



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

LA IMPORTANCIA DEL MARKETING EN EL
DESARROLLO DEL NEGOCIO: EL CASO DE
BIMANI

Autor: Marta María Sánchez Almendro
Director: María Olga Bocigas Solar

MADRID | JUNIO 2020

RESUMEN

El presente trabajo académico lleva a cabo un estudio del procedimiento de desarrollo de un nuevo negocio, específicamente en el sector de la moda, tanto desde una perspectiva teórica como práctica.

Los objetivos del trabajo consisten en identificar las similitudes y diferencias entre los modelos teóricos de desarrollo de un nuevo negocio respecto el caso de BIMANI, empresa española de moda femenina creada en 2012, y determinar qué decisiones de Marketing han sido decisivas en el éxito de este negocio.

El interés del análisis del caso de BIMANI deriva del éxito cosechado por el negocio, cuyo nacimiento tuvo lugar en un contexto socioeconómico adverso y sin tener, *a priori*, puntos en común con los modelos teóricos de desarrollo de negocio que se exponen en el marco teórico del presente estudio.

PALABRAS CLAVE

Nuevo negocio; etapas; modelos estandarizados del proceso de innovación; modelo de etapas y puertas; modelo Lean Startup; moda; BIMANI; redes sociales; punto de venta físico; pop-up store.

ABSTRACT

The present academic work carries out a study of the process of developing a new business, specifically in the fashion sector, both from a theoretical and practical perspective.

The objectives of the work are to identify the similarities and differences between the theoretical models of development of a new business with respect to the case of BIMANI, a Spanish women's fashion company created in 2012, and to determine which marketing decisions have been decisive in the success of this business.

The interest of the analysis of the case of BIMANI derives from the success achieved by the business, whose establishment took place in an adverse socioeconomic context and without having, a priori, points in common with the theoretical models of business development that are presented in the theoretical framework of this study.

KEY WORDS

New business; stages; standardized models of the innovation process; Stage-Gate model; Lean Startup model; fashion; BIMANI; social networking; physical point of sale; pop-up store.

ÍNDICE DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	6
1.1. OBJETIVOS	6
1.2. JUSTIFICACIÓN E INTERÉS DEL TEMA.....	6
1.3. METODOLOGÍA	7
1.4. ESTRUCTURA.....	9
2. INNOVACIÓN Y PRODUCTO: GÉNESIS DE UN NUEVO NEGOCIO	10
2.1. INNOVACIÓN.....	10
2.2. PRODUCTO	12
3. DESARROLLO DE UN NUEVO NEGOCIO	16
3.1. ETAPAS EN EL DESARROLLO DE UN NUEVO NEGOCIO	16
3.1.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO Y ANÁLISIS INTERNO.	16
A) Análisis externo: entorno macroeconómico o externo general	16
B) Análisis externo: Entorno microeconómico o externo específico	17
C) Análisis interno	18
3.1.2. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO.....	18
A) Segmentación	19
B) Elección del público objetivo: nichos de mercado.....	20
C) Posicionamiento	21
3.1.3. ELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA DE NEGOCIO.....	22
A) Estrategia de liderazgo en costes	22
B) Estrategia de diferenciación	23
3.1.4. PLAN OPERATIVO DE MARKETING: MIX DE MARKETING.....	24
A) Producto	24
B) Precio	27
C) Distribución.....	28
D) Comunicación.....	30
3.2. MODELOS ESTANDARIZADOS DEL PROCESO DE INNOVACIÓN	32
A) Evolución temporal de los modelos: de primera a tercera generación	32
B) Metodología Lean Startup	37
C) Conclusión.....	39
4. EL SECTOR DE LA MODA	40
4.1. ¿QUÉ ES LA MODA?.....	40
4.2. PARTICULARIDADES EN LOS NEGOCIOS DEL SECTOR DE LA MODA	42
4.2.1. Ciclo de vida del producto	42
4.2.2. Comunicación: redes sociales y punto de venta	43
5. DESARROLLO DE NUEVO UN NEGOCIO: ANÁLISIS DEL CASO BIMANI	49
5.1. EL COMIENZO DEL NEGOCIO: BIOMBO 13 Y LA BLUSA ESENCIA.....	49
5.2. POP-UP STORES Y ADAPTACIÓN DEL PRODUCTO: “BÁSICOS APETECIBLES”	51
5.3. PUNTO DE VENTA ONLINE VERSUS PUNTO DE VENTA FÍSICO.....	54
5.4. LA IMPORTANCIA DE INSTAGRAM EN LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN DE BIMANI.....	59
5.5. PLANES DE FUTURO: “B-SHOPS”	65

