, 2024). En este contexto, los Millennials (1981-1993) y la Generación Z (1994-2010) lideran el gasto en moda¹ (Navarro-Martínez, Granda y López-Capra, 2023, p. 5), priorizando marcas alineadas con la sostenibilidad y la responsabilidad social (Modaes y KPMG, 2024, p. 21).

¹ Las áreas resaltadas en el Gráfico 4 corresponden a las generaciones que lideran el gasto en moda

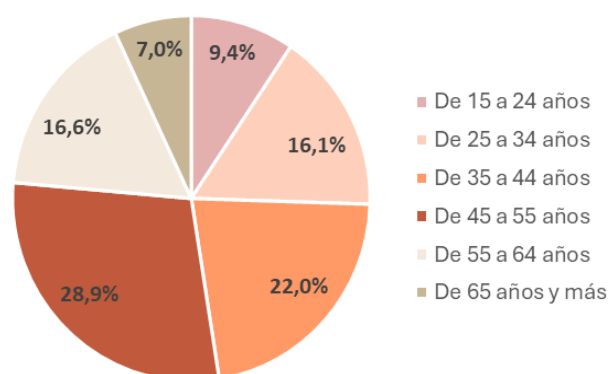
Gráfico 4: Pirámide demográfica española, con la generación *Millennial* y Z resaltadas.



Fuente: Datos del Ministerio de Sanidad Español. Gráfico elaborado por la autora.

La estructura demográfica revela que los compradores más jóvenes lideran las compras digitales, ya que aproximadamente el 70% del total de transacciones *online* son realizadas por personas de entre 25 y 55 años, como se puede observar en el gráfico a continuación (Modaes & Kantar, 2024, p. 59):

Gráfico 5: Peso de cada segmento de edad del comprador sobre el total de ventas *online* de moda en 2023, en porcentaje sobre el valor total.



Fuente: Datos de Kantar/WorldPanel Division. Gráfico elaborado por la autora.

Los consumidores de moda *online* exigen cada vez más una experiencia personalizada, rápida y conveniente, en la cual las redes sociales son clave a la hora

de tomar decisiones de compra. Éstas son el segundo canal más consultado después de los motores de búsqueda (KPMG, 2025). Se estima que para 2027 los creadores de contenido formen una industria de casi medio millón de dólares, por lo que adaptar la estrategia de marketing digital a estas plataformas es esencial (Kantar, 2024).

D. Factores Tecnológicos

Los factores tecnológicos abarcan desde la innovación constante hasta la adopción de nuevas herramientas digitales que transforman los modelos de negocio. Su desarrollo se ha posicionado como un pilar fundamental para muchas industrias. En nuestro caso, los avances tecnológicos juegan un papel fundamental en el éxito y diferenciación de Bonic, ya que su modelo de negocio se basa en la IA para ofrecer una experiencia de compra personalizada. Hoy en día, una de cada dos compras de productos de moda se realiza de forma *online* (Elogia, 2024), pero la tendencia clara es que esas compras se realizan, cada vez más, desde teléfonos móviles.

Por ello, las *apps* móviles se han vuelto esenciales en la experiencia de usuario. Según el informe del Observatorio Nacional de Tecnología y Sociedad (ONTSI), más del 70% de la población española entre 16 y 74 años ha realizado alguna compra online (ONTSI, 2023, p. 37). Además, un estudio de Statista sobre el comercio electrónico en España revela que aproximadamente dos tercios de los encuestados ya compran directamente desde sus smartphones, lo que resalta la importancia de ofrecer una experiencia móvil optimizada, con una interfaz intuitiva, rápida y adaptada al entorno digital actual (Statista, 2024).

Las nuevas tecnologías están redefiniendo *el e-commerce*, y la IA y el Big Data permiten ofrecer recomendaciones personalizadas en tiempo real, mejorando la conversión y fidelización del cliente (Medallia, 2023). Por ello, la tecnología de *scraping* que emplea Bonic es esencial, ya que le permite los catálogos de las marcas se actualizados en tiempo real.

E. Factores Ecológicos

La preocupación por el medioambiente y la sostenibilidad se ha convertido en una exigencia en la mayoría de las industrias. Los factores ecológicos abordan desde la concienciación sostenible hasta las regulaciones ambientales. El entorno ecológico en España influye significativamente en el sector de la moda. La creciente conciencia ambiental entre los consumidores ha llevado a un aumento en la demanda de productos sostenibles.

Según un estudio de las tendencias del *e-commerce* en España, el 55% de los encuestados estaría dispuesto a pagar más por productos ecológicos, lo que subraya la importancia de que Bonic incorpore marcas y productos sostenibles en su oferta (Innovaexport, 2024).

Además, la industria textil es responsable del 20% de la contaminación mundial del agua potable y genera alrededor de 270 kg de emisiones de CO₂ por persona en la UE (Parlamento Europeo, 2020). Esta realidad ha impulsado iniciativas en España para mitigar el impacto ambiental, como adopción de estrategias de moda circular, como el *upcycling* y programas de recompra y reventa, que se están convirtiendo en una tendencia clave en el sector. Estas prácticas no solo reducen los residuos textiles, sino que también responden a las expectativas de consumidores conscientes (Oxperta, 2024).

F. Factores Legales

El marco legal español será un factor determinante para Bonic que tendrá que cumplir con la regulación de protección de datos y normativa de competencia digital. Al usar algoritmos de personalización Bonic deberá prestar especial atención al Reglamento General de Protección de Datos (GDPR), garantizando que la información personal de los usuarios sea gestionada con transparencia y seguridad para evitar sanciones (Reglamento General de Protección de Datos (GDPR), 2016).

Además, el uso de *scraping* para actualizar catálogos de marcas en tiempo real podría generar conflictos si ciertas empresas consideran que esta práctica afecta su estrategia comercial. Asimismo, es fundamental que Bonic actúe bajo la normativa de competencia leal, asegurando que no infringe derechos de propiedad intelectual ni incurre en prácticas que puedan considerarse desleales en el sector del *e-commerce*.

4.2 Análisis del atractivo de la industria

Una vez realizado un estudio de los factores externos, debemos proceder al análisis de la posición estratégica de Bonic en el mercado de la venta de moda *online*, evaluando los factores que afectan su rentabilidad y dinámica. Para ello, usaremos el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, estas fuerzas incluyen la rivalidad entre competidores existentes, la amenaza de nuevos entrantes, el poder de negociación de proveedores y compradores, y la amenaza de productos sustitutivos. La comprensión de estas fuerzas permite a las empresas desarrollar estrategias que fortalezcan su posición en el mercado y mitiguen riesgos competitivos (Porter, 2008).

A. La rivalidad entre los competidores existentes

El mercado de la venta de moda *online* es altamente competitivo, ya que compiten empresas con muchos recursos y estrategias de marketing muy agresivas. Dentro de este sector, será esencial para Bonic distinguir entre los competidores directos e indirectos, ya que le permitirá diferenciarse de los mismos adecuadamente, logrando establecer su posición en el mercado.

Los competidores directos son aquellos que ofrecen productos o servicios similares y comparten características comerciales o financieras comparables. En contraste, los competidores indirectos ofrecen productos distintos, pero que, de alguna manera, satisfacen la misma necesidad del consumidor (Cuofano, 2024).

Entre los competidores directos se encuentran los *marketplaces* de moda, los cuales también reúnen múltiples marcas en una sola plataforma. Si bien Bonic no es un *marketplace* tradicional, ya que ofrece funcionalidades adicionales más allá de la simple agrupación de productos y no cuenta con gestión de pagos ni *stock*, es innegable que los *marketplaces* convencionales abordan, al menos en parte, el mismo problema que Bonic busca resolver. Por esta razón, los consideramos como competidores directos.

Para identificar a los actores más relevantes en el mercado, el análisis se ha centrado en el entorno geográfico inicial de Bonic: España. Dentro de este marco, se han seleccionado aquellos *marketplaces* que ofrecen una amplia variedad de marcas dentro de una interfaz unificada, facilitando la compra de moda *online* y con un reconocimiento consolidado a nivel nacional.

Tras un estudio detallado del ecosistema de *marketplaces* en España, se han identificado los tres competidores más representativos, cuya propuesta de valor y modelo de negocio guardan mayor similitud con Bonic: Zalando, Privalia y el Corte Inglés (Massa, 2024). La elección de estos actores responde a su relevancia dentro del sector, así como a su capacidad para influir en el comportamiento del consumidor y en la evolución del mercado de moda *online* en España.

- Zalando: es una de las plataformas más consolidadas en Europa, ofreciendo una amplia variedad de marcas, filtros de personalización y recomendaciones basadas en el historial de compra de los usuarios. Sin embargo, Zalando gestiona las ventas y los envíos directamente, lo que lo convierte en un *marketplace* más tradicional, a diferencia de *Bonic*, que redirige a las tiendas oficiales.
- Privalia: fundada en 2006, es una plataforma de comercio electrónico que opera como un outlet en línea, ofreciendo ventas *flash* de marcas reconocidas con descuentos significativos. Al igual que Zalando, se diferencia de Bonic en que los usuarios pueden acceder a ofertas limitadas

en tiempo y stock, gestionando directamente las ventas y los envíos, ofreciendo una experiencia de compra más tradicional dentro del ámbito del *e-commerce*.

- El Corte Inglés: es un grupo de distribución con sede en España, compuesto por varias empresas de distintos formatos. Durante el primer semestre del ejercicio 2024-2025, el grupo alcanzó un volumen global de ingresos de 8.041 millones de euros, con una notable mejora en todas sus áreas de negocio. El negocio de *retail* registró un incremento del 3,2% en términos comparables (El Corte Inglés, 2024). Su modelo de negocio se basa en ofrecer una amplia gama de productos y servicios, desde moda hasta alimentación o seguros. En contraste, Bonic se enfoca exclusivamente en el sector de la moda, actuando como un intermediario que facilita la conexión entre los usuarios y las tiendas oficiales de las marcas.

En cuanto a los competidores indirectos en el caso de Bonic, se han identificado dos competidores que se pueden considerar parcialmente indirectos: las marcas de moda con tiendas *online* y las redes sociales o plataformas de contenido. No obstante, tras una evaluación de sus funciones, hemos determinado que estos actores del mercado se corresponden en mayor medida con lo que Porter denomina como “productos sustitutivos”. Es decir, ofrecen al usuario formas alternativas de satisfacer la misma necesidad, pero a través de canales o experiencias distintas a las de Bonic. Por esta razón, su análisis se abordará con mayor detalle en la sección correspondiente al estudio de este tipo de productos².

B. La amenaza de los nuevos competidores

El mercado del comercio electrónico de moda en España presenta oportunidades atractivas debido al crecimiento de la digitalización y la expansión del canal *online*. Sin embargo, los nuevos competidores enfrentan barreras de

² Véase el subapartado E del apartado 4.2

entrada significativas, por lo que debemos calificar la intensidad de esta amenaza como media.