6.	CONCLUSIONES.....	68
7.	BIBLIOGRAFÍA.....	73
8.	ANEXO: ENTREVISTA A LAURA CORSINI SANTOLARIA.....	77

TABLA DE FIGURAS

FIGURA 1: FASES MODELO LEAN STARTUP.....	39
--	----

TABLA DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1: PUNTO DE VENTA PASEO DE LA HABANA.....	57
ILUSTRACIÓN 2: PUNTO DE VENTA VALENCIA.....	59

1. Introducción

1.1. Objetivos

El presente Trabajo de Fin de Grado tiene dos objetivos principales, los cuales se concretan en:

- Identificar las similitudes y diferencias existentes entre el desarrollo de un negocio español de moda femenina, BIMANI, respecto de los modelos teóricos de desarrollo de un nuevo negocio y;
- determinar las decisiones de Marketing decisivas en el éxito de BIMANI.

Para su consecución, se estudiará en el marco teórico las etapas que debe atravesar un negocio, desde el surgimiento de una idea hasta su comercialización, y las particularidades de los negocios pertenecientes al sector de la moda, como son el uso de redes sociales y la importancia del punto de venta.

Asimismo, se van a reflejar los principales modelos estandarizados de desarrollo de un nuevo negocio, cuya labor es posibilitar su desarrollo de manera rápida, exitosa y al menor coste.

1.2. Justificación e interés del tema

Según datos estadísticos divulgados por la Seguridad Social, desde 2008 hasta 2012, se dieron de baja más de 210.000 empresas. (El País, 2012)

Respecto los negocios del sector de la moda, a 1 de enero de 2008, España contaba con 26.785 compañías en el sector, mientras que cinco años después la cifra se situaba en 19.763 empresas, un 26,2% menos. (Moda. Es, 2018)

En este contexto socioeconómico tan adverso, Laura Corsini Santolaria, fundadora de BIMANI, decide en 2012 iniciar este negocio de moda, cuyas cifras de facturación: 4,4 millones de euros en 2019 y 6 millones que se esperan alcanzar en el presente ejercicio, son reflejo del éxito alcanzado en el desarrollo de este negocio.

Como se mostrará posteriormente en el trabajo, la planificación previa formal y el uso de modelos de innovación, son factores muy importantes a la hora de garantizar el éxito de un negocio, pero que *a priori* no están presentes en el proceso de desarrollo de BIMANI.

Por tanto, el interés de este trabajo estriba en el éxito de un negocio cuyo desarrollo se caracteriza por la ausencia de planificación previa en un contexto de fuerte crisis económica.

1.3. Metodología

- ❖ **Enfoque general de la investigación:** para la consecución de los objetivos previamente mencionados, se ha empleado **un razonamiento deductivo:** se parte de un análisis general (premisas generales), en este caso el planteamiento teórico de desarrollo de un nuevo negocio y los modelos de innovación existentes; y a raíz de la comparativa de éste junto con el estudio del caso BIMANI, se extraen unas conclusiones particulares.
- ❖ **Metodología:** Para mostrar la metodología empleada, voy a diferenciar entre la empleada en el marco teórico y aquella utilizada en el análisis del caso BIMANI.
 - **Marco teórico:** con el fin de obtener una comprensión adecuada del proceso de desarrollo de un nuevo negocio, en concreto del sector de la moda, he realizado una **revisión de la literatura:** manuales de Marketing,

artículos y revistas especializados en el desarrollo de negocio y libros sobre los negocios del sector de la moda.

Para la recopilación de artículos y revistas he acudido a las plataformas EBSCO y Google Scholar, bases de datos electrónicas escogidas por su contenido científico y académico de calidad.

Las palabras clave o *key words* empleadas en la búsqueda han sido: nuevo negocio; innovación; desarrollo negocio; proceso negocio; modelos desarrollo negocio; modelo de desarrollo de innovación; emprendimiento; moda; comunicación sector moda; *flagship store*; redes sociales; *pop-up store*.

- **Caso BIMANI:** para la realización de esta parte del trabajo he optado por la selección de un **método cualitativo** específico: la **entrevista en profundidad**, realizada en octubre de 2019 a Laura Corsini Santolaria, fundadora de BIMANI.

He empleado este método cualitativo y no otro, como la observación, que se orienta a la contemplación de una cosa, persona o situación actual para analizarlos y llegar a una conclusión; o grupos de discusión (*focus groups*), cuya finalidad es analizar la respuesta ante algún estímulo o situación de un grupo de sujetos concreto, porque no son métodos que me hubieran posibilitado el cumplimiento de los objetivos establecidos en el presente trabajo.

No obstante, la realización de una entrevista en profundidad a la fundadora del negocio ha sido el método idóneo para realizar este trabajo puesto que se ha estudiado un acontecimiento pasado (gestación del negocio), me ha facilitado conocer planes futuros, ha posibilitado conocer en profundidad la experiencia de una persona en concreto y ha permitido enriquecer la información obtenida en otros medios, como en redes sociales y artículos periodísticos.

Así, a través del planteamiento de una serie de preguntas, unas previamente fijadas y otras espontáneas surgidas a raíz de la información obtenida en el diálogo con la empresaria, he podido conocer en sus propias palabras cómo se ha gestado BIMANI, profundizar en su percepción del negocio, conocer sus aspiraciones de futuro y recopilar detalles más personales de la creación de la empresa a los que no hubiera podido tener acceso de otra forma.

Asimismo, de forma complementaria a la entrevista en profundidad, he llevado a cabo las siguientes acciones: analizar el contenido publicado en la página web y redes sociales de la marca, en concreto en la plataforma de Instagram, y revisar entrevistas de la empresaria y artículos de revistas especializadas en moda.

1.4. Estructura

El presente trabajo se divide, en términos generales, en tres bloques:

- **Bloque 1: Marco Teórico:** abarca las etapas y decisiones por las que pasa un negocio en formación; aquellos modelos estandarizados de innovación para el desarrollo de un nuevo negocio, y las particularidades existentes en el sector de la moda: el uso de redes sociales como herramienta de comunicación y la importancia del punto de venta.
- **Bloque 2: Análisis del caso BIMANI:** se examinan las decisiones, hitos y etapas en el proceso desarrollo de este negocio de moda femenina española, desde sus inicios hasta la actualidad.
- **Bloque 3: Conclusiones:** finalmente, este apartado servirá para evaluar la consecución de los objetivos inicialmente establecidos.

2. INNOVACIÓN Y PRODUCTO: GÉNESIS DE UN NUEVO NEGOCIO.

Un negocio no surge de la nada. Todo negocio comienza a raíz de una idea que se materializa, transformándola en un nuevo producto que se pretende comercializar.

Por ello, a continuación se va a analizar en qué consiste la innovación, qué se entiende hoy en día como producto y cuándo se le puede considerar como nuevo.

2.1. Innovación

Según el Diccionario de la Real Academia Española, el concepto de innovación se puede definir como:

“1. f. Acción y efecto de innovar.

f. Creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado.”

En base a las acepciones, podemos definir el término innovación como la aplicación o utilización de nuevas ideas, productos o servicios, conceptos o procedimientos, con la voluntad de que reporten un beneficio económico al ser introducidos en el mercado.

Por lo tanto, la innovación es la función específica del emprendimiento¹, ya sea en una empresa ya existente en el mercado, en una institución pública o en un nuevo negocio comenzado por una persona en la cocina de su casa. Es el medio a través del cual el emprendedor crea nuevos recursos generadores de riqueza o dota a los recursos existentes de mayor potencial para crearla (Drucker, 2004).

En lo relativo a cómo surgen estas innovaciones, existen innovaciones que surgen de un destello de genialidad, sin embargo, la gran parte de estas, y

¹ Un emprendedor es una persona productiva, creativa e innovadora, que se convierte en un agente de cambio de su entorno, capaz de generar valor a favor de la sociedad, ya sea colaborando en el sector productivo o mediante el desarrollo de su propio negocio (Luna González, 2016).

principalmente las exitosas, son el resultado de buscar y analizar oportunidades de innovación, las cuales no siempre se encuentran (Drucker, 2004).

Respecto a los tipos de innovación, como ya hemos adelantado, la innovación no circunscribe a productos o servicios, sino que puede referirse también a los procesos o tecnología, al propio modelo de negocio e, incluso, puede consistir en crear mercados nuevos que satisfagan necesidades no cubiertas hasta entonces.