La primera barrera de entrada significativa es la adquisición de clientes. Esto se debe a que el mercado del *fashion e-commerce* está muy saturado con grandes plataformas en las que los consumidores están acostumbrados a comprar que además invierten fuertemente en marketing digital (Datafeedwatch, 2024).

Por otro lado, la implementación de IA y tecnología avanzada para personalizar la experiencia del usuario es una tendencia clave, pero supone una inversión considerable en desarrollo e integración (Trilogi, 2024). Esto puede representar una barrera de entrada al sector, ya que, a medida que aumenta la demanda de experiencias personalizadas, la inversión en IA se vuelve cada vez más necesaria para lograr una diferenciación competitiva en el mercado.

Otro desafío es la entrada de gigantes plataformas internacionales como Temu, que buscan competir con gigantes como AliExpress y Shein, añade aún más presión a los nuevos entrantes, dificultando su posicionamiento en el mercado (Cadena SER, 2025). Esto crea una clara necesidad de diferenciar tu marca, ya que sin una propuesta de valor clara es difícil captar la atención de los consumidores y generar lealtad en un entorno tan competitivo.

C. El poder de negociación de los proveedores

En los *marketplaces* de moda, el poder de negociación de los proveedores está condicionado por diversos factores que determinan su influencia en las condiciones comerciales, por lo que debemos calificar este poder como medio. Estos proveedores incluyen marcas, diseñadores y fabricantes que dependen de estas plataformas para distribuir sus productos. El poder de negociación de estos proveedores está determinado por su dependencia de la plataforma, la competencia interna, la diferenciación de sus productos y su reputación en el mercado.

Uno de los aspectos clave es su dependencia del *marketplace*; cuanto mayor sea su dependencia, menor será su capacidad de negociación, ya que la pérdida del canal podría impactar significativamente en sus ingresos (Webdox CLM, 2021). En la misma línea, otro factor relevante es la capacidad de venta directa al consumidor, marcas con una presencia digital consolidada y tiendas propias tienen una mayor capacidad para negociar con los *marketplaces*, al no depender exclusivamente de ellos.

Asimismo, la competencia interna dentro del *marketplace* juega un papel fundamental. En plataformas con una amplia oferta de marcas similares, los proveedores tienen menos margen para negociar precios y condiciones. Sin embargo, aquellos que ofrecen productos exclusivos o de alta demanda tienen mayor poder al aportar diferenciación y valor a la plataforma (Tiendanube, 2023).

Finalmente, la reputación y reconocimiento de la marca pueden fortalecer su posición, ya que su presencia atrae tráfico y beneficia tanto a la marca como a la plataforma.

D. El poder de negociación de los clientes

En el sector de la moda *online*, el poder de negociación de los clientes es notablemente elevado, debido a la amplia oferta disponible en los *marketplaces* y la facilidad de comparación entre productos y marcas. Los consumidores pueden evaluar precios, calidad y características con solo unos *clicks*, lo que les otorga una mayor capacidad de decisión y disminuye su lealtad hacia una única plataforma. Además, los bajos costes de cambio permiten a los usuarios alternar entre distintos vendedores sin incurrir en gastos adicionales, fortaleciendo su posición al exigir mejores precios y condiciones.

Otro factor determinante es la alta sensibilidad al precio, ya que los consumidores buscan constantemente descuentos y promociones, lo que obliga a

las empresas a ajustar sus estrategias de precios para atraer y retener clientes (El País, 2024).

Asimismo, el acceso a reseñas y calificaciones de otros compradores aumenta el poder del consumidor al proporcionar información detallada sobre la calidad y confiabilidad de los productos antes de la compra. Estas reseñas tienen un gran impacto en la percepción de la marca, de hecho, un estudio de Nielsen afirma que el 70% de los clientes afirman que una reseña de éxito les hace confiar más en el producto y más propensos a adquirirlo (Vorecol, 2024).

Tal y como se ha señalado en el análisis PESTEL, los consumidores actuales no solo tienen un mayor poder, sino también una serie de expectativas que las marcas deben satisfacer, como la personalización, la sostenibilidad o la inmediatez. Estos factores, combinados, otorgan a los clientes un elevado poder de negociación dentro del mercado de la moda online. Esto obliga a las empresas a centrarse en estrategias de diferenciación, personalización y fidelización si desean mantenerse competitivas.

E. La amenaza de los productos sustitutos

Dentro del modelo de las cinco fuerzas de Porter, la amenaza de productos sustitutos en el sector del *e-commerce* de moda se considera de intensidad media-alta. Esta amenaza proviene de diversas alternativas que pueden satisfacer las mismas necesidades del consumidor, pero a través de canales distintos al *marketplace*. Se han identificado dos tipos de productos sustitutos: las tiendas online de las marcas directas y el *social commerce*. Como se ha mencionado, estos se podrían llegar a considerar parcialmente competidores indirectos de Bonic. Sin embargo, se ha encontrado que tienen una mayor cabida como productos sustitutos.

Uno de los principales sustitutos lo constituyen las tiendas *online* de marcas directas, como Inditex (Zara, Massimo Dutti, Bershka, etc.), H&M, Shein o Mango,

que han desarrollado plataformas digitales altamente optimizadas. Estas marcas ofrecen experiencias personalizadas mediante algoritmos de recomendación, seguimiento del comportamiento del usuario y campañas de marketing segmentadas. Además, suelen incorporar beneficios adicionales como envíos rápidos, devoluciones gratuitas o programas de fidelización, lo que refuerza la lealtad del cliente y reduce su dependencia de plataformas de agregación como Bonic (Modaes & KPMG, 2024, p. 61).

En segundo lugar, tal como se identificó en los factores sociales, el consumidor digital exige experiencias de compra personalizadas y convenientes. Esta necesidad ha sido capitalizada por el *social commerce*, que aúna contenido visual, recomendación de las propias *influencers* y transacción en un solo espacio (Shopify, 2025a). A través de herramientas como Instagram Shopping o TikTok Shop, resuelven la misma necesidad que Bonic —descubrir moda relevante— pero desde un canal distinto. Por tanto, el auge del *social commerce* no solo diversifica los canales de compra, sino que también pone presión sobre plataformas como Bonic para ofrecer experiencias igualmente atractivas y adaptadas a los intereses del usuario.

5. PROPUESTA DE VALOR Y DIFERENCIACIÓN

En este apartado se define el núcleo estratégico de Bonic: su propuesta de valor. A través del *Business Model Canvas* se desglosarán los componentes clave del modelo de negocio, y mediante el análisis DAFO se identificarán los factores internos y externos que pueden condicionar su evolución.

Este enfoque nos permitirá establecer una visión clara del posicionamiento de Bonic en el mercado y sentar las bases para un plan estratégico de crecimiento escalonado, diseñado para aprovechar sus fortalezas, afrontar los retos del entorno y reforzar su ventaja competitiva.

5.1 Descripción del modelo de negocio de Bonic

A continuación, se va a desarrollar el *Business Model Canvas* como herramienta para definir la estructura del modelo de negocio de Bonic. En primer lugar, se presentará una tabla resumen con los nueve bloques que lo componen, ofreciendo una visión global y sintética del proyecto. Después, se analizará cada uno de los bloques en detalle, explicando cómo Bonic aporta valor y se posiciona estratégicamente dentro del ecosistema de la moda digital.

Tabla 1: *Business Model Canvas* de Bonic

SOCIOS CLAVE Marcas de moda Proveedores tecnológicos Agencias de marketing digital	ACTIVIDADES CLAVE Desarrollo y mejora del algoritmo Gestión y mantenimiento de la plataforma Ampliación del catálogo de marcas Creación de campañas de marketing digital. Análisis de datos y optimización de la experiencia de compra.	PROPUESTA DE VALOR Usuarios Recomendaciones personalizadas Experiencia de compra optimizada y eficiente Posibilidad de guardar favoritos Redirección al proceso de compra Marcas Acceso a un público segmentado Herramientas de análisis de datos	RELACIONES CON LOS CLIENTES Usuarios Relación automatizada Personalización Atención al cliente rápida y eficiente Marcas Relación cercana Soporte técnico y analítico		SEGMENTO DE CLIENTES Jóvenes adultos (18-35 años) interesados en moda y tecnología Compradores <i>online</i> habituales Marcas de moda y comercios	
	RECURSOS CLAVE Algoritmo de recomendación (IA) Plataforma de <i>app</i> Equipo de desarrollo tecnológico Equipo de marketing y <i>data analytics</i> Equipo de atención al cliente		CANALES DIGITALES Plataforma de la <i>app</i> Redes sociales para atraer y fidelizar usuarios. Campañas de marketing INDIRECTOS Colaboraciones con marcas asociadas para promociones exclusivas Publicidad en blogs y portales de moda.			
	ESTRUCTURA DE COSTES FIJOS Sueldos del equipo Infraestructura tecnológica (servidores, alojamiento en la nube, licencias de software). Costes de diseño y mantenimiento de la <i>app</i>					
	VARIABLES Campañas publicitarias. Programas de fidelización y descuentos para usuarios y marcas.					
	LÍNEAS DE INGRESOS Comisiones por redirección y ventas generadas a través de la <i>app</i> . Publicidad segmentada dentro de la <i>app</i> Suscripción a datos analíticos mensuales					

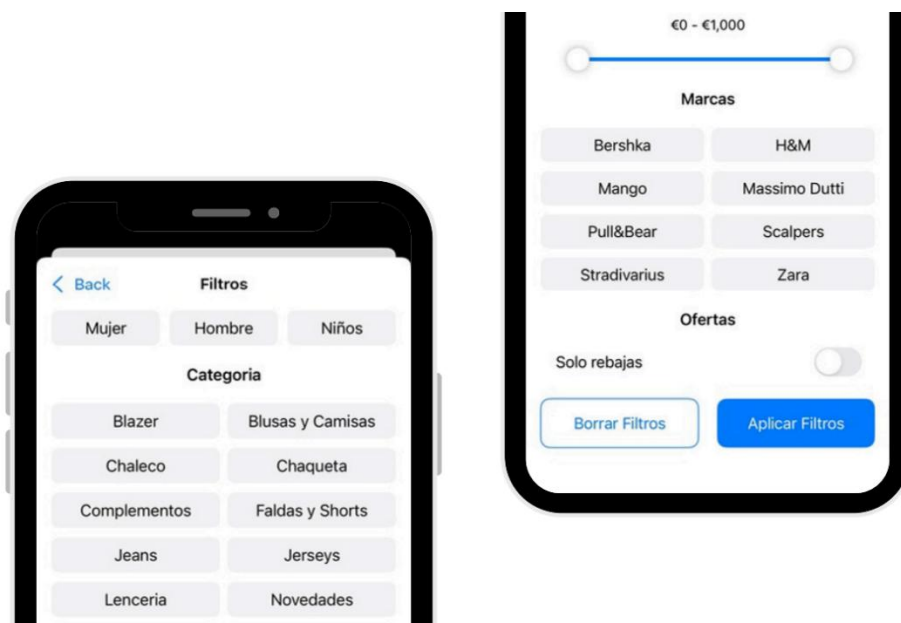
Fuente: Elaborado por la autora.