Otra distinción no menos interesante de los tipos de innovación, nos hace diferenciar entre la innovación incremental y la innovación disruptiva, donde la primera consiste en realizar modificaciones a los productos que las empresas ofrecen al mercado (ya puede ser que una empresa realice modificaciones a productos propios o que modifiquen y mejoren productos de la competencia y se proceda a introducirlos en el mercado); mientras que por otro lado la disruptiva implica ofertar un producto o servicio completamente nuevo para el mercado, ya sea desarrollando una nueva tecnología, porque se rompen las reglas de juego o por el modelo de negocio (Álvarez Falcón, 2013).

Para concluir, me gustaría resaltar tres ideas, que son esenciales en cuanto la innovación: (Maqueda Lafuente, 2010).

- Para que una innovación tenga realmente valor, debe unirse necesariamente al marketing; es decir, *“un elemento esencial de la innovación es su aplicación exitosa de forma comercial”*.
- No basta solo con inventar un producto o servicio nuevo, lo que genera valor es introducirlo de forma adecuada en el mercado y que éste lo acepte.

- Por lo tanto, innovación es mucho más que generar o encontrar nuevas ideas; supone, al mismo tiempo, hacer una selección de tales ideas, implementarlas y, sobre todo, comercializarlas, lo que se consigue mediante la planificación estratégica de negocios.

2.2. Producto

Como se acaba de explicar, la innovación puede consistir en un nuevo producto o la modificación sobre uno previo, siendo además el punto de partida de un nuevo negocio.

Por tanto, a continuación se va a desarrollar qué es un producto y cuándo este es considerado como nuevo, es decir, cuándo supone una innovación.

En primer lugar, podemos afirmar que el producto es probablemente el elemento más importante de un programa de Marketing, donde el resto de políticas de precios, comunicación y distribución se van a desarrollar en función de este.

Además, va a definir el negocio en el cual la empresa va a competir y a sus clientes (Fernández del Hoyo, 2009).

Por estas razones es importante abordar en el marco teórico el concepto de producto, el cual se va a entender siempre desde una filosofía de orientación al mercado, la cual prima hoy en día en el ámbito empresarial, y establece que una empresa debe enfocarse en tres principios básicos: la orientación al consumidor, a la competencia y la coordinación interfuncional, sin perder de vista el objetivo de ser rentable a largo plazo (Kotler & Keller, 2016).

Por tanto, se va a entender y definir como producto a un conjunto de atributos físicos, de servicio y simbólicos, como son el producto básico, la marca, la etiqueta, la calidad y los servicios de apoyo y que, en un todo armónico, contribuyen a satisfacer las necesidades y expectativas del comprador² (Peñaloza, 2005).

Asimismo, complementando el anterior concepto, Kotler y Armstrong mencionan que un producto es *“cualquier ofrecimiento que puede satisfacer una necesidad o un deseo: bienes, servicios, experiencias, eventos, personas, lugares, propiedades, organizaciones, información e ideas”*. (Thompson, 2019)

Por tanto, las dos ideas centrales que hay que enfatizar de estas definiciones de producto, considero que son:

- El producto no solo se limita a los atributos tangibles, sino que hay otros intangibles o simbólicos que no por ello tienen menos importancia, como pueden ser los servicios asociados como el de post-venta o atención al cliente o las garantías ofertadas en el momento de adquisición del producto.
- Un producto no es únicamente un bien o servicio, sino también una persona, idea, lugar, evento o experiencia.
- Y, a mi parecer, el punto central y que define al producto desde la perspectiva del marketing, es el hecho de que un producto es un satisfactor de necesidades, de deseos; es decir, un producto por muy moderno que sea o que sea la tecnología más puntera, si no cubre

² Esta definición incluye tanto productos como servicios, ya que en el mundo del Marketing se ha superado la distinción entre producto y servicio, llegándose incluso a afirmar que los productos físicos son en sí un servicio, ya que proveen al consumidor de un uso o disfrute de un servicio para satisfacer su necesidad.

ninguna necesidad de los consumidores, bien manifiesta o latente, supondrá un fracaso para el negocio, ya que se ha obviado la perspectiva del consumidor en su desarrollo, dando lugar a una situación de miopía de mercado³.

Por ello, para lograr el liderazgo, una empresa debe ofrecer productos de una calidad superior que proporcionen un valor inigualable al cliente, el cual juzgará el producto en base a cuatro elementos: sus características, su calidad, la mezcla y calidad de los servicios y el precio. (Kotler & Keller, 2016).

Finalmente, y teniendo en cuenta todo lo previamente expuesto, podemos concluir que el producto supone la materialización del diálogo que se produce entre las empresas y consumidores, en donde la empresa debe saber atender, interpretar y escuchar las necesidades del cliente para así desarrollar un producto que aporte valor al cliente; suponiendo un proceso de creación de valor.

Una vez que sabemos qué es un producto desde la perspectiva del Marketing, es importante saber cuándo un producto es considerado como nuevo, como una innovación.

La sociedad actual, bien conocida como sociedad del consumo, se caracteriza por estar inmersa en una espiral de constante creación y lanzamiento de nuevos productos que, si bien los cuales tienden a ser cada vez más sofisticados, en algunas ocasiones, saturan al consumidor (Pérez & Pérez Martínez de Ubago, 2006).

³ La “miopía de mercado” tiene lugar cuando se concibe el producto exclusivamente como un conjunto de atributos físicos que se han de mejorar lo máximo posible y no como un elemento que satisface necesidades y crea valor para el consumidor, teniendo esto como resultado la creación de numerosos productos que, si bien técnicamente son extraordinarios, no son demandados por parte de los consumidores o resultan del todo irrelevantes para ellos. (Fernández del Hoyo A. , 2009).

A la hora de poder calificar un producto como nuevo, hay que realizar un análisis desde tres perspectivas o puntos de vista: la del mercado, la del cliente y la de la empresa (Fernández del Hoyo, 2009):

- Un producto es nuevo para el mercado, cuando éste supone una innovación tecnológica hasta antes desconocida, o cuando se introduce un producto en un mercado donde, hasta ese momento, no estaba presente.
- Sin embargo, para la empresa un producto será nuevo siempre y cuando esta no haya producido este producto anteriormente, independientemente de que otra empresa del mercado lo produzca con anterioridad. Así, un cambio un cambio en el color o tejido de una prenda con respecto a lo que se produce hasta el momento, supone un nuevo producto para una empresa.
- Finalmente, para el consumidor un producto será nuevo cuando desconozca que este existe o que, aun conociéndolo, nunca lo ha usado o adquirido.

En síntesis, podemos ver como el concepto de nuevo producto es muy relativo, y va a depender del punto de vista que tomemos.

Sin embargo, para un negocio debe ser prioritario el punto de vista del consumidor por lo que, para este, un nuevo producto será aquel que le aporte un beneficio distinto al que ofertan el resto de productos de la competencia. (Fernández del Hoyo, 2009)

3. DESARROLLO DE UN NUEVO NEGOCIO

Según James Stephenson (2007), un negocio consiste en *“la producción o compra y venta regular de bienes emprendidos con el objetivo de obtener ganancias y adquirir riquezas a través de satisfacer las necesidades humanas”*.

Por tanto, y como ya se ha indicado con anterioridad, un negocio surge a raíz de una idea, que se materializa por medio de la innovación en un producto, servicio o procedimiento nuevo, y que tiene como objetivo la satisfacción de una necesidad.

No obstante, para que un negocio sea fructífero, lo adecuado es que este, en su desarrollo, siga una serie de pasos, los cuales posibilitarán su productividad y rentabilidad.

Por ello, a continuación se va a explicar cada una de las etapas por las que atraviesa una innovación hasta llegar a conformar un nuevo negocio.

3.1. ETAPAS EN EL DESARROLLO DE UN NUEVO NEGOCIO

3.1.1. Análisis del entorno y análisis interno.

Las etapas iniciales del proceso de desarrollo de un nuevo negocio, es un momento de toma de múltiples decisiones para las cuales se requiere abundante información, por lo que se realiza un análisis tanto a nivel externo, como interno.

A) Análisis externo: entorno macroeconómico o externo general

Al comenzar un negocio, existen un conjunto de variables que no son controlables por el emprendedor, pero que es muy importante que las conozca y analice para saber adaptarse a las mismas y tenerlas en cuenta al tomar decisiones, ya que los resultados de un negocio dependen, en un porcentaje

elevado, de las características del entorno en el que se mueve y de la capacidad que se tiene de administrarlo eficientemente. (Baena, Montoya Suárez, Sánchez, & John, 2003)

La herramienta por excelencia empleada para analizar el entorno macroeconómico es el **análisis PESTEL**, el cual tiene como objetivo examinar los siguientes factores: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, medioambientales y legales, que pueden suponer tantos riesgos como oportunidades para el desarrollo de un negocio.