A. Propuesta de valor de Bonic ¿qué es lo que ofrecemos?

La propuesta de Bonic indica porqué los usuarios y marcas elegirán esta plataforma frente a otras soluciones del mercado de moda digital. Bonic se basa en la creación de una plataforma que tiene como fin revolucionar la compra de moda *online*, a través de una experiencia optimizada e innovadora tanto para los usuarios como para las marcas colaboradoras.

Bonic agrupa todas las marcas en una sola plataforma, a través del uso de la IA, centraliza la búsqueda de moda, reduciendo significativamente la necesidad de visitar múltiples sitios web, simplificando el proceso de compra. Su avanzado sistema de filtrado y recomendaciones personalizadas permite a los usuarios encontrar la prenda ideal de manera rápida y eficiente. Como se explicó en el apartado 3.2, Bonic emplea un sistema interactivo de *swipes*, gracias al cual las sugerencias serán cada vez más precisas, facilitando una exploración intuitiva y dinámica. Además, la plataforma permite guardar y clasificar favoritos en carpetas personalizadas, optimizando la organización y la planificación de compras futuras.

Imagen 2: Visualización sistema de filtrado de la *app* de Bonic.



Fuente: Elaborado por el equipo de Bonic.

Para las marcas, Bonic ofrece acceso a un público segmentado con alta intención de compra, maximizando la visibilidad y conversión de sus productos. Además, proporciona herramientas avanzadas de análisis de datos, permitiendo a las empresas comprender mejor el comportamiento del consumidor y adaptar sus estrategias de marketing para mejorar el rendimiento de sus ventas.

Los pilares de Bonic incluyen algoritmos de IA para recomendaciones hiperpersonalizadas, una navegación interactiva y gamificada, y la integración de múltiples marcas, desde emergentes hasta consolidadas. Además, promueve la sostenibilidad, destacando productos de marcas con valores éticos y responsables. Finalmente, la compra se simplifica mediante una redirección directa a los *e-commerce* de las marcas, permitiendo adquirir los productos en un solo clic y optimizando la experiencia de compra.

B. Infraestructura de la empresa ¿cómo lo ofrecemos?

La infraestructura de Bonic gira en torno a tres elementos fundamentales: socios clave, actividades clave y recursos clave. La combinación estratégica de estos factores permite optimizar la experiencia de los usuarios, ampliar la red de marcas disponibles y consolidar su posicionamiento en el sector.

i) Socios clave

Bonic colabora con socios estratégicos -marcas de moda, agencias de marketing digital y desarrolladores de IA- fundamentales para su crecimiento. Éstos proporcionan recursos, conocimientos y servicios esenciales que impulsan la escalabilidad y el posicionamiento de la plataforma en el mercado.

Un pilar básico del modelo de Bonic son sus asociaciones con marcas de moda, tanto establecidas como emergentes. Los productos de las marcas se integran en la plataforma mediante la extracción de datos (*scraping*) o acuerdos directos, lo que permite a los usuarios acceder a un catálogo diverso sin tener que navegar por múltiples sitios web. La consecución de estos acuerdos es esencial para la estrategia de monetización de Bonic; ya que será su principal fuente de

ingreso y le permitirá, a su vez, poner en marcha campañas promocionales que mejoren la retención y el compromiso de los usuarios.

Como se verá en el desarrollo del plan estratégico, Bonic colabora con agencias de marketing digital, creadores de contenidos y personas influyentes, aprovechando las campañas en las redes sociales y los contenidos promocionales para impulsar el tráfico y reforzar el conocimiento de la marca.

En el frente tecnológico, los desarrolladores de IA y UX/UI (experiencia del usuario e interfaz del usuario) desempeñan un papel vital desde el punto de vista del consumidor. Mediante algoritmos personalizados y una navegación fluida, mejoran el compromiso y fomentan la fidelidad del usuario a largo plazo. Dado que la personalización es fundamental para la propuesta de valor de Bonic, la optimización continua de sus recomendaciones basadas en IA es esencial para mantener el crecimiento y la diferenciación en el panorama de la moda digital.

ii) Actividades clave

Las operaciones de Bonic abarcan todas las actividades esenciales necesarias para crear, ofrecer y mantener su propuesta de valor, garantizando una experiencia de compra de moda en línea optimizada. Estas actividades se centran en mejorar la interacción con el usuario, agilizar los procesos y mantener una plataforma dinámica y atractiva.

Una prioridad fundamental es el mantenimiento y desarrollo continuo de la tecnología de la plataforma. Como mercado digital, la *app* de Bonic debe ser intuitiva, rápida y muy funcional. Además, su sistema de recomendación basado en IA debe analizar eficazmente el comportamiento del usuario para ofrecer sugerencias personalizadas, perfeccionando la experiencia de compra y aumentando el compromiso.

Otra actividad clave es garantizar que el catálogo de productos se mantenga actualizado en tiempo real. Los usuarios deben poder comparar marcas sin problemas, con nuevos productos y diseñadores emergentes integrados

constantemente para reflejar la evolución de las tendencias y las preferencias de los consumidores.

La captación y retención de usuarios son igualmente críticas. Ampliar la base de usuarios de Bonic es esencial para mantener la eficacia operativa del mercado. Para lograrlo, se aprovecharán las campañas en las redes sociales y las colaboraciones con personas influyentes para aumentar la visibilidad de la marca y atraer a nuevos usuarios.

Por último, la gestión de la comunidad y la atención al cliente son fundamentales para fomentar la confianza y la fiabilidad. Esto incluye la verificación de usuarios y productos, así como un sistema de soporte multicanal a través de chat en vivo (*chatbot*), correo electrónico y asistencia automatizada, garantizando una experiencia de compra fluida y segura.

iii) Recursos clave

Entendemos por recursos clave aquellos activos estratégicos que permiten a Bonic desarrollar su propuesta de valor, mantener la eficiencia operativa y garantizar un crecimiento sostenible. Estos recursos son fundamentales para ofrecer buena experiencia de usuario y seguir siendo competitivos en el mercado digital de la moda.

El primer recurso clave es la infraestructura tecnológica de Bonic. Como empresa que da prioridad a lo digital, su *app* es el núcleo de la plataforma y requiere una experiencia de usuario intuitiva, rápida y eficiente. Esta infraestructura es inseparable del algoritmo de recomendación de Bonic basado en IA, que personaliza la experiencia de compra de cada usuario. El continuo perfeccionamiento y optimización de este algoritmo son cruciales para mantener la ventaja competitiva de Bonic.

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: Cristina Delgado, *Chief Executive Officer* (CEO) y

directiva encargada de tecnología e IA, y Casilda Rodríguez-Mourullo, *Chief Marketing Officer* (CMO) y *Chief Financial Officer* (CFO) y Ana Pérez de Lema, *Chief Operating Officer* (COO). 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 que puede suponer una primera ronda de financiación.

Además, el equipo está formado por especialistas en desarrollo tecnológico, marketing digital y gestión de operaciones, lo que garantiza que la plataforma se amplíe de forma eficiente. Los expertos en marketing y análisis de datos desempeñan un papel clave en la adquisición y retención de usuarios, aprovechando las estrategias de conversión para impulsar el crecimiento. Además, los profesionales de atención al cliente contribuyen a la satisfacción de los usuarios atendiendo sus consultas y proporcionando asistencia personalizada, lo que refuerza la confianza y la fidelidad a la plataforma.

C. Relación con los clientes ¿a quién ofrecemos nuestro producto?

i) Segmentos de Clientes

Los segmentos de clientes representan los distintos grupos de personas a los que una empresa ofrece su propuesta de valor. Para un modelo de negocio, identificar estos segmentos es esencial para crear una estrategia comercial y comunicación correcta. En nuestro caso, Bonic se dirige a los consumidores digitales que buscan una experiencia de compra de moda personalizada y eficiente. La plataforma atiende a tres segmentos principales de clientes, que se han identificado en función de criterios demográficos, conductuales y de estilo de vida: adultos jóvenes, compradores en línea frecuentes y marcas y minoristas de moda.

El primer segmento está formado por adultos jóvenes de entre 18 y 35 años, muy interesados en la moda y la tecnología. Estos consumidores siguen activamente las tendencias, exploran marcas emergentes y valoran las plataformas que ofrecen recomendaciones seleccionadas basadas en IA. La franja de edad se ha determinado a través del análisis del macroentorno, en el cual analizamos que

las generaciones de mayor consumo de moda *online* son la Generación *Millennial* y la Z. Su comportamiento de compra está influido por las redes sociales y las comunidades digitales, lo que les hace muy receptivos a las sugerencias personalizadas y a las colaboraciones con *influencers*. Para este segmento, Bonik funciona como un espacio de descubrimiento de tendencias vinculadas a sus referentes y marcas preferidas.

El segundo segmento incluye a los compradores frecuentes que priorizan la comodidad, la eficiencia y la variedad. Estos usuarios buscan una experiencia de compra optimizada en la que puedan encontrar todo lo que necesitan sin tener que navegar por varios sitios. Confían en las recomendaciones basadas en IA para agilizar su búsqueda, esperando sugerencias precisas y basadas en datos que reduzcan la fatiga de decisión. La capacidad de Bonik para centralizar diversas opciones de moda al tiempo que perfecciona continuamente su experiencia de usuario la convierte en una opción ideal para este segmento.

El tercer segmento está formado por marcas de moda, minoristas y diseñadores independientes que buscan ampliar su presencia digital y llegar a consumidores de alto nivel. Bonik les proporciona una exposición específica, aprovechando el análisis de datos y la segmentación basada en IA para optimizar su visibilidad. La plataforma permite a las marcas conectar con un público conocedor de la tecnología y avanzado en moda, mejorar su posicionamiento mediante colaboraciones estratégicas y aumentar las tasas de conversión gracias a la información de marketing basada en datos.

ii) Relación con los Clientes

La relación con los clientes es una pieza clave para el desarrollo y crecimiento de una empresa, ya que facilita la creación de una relación sólida y duradera con los usuarios.

En Bonik, la gestión de la relación con los usuarios en Bonik se centra en ofrecer una experiencia de compra personalizada y fluida. Mediante el uso de IA, la

plataforma adapta las recomendaciones de productos en función de los gustos individuales de cada persona, optimizando el proceso de descubrimiento y reduciendo el esfuerzo de búsqueda. Esta personalización se complementa con funciones como el "armario virtual", que permite guardar y organizar prendas favoritas, y, al mismo tiempo, fomenta la interacción entre usuarios a través de la posibilidad de compartir selecciones. Así, Bonic no solo actúa como un canal de compra, sino también como un espacio de conexión social donde se construye una comunidad activa en torno a la moda.

La atención al cliente será de carácter omnicanal, la plataforma contará con un sistema que incluye un *chatbot*, que garantiza una respuesta dentro de las 24 horas siguientes a cualquier consulta o incidencia; un contacto vía teléfono móvil para casos específicos que requieran atención directa; y un apartado de preguntas frecuentes que se irá actualizando con base en las consultas más repetidas durante los primeros meses de funcionamiento. Asimismo, en busca de una comunicación bidireccional, Bonic llevará a cabo encuestas periódicas tanto en la *app* como en redes sociales. Estas permitirán conocer mejor las necesidades y expectativas de los usuarios, construyendo un vínculo de confianza a largo plazo con la comunidad de usuarios.

En cuanto a las marcas, Bonic promueve una relación de colaboración estratégica orientada a mejorar su presencia digital y potenciar su alcance comercial. A través del acceso a herramientas analíticas, las marcas pueden conocer el comportamiento de los usuarios, evaluar el rendimiento de sus productos y adaptar sus estrategias en consecuencia. Este enfoque les permite optimizar su visibilidad dentro de la plataforma y conectar con una audiencia segmentada y con alta intención de compra. Además, la *app* facilita una integración directa con los canales de venta de las marcas, favoreciendo una conversión ágil y sin fricciones. En conjunto, Bonic actúa como un puente eficaz entre consumidores y marcas, aportando valor añadido a ambos lados del ecosistema.

iii) Canales de Distribución y Comunicación

Los canales representan los medios a través de los cuales una empresa interactúa con sus clientes para entregar su propuesta de valor. Bonik llega a sus clientes a través de una estrategia de distribución multicanal, garantizando una experiencia de compra atractiva a través de diferentes puntos de contacto digitales.

El canal principal es su *app*, que sirve de plataforma central en la que los usuarios descubren tendencias de moda, reciben recomendaciones basadas en IA y compran sin esfuerzo.

Más allá de la *app*, Bonik conecta activamente con su público a través de las redes sociales, en particular Instagram, TikTok y Pinterest, donde las tendencias de la moda son más influyentes. Estos canales sirven como herramientas de marketing y como centros de la comunidad, permitiendo a los usuarios explorar selecciones curadas, interactuar con la identidad de marca de Bonik y descubrir ofertas exclusivas aseguradas a través de asociaciones comerciales.

Para ampliar su alcance, Bonik utiliza colaboraciones con personas influyentes y marketing de afiliación, aprovechando a los creadores digitales para aumentar la visibilidad y la credibilidad dentro de la industria de la moda. Además, las campañas de correo electrónico y las notificaciones *push* se emplean para ofrecer

Imagen 3 y 4: Visualización de la *app* de Bonik.

**Por una compra
más eficiente y
más personalizada**



**Todas tus marcas
favoritas, en una sola
plataforma**



Fuente: Elaborado por el equipo de Bonik.

promociones personalizadas, actualizaciones de tendencias y ofertas exclusivas, garantizando un compromiso y una retención continuos.

D. Viabilidad económica ¿cómo monetizamos nuestro producto?

i) Estructura de costes

La estructura de costes de Bonic se adapta a un modelo escalable, diferenciando entre costes fijos operativos y variables estratégicos.

En los costes fijos, se incluyen elementos esenciales para el funcionamiento y evolución de la plataforma. En primer lugar, se contemplan los costes asociados a licencias para la publicación de la *app* en *App Store* (95 € anuales) y un único pago inicial de 25 € por su lanzamiento en *Google Play Store*. Aunque el desarrollo inicial fue realizado internamente sin coste, se estima un valor de mercado de 10.000 € (Domínguez, 2024), por lo que se ha presupuestado una partida de 1.500 € anuales a partir del año 1 para mantenimiento y mejora, que incluye los costes del equipo de desarrollo (Tangram Consulting, s.f.).

Se prevé también un gasto inicial legal de 3.000 € para la constitución de la empresa. A partir del año 1, se contempla un salario total para las fundadoras de 15.000 €, que se incrementa progresivamente hasta 15.500 € en el año 3. Además, los costes de servicios externos reflejan partidas clave para el desarrollo de la estrategia: en el año 0, se incluyen 2.000 € destinados al diseño inicial de la campaña de marketing; y a partir del año 1, se añaden 12.000 € anuales para atención al cliente, lo que eleva estos costes externos a 14.000 € anuales en los años siguientes. Así, los costes fijos ascienden desde 5.120 € (año 0) hasta estabilizarse en torno a los 31.000 € (año 3).

En cuanto a los costes variables, estos se centran especialmente en marketing y comisiones sobre ingresos. La estrategia de captación y fidelización de usuarios se apoya en una fuerte inversión inicial en marketing (40.200 € en el año 0). Esta cifra incluye el diseño y la ejecución de campañas por una agencia externa (750 € mensuales) y acciones promocionales en redes sociales (Zaask, 2024). Ese

primer año, se contempla una campaña publicitaria activa durante 180 días con un coste medio de 40 € diarios en plataformas como Instagram y TikTok Ads (Valera, 2024; Grouber, 2025), lo que supone 7.200 € anuales solo en anuncios. A partir de ahí, se reduce progresivamente la duración de estas campañas: 150 días en el año 2 (6.000 €) y 100 días en el año 3 (4.000 €), al haber conseguido ya visibilidad inicial.

Asimismo, se prevé colaboración con seis microinfluencers por año, a quienes se solicitarán ocho publicaciones en el primer ejercicio, con un coste medio estimado de 500 € por publicación (Shopify, 2025b), es decir, 24.000 € en total. En años posteriores, este número se ajusta de forma descendente: cinco publicaciones en el año 2, cuatro en el año 3 (12.000 €), y finalmente tres en el año 4 (9.000 €), ya que la mayor inversión se concentra estratégicamente en el primer año para generar impacto inicial y posicionar la marca en el mercado.

Por su parte, las comisiones por ventas gestionadas a través de *App Store* y *Google Play* parten de un nivel simbólico en el año 0 (14,18 €), pero aumentan de forma proporcional al crecimiento de ingresos de la *app*, llegando a 38.536,12 € en el año 3. Estas plataformas aplican una tasa del 15 % hasta el millón de euros de facturación, y un 30 % a partir de ese umbral (Leino, s.f.).

Esta estructura de costes permite a Bonic escalar de forma eficiente. La inversión inicial se centra en desarrollo y posicionamiento, mientras que en los años siguientes se estabiliza para consolidar un modelo sostenible basado en calidad de servicio, atención al cliente y solidez tecnológica. Este enfoque acompaña el plan estratégico a tres años y se detalla en la tabla de costes incluida, que refleja la evolución prevista de cada partida.

Tabla 2: Tabla de estructura de costes Bonic (Años 0-3)

Estructura de costes	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Costes fijos	5.120,00 €	30.595,00 €	30.845,00 €	31.095,00 €
Licencias App Store	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 €
Gastos legales	3.000,00 €	- €	- €	- €
Sueldos y salarios fundadoras	- €	15.000,00 €	15.250,00 €	15.500,00 €
Costes de servicios externos	2.000,00 €	14.000,00 €	14.000,00 €	14.000,00 €
Costes variables	40.214,18 €	30.242,38 €	27.161,04 €	60.536,12 €
Comisiones	14,18 €	242,38 €	2.161,04 €	38.536,12 €
Marketing	40.200,00 €	30.000,00 €	25.000,00 €	22.000,00 €
TOTAL	45.334,18 €	60.837,38 €	58.006,04 €	91.631,12 €

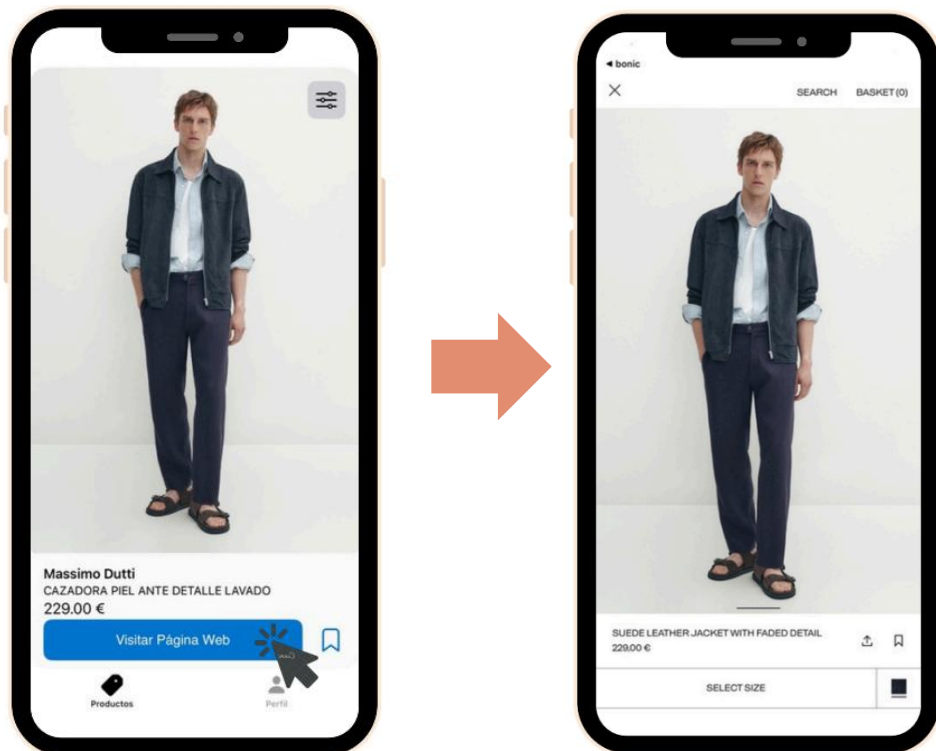
Fuente: Elaborado por la autora.

ii) Fuentes de ingresos

Bonic monetizará su modelo de negocio a través de tres fuentes principales, alineadas con las tendencias actuales del *e-commerce* y el *social commerce*. Estas estrategias permitirán generar ingresos de forma escalable mientras se optimiza la experiencia del usuario y se potencia la relación con marcas y creadores de contenido.

El modelo de comisión por venta (CPA - *Cost Per Acquisition*) será una de las principales fuentes de ingresos. Bonic, aunque no opera como un *marketplace* tradicional, genera ingresos por redirección a tiendas externas mediante enlaces de afiliación. A través de estos enlaces, Bonic obtendrá una comisión cada vez que un usuario realice una compra después de interactuar con la *app*. Actualmente, la comisión promedio en marketplaces se sitúa en un 10,5% (Agencia de SEO, 2024), pero, dada la fase inicial de Bonic, se estima comenzar con una CPA del 8%, facilitando la adopción del modelo por parte de las marcas.

Imagen 4: Visualización de compra de la app de Bonic.



Fuente: Elaborado por el equipo de Bonic.

Otra vía de monetización será la publicidad nativa mediante el modelo CPC (*Cost Per Click*). Bonic integrará anuncios personalizados de marcas y tiendas dentro del flujo de recomendaciones para mantener la coherencia con su modelo de experiencia de usuario sin resultar intrusivo ni romper la experiencia de usuario. En España, el coste por clic en anuncios de este tipo oscila los 0,2 euros (World Population Review, 2024). En la fase inicial, Bonic establecerá un CPC de 0,1 euros para incentivar la participación de marcas y facilitar su conversión en socios estratégicos de la plataforma.