Por tanto, es primordial estar al tanto de las nuevas políticas desarrolladas por el Gobierno que tengan una especial relevancia para nuestro negocio; conocer el tipo de interés, la tasa de desempleo; ser consciente de las nuevas tendencias relativas al consumo, modas y estilos de vida, entre otros.

B) Análisis externo: Entorno microeconómico o externo específico

Analizado el entorno macroeconómico, el entorno microeconómico se refiere al sector en el que va a operar el negocio que se pretende desarrollar.

Se considera que el análisis del sector contempla el entorno más próximo a la empresa y sus conclusiones aportan importantes criterios para la formulación de las estrategias del negocio. (Baena, Montoya Suárez, Sánchez, & John, 2003)

La herramienta más utilizada para analizar el sector es "**las cinco fuerzas de Porter**", mediante la cual se analizan los competidores (actuales y potenciales), clientes, proveedores, y la amenaza que supone el desarrollo de productos sustitutivos.

Es importante realizar un detallado estudio de las cinco fuerzas de Porter ya que, su realización ayuda a discernir si el sector en el que se quiere desarrollar el nuevo negocio, es lo suficientemente atractivo como para adentrarse en él. (Baena, Montoya Suárez, Sánchez, & John, 2003)

C) Análisis interno

Una vez se ha realizado el análisis del entorno, es necesario realizar un análisis interno, en el cual se estudian una serie de variables pertenecientes a nuestro propio negocio, sobre las que sí que tiene cierto grado de control (Sainz Fuertes, 1993).

En este punto es importante analizar: los recursos de los que se disponen, tanto económicos como de personal; las tecnologías de las cuales disponemos, ya que tienden a ser decisivas en cuanto a la reducción de costes de producción de bienes; analizar la red de contactos y la propia estructura y organización del negocio en términos de eficiencia (personal cualificado para el área en la cual va a desempeñar su trabajo).

Para ello, existe una herramienta denominada **DAFO**, mediante la cual se realiza un estudio tanto de las debilidades como de las fortalezas del negocio, las cuales son relevantes para afrontar las amenazas y aprovechar las oportunidades derivadas del análisis PESTEL del macroentorno, y que se reflejan en este análisis.

3.1.2. Definición del negocio.

Definir el concepto del negocio es probablemente una de las tareas más complicadas que debe solventar un emprendedor.

Una buena definición del negocio es vital para su éxito y futuro, ya que será la base de todas sus actividades de marketing y comerciales, y es lo que asegura la coherencia interna. (Ollé M. , y otros, 1997)

Así, una vez analizado el entorno y ponderados los recursos propios, el siguiente paso será definir de forma clara el negocio. En este punto, lo que se debe conseguir es segmentar el mercado, seleccionar al que va a ser el público objetivo y, finalmente, posicionarse.

A) Segmentación

Un mercado no es un todo homogéneo, está compuesto por numerosos individuos, los cuales son diferentes los unos de los otros en función de su localización, cultura, preferencias de compra, estilo, personalidad, capacidad adquisitiva, entre otras variables. (Thompson, 2005)

Por tanto, cuando estos individuos compran un producto, no van a buscar siempre los mismos beneficios, por lo que no puede considerarse el mercado como un todo uniforme y ofrecer a todos sus integrantes las mismas ofertas. (López-Pinto, Mas Machuca, & Viscarri Colomer, 2008)

Así, el emprendedor identifica su mercado y el tipo de clientes a los que quiere dirigirse. A la larga, el objetivo es poder ver el negocio a través de los ojos de los clientes, para lo cual es esencial definir a qué tipos de clientes queremos dirigirnos. (Ollé M. , y otros, 1997)

Una vez el mercado queda subdividido en segmentos es importante que, para que estos segmentos sean útiles para el negocio, cumplan una serie de requisitos: ser medibles; ser accesibles de forma efectiva con todo el mix de marketing; ser lo suficientemente rentables como para servirlos y ser diferenciables, es decir, distintos unos de otros de tal manera que responda de forma peculiar a las distintas políticas de marketing. (Thompson, 2005)

La segmentación es un paso esencial en el proceso de desarrollo de negocio, ya que sirve para evaluar el grado en que las necesidades de cada segmento están cubiertas con los productos y servicios existentes; facilita el análisis de la competencia; permite conocer los deseos y gustos de los consumidores y, por tanto, ajustar el producto que se va a comercializar y los programas de marketing y, finalmente facilita la organización de la red de distribución, ya que conoce las particularidades de cada segmento y sus características de consumo. (López-Pinto, Mas Machuca, & Viscarri Colomer, 2008)

B) Elección del público objetivo: nichos de mercado

Una vez se ha dividido el mercado en segmentos y se han seleccionado aquellos más interesantes en función de los requisitos anteriormente mencionados, el siguiente paso consiste en realizar una ponderación de los medios de los cuales se disponen para atenderlos y de la rentabilidad que se obtiene a cambio.