Finalmente, Bonic incorporará un modelo de suscripción para que determinadas marcas puedan acceder a las estadísticas generadas desde nuestra plataforma. Esta información resulta especialmente valiosa para las empresas, ya que les permite identificar las necesidades de sus clientes y detectar tendencias generales de consumo. Para ello, Bonic ofrecerá un plan premium, en modalidad mensual, que brindará a las marcas acceso a *dashboards* y análisis avanzados

sobre cómo interactúan los usuarios con sus productos. Este plan premium tendrá un coste de 150 euros mensuales.

5.2 Factores de éxito

Tras analizar el sector, el mercado y la propuesta de valor de Bonic, es momento de identificar los factores que pueden condicionar su éxito o fracaso. Para ello, recurrimos al análisis DAFO, que sintetiza los principales factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) que afectan a la idea de negocio.

Los factores externos provienen del análisis PESTEL y de las 5 Fuerzas de Porter, que nos han permitido comprender tanto el contexto macro como las dinámicas competitivas que rodean a Bonic. Los factores internos, por su parte, se derivan del estudio de la propuesta de valor dentro del *Business Model Canvas*, donde se han identificado ventajas y limitaciones en relación con lo que ya existe en el mercado.

Es importante destacar que estos factores están interrelacionados entre sí. Algunas fortalezas de Bonic están claramente alineadas con tendencias emergentes y oportunidades del entorno, lo que refuerza su encaje estratégico. La fortaleza de Bonic en personalización y experiencia de usuario —identificada en el Canvas— se alinea con la oportunidad de mercado detectada en el PESTEL: la demanda creciente de procesos de compra más rápidos, sociales y personalizados. Del mismo modo, amenazas como el auge del *social commerce* o la posible resistencia al *scraping* refuerzan la necesidad de consolidar alianzas sólidas con marcas y optimizar la propuesta de valor.

Así, el DAFO funciona como una herramienta integradora de los distintos análisis previo, permitiendo visualizar de forma sintética la situación estratégica de Bonic. A partir de esta visión conjunta, se podrá estructurar un plan estratégico en tres fases de crecimiento, enfocado en maximizar las oportunidades, minimizar los riesgos y alinear las capacidades de Bonic con las exigencias del mercado.

Gráfico 2: Análisis DAFO de Bonic.



Fuente: Elaborada por la autora.

6. PLAN ESTRATÉGICO DE BONIC

Tras analizar los distintos factores externos e internos que pueden influir en la viabilidad y éxito de Bonic, podemos comenzar a diseñar un plan estratégico para su implementación y crecimiento. Este plan se desarrollará en tres fases, abordando brevemente los aspectos estratégicos, tecnológicos, de marketing y financieros en cada una de ellas, con el objetivo de garantizar la sostenibilidad y permanencia del negocio.

6.1 Fase 1: Lanzamiento e implementación (6-12 meses)

Bonic se lanzó oficialmente en la *App Store* durante los seis meses previos de desarrollo. Antes del lanzamiento público, la plataforma fue probada con alrededor de 300 amigos y familiares, lo que permitió pulir la navegación, ajustar el algoritmo de recomendaciones y asegurar un producto alineado con las expectativas reales del público objetivo. De esta forma se garantizó que el producto a lanzar es sólido, funcional y basado en las necesidades reales de los usuarios.

El objetivo principal de esta primera fase captar y retener usuarios de forma sostenida. En este momento, la monetización no es una prioridad. De hecho, según nuestras proyecciones, los ingresos durante el primer año serán prácticamente simbólicos, estimados en apenas 4.000 €³. Lo que realmente se busca es construir una base de usuarios sólida y activa que nos permita, a medio plazo, ampliar nuestras alianzas con marcas de moda y ofrecer un catálogo de productos cada vez más diverso y atractivo.

Nos hemos marcado como objetivo captar un 0,2% del mercado objetivo de Bonic en España durante los primeros seis meses. Partimos de los 14,2 millones de compradores de moda online en el país (Modaes & KPMG, 2024, p. 50) y nos centramos en el grupo de 16 a 44 años, que representa el 60% de este total, es decir, unos 8,5 millones de personas (ONTSI, 2023, p. 48). De ellos, al menos un 62,8% de las compras se realizan desde el móvil (Atento, 2024, p. 5), lo que reduce nuestro

³ Consultar Anexo I



público potencial a 5,4 millones. Estimamos que alrededor de un 30% estaría dispuesto a probar nuevas plataformas como Bonic, lo que nos deja con un mercado realista de 1,7 millones de personas. Nuestro objetivo es captar un 2% de ese grupo, lo que equivale a unos 36.000 usuarios activos en esta primera fase.

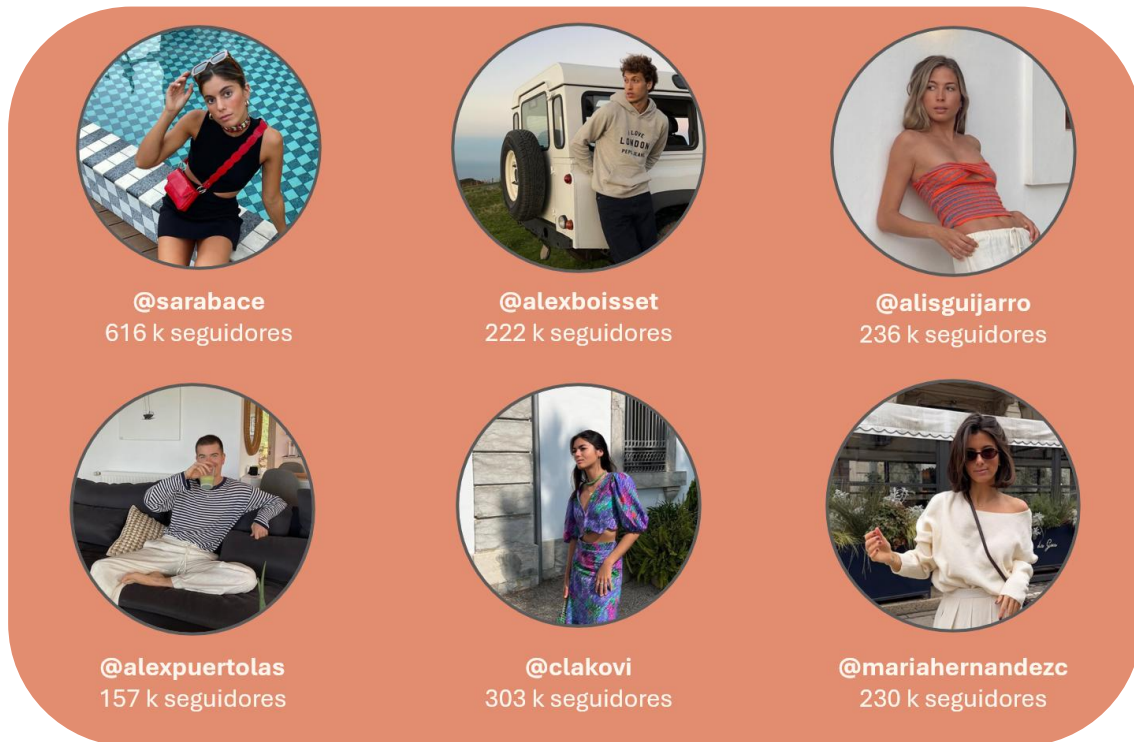
Para alcanzar ese objetivo de 36.000, estamos lanzando una estrategia de crecimiento en dos frentes: marketing social basado en contenidos y colaboraciones con *influencers*. En el ámbito social, estamos creando contenido orgánico de la propia marca para TikTok e Instagram: visual, emocional y alineado con las tendencias actuales.

La idea es posicionar Bonic no solo como una herramienta de compra, sino como parte del estilo de vida y la estética con los que se identifica nuestra audiencia. Publicaremos *looks*, demostraciones de *swipe*, inspiración para outfits y destacaremos cómo Bonic ayuda a los usuarios a descubrir su estilo a través de marcas tanto grandes como emergentes. El tono será cercano, visualmente atractivo y diseñado para crear un verdadero sentimiento de comunidad en torno a la plataforma.

Como hemos visto, la asociación con *influencers* es clave para el éxito del negocio. Por ello, paralelamente, se hará una campaña externa en redes sociales con un grupo selecto de seis *microinfluencers* de contenido de moda. Su elección está basada en el encaje con la imagen de marca y público objetivo, no sólo en términos de moda, sino también de tono, autenticidad y estética. Durante el primer año, cada *influencer* realizará 8 publicaciones patrocinadas, lo que suma un total de 48 contenidos originales vinculados a Bonic.

Además, la campaña de lanzamiento incluye anuncios pagados en Instagram y TikTok durante los primeros 180 días. Esta estrategia de seis meses implica publicidad diaria, como parte de una campaña de marketing agresiva orientada a la visibilidad y tracción inicial.

Imagen 5: *Microinfluencers* elegidos para la campaña de lanzamiento de Bonic con su número de seguidores en Instagram.



Fuente: Elaborada por la autora.

Estos creadores integrarán a Bonic en su contenido de forma orgánica, utilizándolo para mostrar ideas de conjuntos, hacer recomendaciones de productos y ayudar a sus seguidores a descubrir nuevos *looks* de forma intuitiva y deslizable. El objetivo no es sólo el alcance, sino la relevancia. Al trabajar con personas influyentes que realmente conectan con sus comunidades, estamos creando conciencia y confianza al mismo tiempo.

Desde el punto de vista de las marcas, Bonic se lanza con cuatro marcas asociadas, establecidas durante la fase de prelanzamiento. Estas asociaciones se estructuran en torno a modelos de CPC, CPA y suscripción. Sin embargo, nuestro objetivo a corto plazo no son los ingresos, sino demostrar el valor de Bonic como canal de descubrimiento para las marcas que buscan conectar con una audiencia que da prioridad al móvil. Estamos preparando el terreno para colaboraciones de

marca a largo plazo mostrando cómo Bonic impulsa el compromiso real y el tráfico cualificado.

Toda la estrategia está diseñada en torno a un objetivo: crear tracción. Cuantos más usuarios tengamos, mejor será nuestro motor de recomendación. Cuanto mejor sea la experiencia, mayor será la retención. Y cuanto más fuerte sea nuestra comunidad, más valor ofreceremos a las marcas asociadas. La fase 1 consiste en sentar esas bases, no en perseguir objetivos financieros a corto plazo. Estamos aquí para hacer crecer la base de usuarios, ganar confianza y posicionar Bonic como una nueva forma de descubrir la moda. Todo lo demás vendrá después.

6.2 Fase 2: Crecimiento (1-3 años)

La segunda fase de Bonic se centra en tres ejes clave: crecimiento sostenible, fidelización de usuarios y activación del modelo de ingresos. El foco estará en ampliar la base de usuarios de forma orgánica y formalizar acuerdos de monetización con marcas.

Para retener y atraer a nuevos usuarios, nuestro enfoque de marketing será más orgánico e impulsado por la comunidad. Se reducirá el peso de los *influencers* y se potenciará el crecimiento orgánico desde los propios usuarios, gracias a las funciones sociales de la *app*. La dimensión social de Bonic —basada en carpetas compartidas y descubrimiento colaborativo— convierte a los propios en embajadores de la marca. Este descubrimiento impulsado por los compañeros no sólo fomenta las descargas, sino que también profundiza en el compromiso. Paralelamente, seguiremos mejorando la interfaz de la *app* y perfeccionando el algoritmo de recomendación, para garantizar que cada *swipe* mejore la personalización y refuerce la experiencia del usuario.

En línea con esta transición, se reducirá progresivamente el número de publicaciones de los microinfluencers: de ocho por influencer en lanzamiento, a cinco en el primer año, cuatro en el segundo y tres en el tercero. De forma paralela, las campañas de anuncios en redes sociales disminuirán en duración, pasando de

180 días de publicidad activa en el lanzamiento a 100 en el tercer año. Esta reducción gradual refleja un cambio hacia una estrategia de marketing menos intensiva y más eficiente, una vez establecida la marca y consolidada una comunidad activa.

Con el crecimiento de usuarios, se activa la monetización. A pesar de que el modelo de negocio de Bonic se basa en tres posibles fuentes de ingresos, la monetización sólo se activa mediante acuerdos formales con las marcas. Las marcas pueden aparecer en Bonic a través del *scraping* independientemente de la asociación, pero los ingresos se generan exclusivamente a través de asociaciones. Con seis meses de datos y una base de usuarios que supera los 36.000, Bonic se encuentra ahora en una posición mucho más sólida para negociar este tipo de acuerdos. Esto nos permite ofrecer a las marcas información valiosa y exposición a un público cada vez más comprometido con la moda, lo que convierte a Bonic no sólo en una plataforma de descubrimiento, sino en un canal de resultados. Según las proyecciones de ingresos, esta fase generará ingresos estimados de 60.000 € en el primer año operativo (Año 1⁴), casi 500.000 € en el segundo (Año 2⁵) y alrededor de 4,4 millones (Año 3⁶), reflejando una validación progresiva del modelo.

Nuestro objetivo es alcanzar acuerdos con hasta 130 marcas a finales del tercer año, pasando de unas 30 asociaciones en el primer año a 60 en el segundo y a 130 en el tercero. Prevemos que este crecimiento se acelerará con el tiempo, a medida que dispongamos de datos cada vez más sólidos que demuestren el valor de Bonic para impulsar el tráfico y las conversiones.

Las primeras asociaciones procederán probablemente de marcas pequeñas y medianas, que son las que más se benefician de la visibilidad y la evaluación comparativa de la competencia. Pero, a medida que se recaben más datos sobre los usuarios y las tendencias del mercado, el modelo se posiciona como un aliado estratégico interesante para marcas de mayor tamaño. Inspirado en el modelo de la

⁴ Consultar Anexo II

⁵ Consultar Anexo III

⁶ Consultar Anexo IV

startup de *delivery* Glovo, Bonic prioriza cerrar acuerdos con grandes marcas una vez validada su propuesta con datos, volumen y resultados tangibles (ItNig, 2018). En ese sentido, Bonic se posiciona como un canal estratégico para que las marcas lleguen a nuevas audiencias y mejoren su rendimiento en el entorno digital.

Cada asociación de marca desbloquea la monetización a través de tres modelos, a cada uno de ellos se le ha puesto un precio competitivo para aumentar el atractivo de generar acuerdos⁷:

- CPA (coste por adquisición): 8% de comisión por compra.
- CPC (coste por clic): 0,1 € por clic en recomendaciones personalizadas.
- Suscripción a dashboards: 150 €/mes por marca, ideal para pequeñas marcas con recursos limitados.

La propuesta de Bonic a las marcas se refuerza a medida que recopilamos más datos de comportamiento, mejoramos la segmentación y ampliamos nuestro alcance. Las grandes marcas requerirán escala y retorno probado, pero nuestra tracción inicial sentará las bases para futuras colaboraciones. Esta fase consiste en construir esos cimientos: mantener a los usuarios, recopilar información y crear valor tanto para el consumidor como para la marca.

6.3 Fase 3: Estabilidad (3+ años)

En su tercera fase, Bonic consolida su madurez operativa con una comunidad estable de usuarios y más de 130 marcas asociadas. El foco se traslada a la eficiencia, el crecimiento sostenible y la consolidación de su posición como actor clave en el ecosistema de moda digital. En este punto, Bonic ha dejado de ser una empresa emergente para convertirse en un actor reconocido, especialmente entre los consumidores más jóvenes que buscan experiencias de compra personalizadas y socializadas.

⁷ Analizado en detalle en el apartado 5.1 del TFG: "Descripción del modelo de negocio de Bonic", sección D. Viabilidad económica, subapartado ii) Fuentes de ingresos.

La retención de usuarios seguirá siendo una prioridad, pero el objetivo se centra ahora en profundizar en el compromiso. Con millones de *swipes* y datos de comportamiento recopilados, el algoritmo de recomendación alcanzará un nuevo nivel de sofisticación, permitiendo *feeds* ultrapersonalizados y detección de tendencias en tiempo real. También se potenciarán las funciones de comunidad con interacciones sociales —hilos de comentarios, grupos por estilo— que aumenten el uso diario y la fidelización.

Esta fase estará centrada en optimizar las asociaciones existentes, dando prioridad a la calidad y la adecuación estratégica. Los servicios de datos y los formatos promocionales serán cada vez más personalizables, con más marcas suscritas a paquetes de análisis y campañas CPC. Aunque la monetización sigue siendo importante, el énfasis se pondrá en la creación de valor mutuo, ofreciendo a las marcas información práctica y tráfico de alta intensidad, manteniendo la coherencia entre la experiencia de compra y el modelo de monetización.

Por último, Bonic explorará la expansión a otros mercados o verticales, guiada por la demanda de los usuarios y los datos. Las vías de expansión incluyen la internacionalización, el crecimiento hacia verticales como la moda de segunda mano y nuevas categorías de estilo de vida.

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Este trabajo ha permitido estudiar a fondo la oportunidad de negocio que plantea Bonic, como propuesta de valor diferencial dentro del sector del *e-commerce* de moda. A lo largo del análisis se ha demostrado que existe una oportunidad real para una plataforma que integre personalización, experiencia visual e IA en el proceso de compra, en línea con las tendencias actuales de consumo digital.

El estudio del entorno mediante los modelos PESTEL y de las cinco fuerzas de Porter ha revelado un contexto favorable: crecimiento sostenido del sector, consolidación del consumo móvil y una demanda creciente de experiencias más

ágiles, intuitivas y adaptadas a los gustos individuales. En este marco, Bonic responde de forma efectiva a una necesidad no resuelta: centralizar la búsqueda de moda online y mejorar la experiencia de descubrimiento de tendencias.

Desde el punto de vista interno, el *Business Model Canvas* y el análisis DAFO muestran que Bonic cuenta con una estructura coherente, una propuesta centrada en el usuario y un modelo de ingresos diversificado. La estrategia de implementación en tres fases (lanzamiento, crecimiento y consolidación) permite mitigar riesgos y escalar el modelo de forma progresiva.

En términos de monetización, se plantean escenarios realistas basados en acuerdos con marcas a través de CPA, CPC y suscripciones, que, según las proyecciones financieras⁸, podrían generar ingresos significativos a partir del segundo año operativo.

A pesar del planteamiento sólido, el proyecto deberá afrontar desafíos relacionados con la competencia, la dependencia tecnológica y la necesidad de generar tracción inicial. Se recomienda reforzar la estrategia de captación mediante marketing social, alianzas con *microinfluencers* y desarrollo continuo del algoritmo de recomendaciones.

En un mundo donde el tiempo y la personalización son claves, Bonic se posiciona como la solución ideal para quienes buscan una forma más eficiente y atractiva de comprar moda online. Al unir tecnología, IA e interfaz interactiva, transforma la exploración de productos en un proceso dinámico y adaptado a cada usuario, redefiniendo así el futuro del comercio digital en el sector moda.

⁸ Consultar Anexos I-IV

8. ANEXOS

Anexo I: Proyección de ingresos estimados por año — Año 0: Desarrollo e implementación. Elaborado por la autora.

	AÑO 0 - DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN												TOTAL
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	
Ingresos totales	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €	123,6 €	397,2 €	520,8 €	706,2 €	928,7 €	1.318,0 €	3.994,5 €
Usuarios Bonic (Consumidores)	300	300	300	300	300	300	4.000	8.000	12.000	18.000	25.200	37.800	37.800
Usuarios activos de Bonic	90	90	90	90	90	90	1.200	2.400	3.600	5.400	7.560	11.340	11.340
Ingresos por CPA (Ventas)	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €	3,6 €	7,2 €	10,8 €	16,2 €	22,7 €	34,0 €	94,5 €
CPA	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%
Precio aproximado por compra	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
Número de compras	0	0	0	0	0	0	1	1	2	3	4	6	6
Ingresos por CPC (Anuncios)	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €	120,00 €	240,00 €	360,00 €	540,00 €	756,00 €	1.134,00 €	3.150,0 €
CPC	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Número de clics por usuario activo	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1
Número of vistas por usuario activo	0	0	0	0	0	0	20	20	20	20	20	20	20
Ingresos por suscripción	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €	150,0 €	150,0 €	150,0 €	150,0 €	150,0 €	750,0 €
Precio Suscripción	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
Marcas suscritas	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1
Marcas activas con acuerdo	0	0	0	0	0	0	4	6	8	10	11	13	13
Nuevos acuerdos	0	0	0	0	0	0	4	2	2	2	2	2	2
Churned users	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
% of active	0%	0%	0%	0%	0%	0%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%
Marcas activas final año	0	0	0	0	0	0	0	4	6	8	10	11	11

Anexo II: Proyección de ingresos estimados por año — Año 1: Crecimiento.
Elaborado por la autora.

	AÑO 1												TOTAL
	M13	M14	M15	M16	M17	M18	M19	M20	M21	M22	M23	M24	
Ingresos totales	1.551,6 €	1.981,9 €	2.318,3 €	2.722,0 €	3.206,4 €	3.787,7 €	4.485,2 €	5.472,3 €	6.476,7 €	7.682,1 €	9.128,5 €	10.864,2 €	59.677,0 €
Usuarios Bonic (Consumidores)	45.360	54.432	65.318	78.382	94.058	112.870	135.444	162.533	195.040	234.048	280.857	337.029	337.029
Usuarios activos de Bonic	13.608	16.330	19.596	23.515	28.218	33.861	40.633	48.760	58.512	70.214	84.257	101.109	101.109
Ingresos por CPA (Ventas)	40,8 €	49,0 €	58,8 €	70,5 €	84,7 €	101,6 €	121,9 €	146,3 €	175,5 €	210,6 €	252,8 €	303,3 €	1.615,8 €
CPA	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%
Precio aproximado por compra	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
Número de compras	7	8	10	12	14	17	20	24	29	35	42	51	51
Ingresos por CPC (Anuncios)	1.360,80 €	1.632,96 €	1.959,55 €	2.351,46 €	2.821,75 €	3.386,11 €	4.063,33 €	4.875,99 €	5.851,19 €	7.021,43 €	8.425,71 €	10.110,86 €	53.861,1 €
CPC	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Número de clics por usuario activo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Número of vistas por usuario activo	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Ingresos por suscripción	150,0 €	300,0 €	300,0 €	300,0 €	300,0 €	300,0 €	300,0 €	450,0 €	450,0 €	450,0 €	450,0 €	450,0 €	4.200,0 €
Precio Suscripción	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
Marcas suscritas	1	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3
Marcas activas con acuerdo	15	16	18	19	21	22	24	25	26	28	29	31	31
Nuevos acuerdos	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Churned users	0	0	0	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1
% of active	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%
Marcas activas final año	13	15	16	18	19	21	22	24	25	26	28	29	29

Anexo III: Proyección de ingresos estimados por año — Año 2: Crecimiento.
Elaborado por la autora.

	AÑO 2												TOTAL
	M25	M26	M27	M28	M29	M30	M31	M32	M33	M34	M35	M36	
Ingresos totales	12.947,0 €	15.446,4 €	18.595,7 €	22.194,9 €	26.513,8 €	31.696,6 €	38.065,9 €	45.529,1 €	54.484,9 €	65.231,9 €	78.278,3 €	93.753,9 €	502.738,3 €
Usuarios Bonic (Consumidores)	404.434	485.321	582.385	698.862	838.635	1.006.362	1.207.634	1.449.161	1.738.994	2.086.792	2.504.151	3.004.981	3.004.981
Usuarios activos de Bonic	121.330	145.596	174.716	209.659	251.590	301.909	362.290	434.748	521.698	626.038	751.245	901.494	901.494
Ingresos por CPA (Ventas)	364,0 €	436,8 €	524,1 €	629,0 €	754,8 €	905,7 €	1.086,9 €	1.304,2 €	1.565,1 €	1.878,1 €	2.253,7 €	2.704,5 €	14.406,9 €
CPA	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%
Precio aproximado por compra	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
Número de compras	61	73	87	105	126	151	181	217	261	313	376	451	451
Ingresos por CPC (Anuncios)	12.133,03 €	14.559,64 €	17.471,56 €	20.965,87 €	25.159,05 €	30.190,86 €	36.229,03 €	43.474,84 €	52.169,81 €	62.603,77 €	75.124,52 €	90.149,42 €	480.231,4 €
CPC	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Número de clics por usuario activo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Número of vistas por usuario activo	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Ingresos por suscripción	450,0 €	450,0 €	600,0 €	600,0 €	600,0 €	600,0 €	750,0 €	750,0 €	750,0 €	750,0 €	900,0 €	900,0 €	8.100,0 €
Precio Suscripción	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
Marcas suscritas	3	3	4	4	4	4	5	5	5	5	6	6	6
Marcas activas con acuerdo	33	35	37	39	41	43	46	48	51	53	56	59	59
Nuevos acuerdos	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4
Churned users	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1
% of active	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Marcas activas final año	31	33	35	37	39	41	43	46	48	51	53	56	56

Anexo IV: Proyección de ingresos estimados por año — Año 3: Crecimiento.
Elaborado por la autora.

	M37	M38	M39	M40	M41	M42	M43	M44	M45	M46	M47	M48	TOTAL
Ingresos totales	112.324,7 €	134.759,6 €	161.501,6 €	193.741,9 €	232.250,2 €	278.610,3 €	334.062,3 €	400.754,8 €	480.755,8 €	576.726,9 €	691.862,3 €	829.994,8 €	4.427.345,2 €
Usuarios Bonic (Consumidores)	3.605.977	4.327.172	5.192.607	6.231.128	7.477.354	8.972.825	10.767.390	12.920.868	15.505.041	18.606.049	22.327.259	26.792.711	26.792.711
Usuarios activos de Bonic	1.081.793	1.298.152	1.557.782	1.869.338	2.243.206	2.691.847	3.230.217	3.876.260	4.651.512	5.581.815	6.698.178	8.037.813	8.037.813
Ingresos por CPA (Ventas)	3.245,4 €	3.894,5 €	4.673,3 €	5.608,0 €	6.729,6 €	8.075,5 €	9.690,7 €	11.628,8 €	13.954,5 €	16.745,4 €	20.094,5 €	24.113,4 €	128.453,7 €
CPA	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%
Precio aproximado por compra	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
Número de compras	541	649	779	935	1.122	1.346	1.615	1.938	2.326	2.791	3.349	4.019	4.019
Ingresos por CPC (Anuncios)	108.179,31 €	129.815,17 €	155.778,21 €	186.933,85 €	224.320,62 €	269.184,74 €	323.021,69 €	387.626,03 €	465.151,23 €	558.181,48 €	669.817,77 €	803.781,33 €	4.281.791,4 €
CPC	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Número de clics por usuario activo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Número of vistas por usuario activo	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Ingresos por suscripción	900,0 €	1.050,0 €	1.050,0 €	1.200,0 €	1.200,0 €	1.350,0 €	1.350,0 €	1.500,0 €	1.650,0 €	1.800,0 €	1.950,0 €	2.100,0 €	17.100,0 €
Precio Suscripción	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
Marcas suscritas	6	7	7	8	8	9	9	10	11	12	13	14	14
Marcas activas con acuerdo	63	67	71	76	81	87	93	100	108	117	126	137	137
Nuevos acuerdos	5	5	6	6	7	7	8	9	10	11	12	13	13
Churned users	-1	-1	-1	-1	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-3	-3
% of active	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Marcas activas final año	59	63	67	71	76	81	87	93	100	108	117	126	126

Anexo V: Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado

ADVERTENCIA: Desde la Universidad consideramos que ChatGPT u otras herramientas similares son herramientas muy útiles en la vida académica, aunque su uso queda siempre bajo la responsabilidad del alumno, puesto que las respuestas que proporciona pueden no ser veraces. En este sentido, NO está permitido su uso en la elaboración del Trabajo fin de Grado para generar código porque estas herramientas no son fiables en esa tarea. Aunque el código funcione, no hay garantías de que metodológicamente sea correcto, y es altamente probable que no lo sea.

Por la presente, yo, *Ana Pérez de Lema Campos*, estudiante de *Derecho y Administración y Dirección de Empresas* de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "Bonic- innovación y personalización en el e-commerce de moda", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación:

[el alumno debe mantener solo aquellas en las que se ha usado ChatGPT o similares y borrar el resto. Si no se ha usado ninguna, borrar todas y escribir “no he usado ninguna”]:

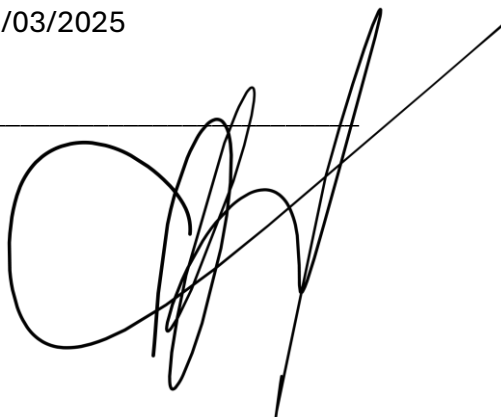
1. **Brainstorming de ideas de investigación:** Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
2. **Referencias:** Usado conjuntamente con otras herramientas, como Science, para identificar referencias preliminares que luego he contrastado y validado.
3. **Metodólogo:** Para descubrir métodos aplicables a problemas específicos de investigación.

4. **Constructor de plantillas:** Para diseñar formatos específicos para secciones del trabajo.
5. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
6. **Generador de problemas de ejemplo:** Para ilustrar conceptos y técnicas.
7. **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
8. **Traductor:** Para traducir textos de un lenguaje a otro.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: 25/03/2025

Firma: _____

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized 'O' followed by a series of loops and a long, sweeping diagonal stroke.

9. BIBLIOGRAFÍA

- Adigital. (2024). *El comercio electrónico contribuyó al PIB español en un 5,76% en 2023*. Recuperado de <https://www.adigital.org/actualidad/el-comercio-electronico-contribuyo-al-pib-espanol-en-un-576-en-2023>
- Agencia de SEO. (2023). *¿Cuánto cobran los marketplaces? Comisiones por vender en plataformas online*. Recuperado de <https://www.agenciadeseo.es/comisiones-marketplace/>
- Atento. (2024). *E-commerce & fashion: Trends shaping the industry*. Recuperado de <https://atento.com/wp-content/uploads/2024/09/E-Commerce-Moda-EN.pdf>
- Boston Consulting Group (BCG). (2022). *El 80% de los consumidores prefiere una experiencia personalizada al comprar, revela informe de BCG*. Recuperado de <https://www.bcg.com/press/31march2022-80-de-consumidores-prefiere-una-experiencia-personalizada-al-comprar-revela-informe-de-bcg>
- Cadena SER. (2025). *Temu abre sus puertas a empresas españolas y busca competir con AliExpress y Shein*. Recuperado de <https://cadenaser.com/nacional/2025/03/09/temu-abre-sus-puertas-a-empresas-espanolas-y-busca-competir-con-aliexpress-y-shein-cadena-ser>
- Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC). (2025). *Informe sobre el comercio electrónico en España – Segundo trimestre 2025*. Recuperado de <https://www.cnmc.es/prensa/ecommerce-2T-20250110>
- Cuofano, G. (2024). *Competidores directos e indirectos*. FourWeekMBA. Recuperado de <https://fourweekmba.com/es/competidores-directos-e-indirectos/>
- Datafeedwatch. (2024). *Análisis de la industria del comercio electrónico de moda en España*. Recuperado de <https://www.datafeedwatch.es/blog/analisis-de-la-industria-del-comercio-electronico-de-moda>
- Domínguez, N. (2024). *¿Cuánto cuesta hacer una app? Guía de precios*. Docastix. Recuperado de <https://docastix.com/cuanto-cuesta-hacer-una-app/>

- Ecommerce News. (2024). *Cuánto tiempo se tarda realmente en comprar un producto online*. Recuperado de <https://ecommerce-news.es/cuanto-tiempo-se-tarda-realmente-comprar-producto-online>
- El Corte Inglés. (2024). *Resultados primer semestre 2024-25*. Recuperado de <https://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/es/comunicacion/nota-s-de-prensa/resultados-primer-semestre-2024-25.html>
- El País. (2024). *El Black Friday que cambió la forma de comprar*. Recuperado de <https://elpais.com/economia/2024-12-16/el-black-friday-que-cambio-la-forma-de-comprar.html>
- El País. (2025). *Endeudarse para comprar ropa: qué hay detrás de las plataformas "compra ahora y paga después"*. Recuperado de <https://elpais.com/smoda/moda/2025-03-11/endeudarse-para-comprar-ropa-que-hay-detras-de-las-plataformas-compra-ahora-paga-despues.html>
- Elogia. (2024). *II Estudio Fashion Online en España 2024 by Elogia Fashion Lab*. Recuperado de <https://blog.elogia.net/claves-del-segundo-estudio-fashion-online-esp%C3%B1a>
- El Periódico. (2024). *Los españoles se gastan una media de 460 euros al año en compras de moda online*. Recuperado de <https://www.elperiodico.com/es/estilo-y-famosos/20240531/espanoles-gastan-media-460-compras-gasto-medio-moda-online-espana-2024-103160497>
- Expansión. (2024). *Fluctuaciones del tipo de cambio y su impacto en la moda*. Recuperado de https://www.expansion.com/economia/2024/01/15/noticia_001.html
- Grouber, Marketing. (2025). *¿Cuánto cuesta la publicidad en Instagram?* Recuperado de <https://groubermarketing.com/cuanto-cuesta-la-publicidad-en-instagram/>
- INCIBE. (s. f.). *España Digital 2026*. Recuperado de <https://www.incibe.es/ed2026>
- Innovaexport. (2024). *Análisis de las tendencias 2024 del ecommerce en España*. Recuperado de <https://www.innovaexport.com/tendencias-2024-del-ecommerce-en-espana>

- Instituto Nacional de Estadística (INE). (2024). *Evolución del IPC y tasa de desempleo en España*. Recuperado de https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=estadistica_C&cid=1254736176743&idp=1254735576799&menu=ultiDatos
- ItNig. (2018). *El origen de Glovo con Óscar Pierre – Itnig Podcast 77*. Recuperado de <https://itnig.net/blog/glovo-oscarpierre/>
- Kantar. (2024). *Tendencias de marketing para 2025*. Recuperado de <https://www.kantar.com/es/inspiracion/marcas/tendencias-de-marketing-para-2025>
- KPMG. (2025). *Social commerce: Las redes sociales también son tiendas*. Recuperado de <https://www.tendencias.kpmg.es/2025/03/social-commerce-redes-sociales-tiendas/>
- Kraz. (2024). *La Inteligencia Artificial aplicada al sector de la moda*. Recuperado de <https://blog.kraz.ai/marketing/inteligencia-artificial-aplicada-al-sector-de-la-moda>
- Leino, N. (s.f) *¿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>.
- Massa, C. (2024). *Los marketplaces en España: ventajas y características*. Qapla'. Recuperado de <https://www.qapla.es/blog/herramientas/marketplaces-espana/>
- McKinsey & Company. (2023). *Generative AI: Unlocking the future of fashion*. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/generative-ai-unlocking-the-future-of-fashion>
- Medallia. (2023). *Cómo la personalización de la AI está cambiando la experiencia del cliente*. Recuperado de <https://www.medallia.com/es/blog/como-la-personalizacion-de-la-ai-esta-cambiando-la-experiencia-del-cliente/>
- Ministerio de Transformación Digital. (s. f.). *Portal de ayudas del MO de Transformación Digital*. Recuperado de

<https://portalayudas.digital.gob.es/emprendedoras-digitales/Paginas/Index.aspx>

Modaes. (2024). *La moda gana de nuevo cuota de bolsillo y el gasto por persona supera al fin los 500 euros*. Recuperado de <https://www.modaes.com/entorno/la-moda-gana-de-nuevo-cuota-de-bolsillo-y-el-gasto-por-persona-supera-al-fin-los-500-euros>

Modaes & Kantar. (2024). *Informe de la moda online en España 2024*. Modaes. [Archivo PDF]. Recuperado de https://www.modaes.com/files/publicaciones/free/2024/ecommerce_2024/index-56.html#page=1

Modaes & KPMG. (2024). *Global Fashion Drivers 2024*. Modaes. [Archivo PDF]. Recuperado de https://www.modaes.com/files/publicaciones/free/2024/gfd_2024/#page=1

Navarro-Martínez, J., Granda, L., & López-Capra, F. (2023). *De la tienda física al mercadillo digital: el consumo online de moda en España*. *Revista Española de Sociología*, 32(3), a173. Recuperado de <https://doi.org/10.22325/fes/res.2023.173>

Observatorio Nacional de Tecnología y Sociedad (ONTSI). (2023). *Compras online en España. Edición 2023 - Datos 2022*. Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital [Archivo PDF]. Recuperado de <https://www.ontsi.es/sites/ontsi/files/2024-07/Comercio%20electr%C3%B3nico%20en%20Espa%C3%B1a%202023%20%282%29.pdf>

Oxperta. (2024). *La transformación digital del e-commerce de moda en España*. Recuperado de <https://express.oxperta.com/blog/la-transformaci%C3%B3n-digital-del-e-commerce-de-moda-en-espa%C3%B1a>

Parlamento Europeo. (2020). *El impacto de la producción textil y de los residuos en el medio ambiente*. Recuperado de <https://www.europarl.europa.eu/topics/es/article/20201208STO93327/el-impacto-de-la-produccion-textil-y-de-los-residuos-en-el-medio-ambiente>

Porter, M. E. (2008). *The five competitive forces that shape strategy*. *Harvard Business Review*, 86(1), 78-93.

- Red.es. (2023). *España supera por primera vez los 30 millones de compradores online*. Recuperado de <https://www.red.es/es/actualidad/noticias/espana-supera-por-primera-vez-los-30-millones-de-compradores-online>
- Reglamento General de Protección de Datos (GDPR). (2016). Reglamento (UE) 2016/679 del Parlamento Europeo y del Consejo. Recuperado de <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX%3A32016R0679>
- Shopify. (2025a). *El estado de la industria de la moda en ecommerce*. Recuperado de <https://www.shopify.com/es/blog/industria-de-la-moda-en-ecommerce>
- Shopify. (2025b). *Precios de influencers: el coste de los influencers en 2025*. Recuperado de <https://www.shopify.com/es/blog/precios-de-influencers>
- Socialetic. (2024). *Cuánto tiempo tardamos realmente en comprar un producto online*. Recuperado de <https://www.socialetic.com/cuanto-tiempo-tardamos-realmente-en-comprar-un-producto-online>
- Statista. (2024). *Porcentaje de usuarios que realizaron compras a través de dispositivos móviles en España entre 2014 y 2023*. Recuperado de <https://es.statista.com/estadisticas/872927/porcentaje-de-usuarios-que-realizaron-compras-por-dispositivos-moviles/>
- Statista (2025). *El comercio electrónico dentro de España*. Recuperado de <https://es.statista.com/temas/3167/el-comercio-electronico-dentro-de-espana/#topicOverview>
- Tangram Consulting. (s.f.) *Cuánto Cuesta Mantener una Aplicación Móvil*. Recuperado de <https://tangramconsulting.es/noticias/cuanto-cuesta-mantener-una-app>
- The Business Research Company. (2024). *Fashion E-Commerce Global Market Report 2024*. Recuperado de [https://www.thebusinessresearchcompany.com/report/fashion-ecommerce-global-market-report#:~:text=Fashion%20E%2DCommerce%20Market%20Size,\(CAGR\)%20of%209.7%25](https://www.thebusinessresearchcompany.com/report/fashion-ecommerce-global-market-report#:~:text=Fashion%20E%2DCommerce%20Market%20Size,(CAGR)%20of%209.7%25)

- Tiendanube. (2023). *Poder de negociación de los proveedores: qué es y cómo funciona*. Recuperado de <https://www.tiendanube.com/blog/poder-de-negociacion-de-proveedores>
- Trevenque. (2022). *Análisis PESTEL: qué es y cómo ayuda a tu negocio. Soluciones Empresariales*. Recuperado de <https://solucionesempresariales.trevenque.es/analisis-pestel-que-es-y-para-que-sirve/#:~:text=El%20an%C3%A1lisis%20Pestel%20es%20una,Narayanan>
- Trilogi. (2024). *Cómo la IA está revolucionando la industria de la moda en España*. Recuperado de <https://trilogi.com/blog/como-la-ia-esta-revolucionando-industria-moda-espana>
- Valera, S. (2024). *Cuánto cuesta anunciarse en Tik Tok*. Recuperado de <https://proyectosdigitales.es/cuanto-cuesta-anunciarse-en-tik-tok/>
- Vorecol. (2024). *El impacto de las reseñas online en la percepción de la marca y cómo los software pueden mitigar este efecto*. Recuperado de <https://vorecol.com/es/articulos/articulo-el-impacto-de-las-resenas-online-en-la-percepcion-de-la-marca-y-como-los-software-pueden-mitigar-este-efecto-171638>
- Webdox CLM. (2021). *El poder de negociación de los proveedores: explicación y ejemplos*. Recuperado de <https://www.webdoxclm.com/blog/el-poder-de-negociacion-de-los-proveedores-explicacion-y-ejemplos>
- World Population Review. (2024). *AdSense CPC rates by country*. Recuperado de <https://worldpopulationreview.com/country-rankings/adsense-cpc-rates-by-country>
- Zaask. (2024). *¿Cuánto cuesta un servicio de marketing digital?* Recuperado de <https://www.zaask.es/cuanto-cuesta/marketing-digital>

Bibliografía de gráficos⁹

Gráfico 1. Elaboración propia con datos de Statista (2024). *Retail e-commerce revenue worldwide from 2019 to 2029, by segment (in trillion U.S. dollars)*.

Statista Digital Market Insights. Recuperado de

<https://www.statista.com/forecasts/1223973/e-commerce-revenue-worldwide-by-segment>

Gráfico 2. Elaboración propia con datos de Modaes y Kantar (2024). *Informe de la moda online en España 2024* (p. 23). Modaes. Gráfico: "Peso del ecommerce sobre el total de ventas de los principales sectores de consumo en 2023".

Gráfico 3. Elaboración propia con datos de Statista (2024). *Ingresos del e-commerce de ropa y calzado en España por sector*. Recuperado de

<https://es.statista.com/estadisticas/488037/ingresos-del-e-commerce-de-ropa-y-calzado-digital-market-outlook-espana-por-sector/>

Gráfico 4. Elaboración propia con datos del Ministerio de Sanidad (s. f.). *Base de datos poblacional del Sistema Nacional de Salud. Instituto Nacional de*

Gestión Sanitaria. Recuperado el 22 de marzo de 2025, de

<https://inclasns.sanidad.gob.es/report/population/>

Gráfico 5. Elaboración propia con datos de Kantar Worldpanel Division (2024).

Radiografía por edad: Peso de cada segmento de edad del comprador sobre el total de ventas online de moda en 2023. En Modaes y Kantar, *Informe de la moda online en España 2024* (p. 61). Modaes.

Gráfico 6: Análisis DAFO de Bonic. Elaborado por la autora

⁹ Todas las imágenes y las tablas incluidas en este trabajo son de elaboración propia de la autora o del equipo de Bonic.