En base a esto, se elige el público objetivo y puede suceder que se opte por: atender a todos esos segmentos; seleccionar dentro de esos segmentos a varios de ellos; atender a un único segmento o finalmente atender a un subsegmento de ese segmento, lo que se conoce como “estrategia de nicho de mercado”.

Así, un nicho de mercado es solo una parte de un segmento, un grupo específico dentro del mismo, cuyas necesidades no han sido satisfechas. (París, 2013)

Cada uno tiene una serie de características que los distinguen de otros nichos o del segmento en su conjunto. Se trata de necesidades o deseos muy particulares y que, por lo general, cuentan con un destacado grado de dificultad (Torreblanca, 2017).

Por tanto, una vez visto el propio concepto de nicho de mercado, podemos extraer una serie de notas características de los mismos: es la fracción de un segmento de mercado y por tanto, de tamaño reducido en comparación con el segmento al que pertenecen, pero lo suficientemente grande como para ser rentable; tienen necesidades y deseos muy específicos y generalmente complejos; estos consumidores tienen poder adquisitivo, estando dispuestos a pagar un precio superior a cambio de cubrir esa necesidad específica, y no existe ninguna o muy pocas empresas ofertantes para ese nicho. (Chirinos, 2011)

En conclusión, aunque los nichos sean de tamaño reducido, son una opción muy atractiva para negocios de reducido tamaño que se adentran en un nuevo sector y, por tanto, debe ser considerada por el emprendedor a la hora de desarrollar

un nuevo negocio, siempre y cuando se cuente con los medios necesarios para abordarlo, ya que en la mayoría de ocasiones se logra una importante rentabilidad que compensa el menor volumen de las ventas. (París, 2013)

C) Posicionamiento

El tercer y último paso en la definición del negocio es el posicionamiento en el mercado; es decir, formular la estrategia de posicionamiento: decidir cómo se desea ser percibido por el público objetivo.

Desde una perspectiva teórica, según la definición de Jack Trout y Al Ries, *“posicionamiento es el lugar que ocupa en la mente del consumidor un producto o servicio, sus tributos, las percepciones del usuario y sus recompensas”* (Ries & Trout).

La definición anterior coincide con la línea de pensamiento desarrollada por Kotler y Armstrong, los cuales indican que la posición de un producto es la forma en la cual los consumidores definen los productos en función de sus atributos importantes; el lugar que el producto ocupa en la mente de los consumidores, en la relación con los productos de la competencia. (Coca Carasila, 2007)

Teniendo en cuenta que vivimos en una sociedad saturada de información y la mente del consumidor tiende a organizarla en categorías, es decir, posicionan a los productos en determinadas categorías, el posicionamiento se convierte en un procedimiento vital para cualquier negocio a la hora de “manipular” dicha categoría mental, desarrollando un mensaje que asocie ventajas del producto propio con los valores de interés para el público objetivo y permita diferenciar su negocio respecto la competencia. (Marrón Menéndez)

De hecho, del posicionamiento que se busca conseguir, se derivarán una serie de decisiones que condicionarán: la estrategia de producto, de precio, y por supuesto, la estrategia de comunicación y de distribución. Es decir, todas las variables del mix de marketing. (Coca Carasila, 2007)

3.1.3. Elección de la estrategia de negocio

Como se ha visto hasta ahora, cuando se toma la decisión de crear un negocio, en primer lugar se tiene una idea, a continuación, se realiza un estudio del mercado; se procede a definir los segmentos del mercado a los cuales nos queremos dirigir y, posteriormente, se decide cuál va a ser la estrategia de penetración, la cual puede basarse en la reducción de costes o en la diferenciación respecto a la competencia.

A) Estrategia de liderazgo en costes

Una estrategia de liderazgo en costes se basa en que un determinado negocio puede llegar a tener unos costes inferiores a sus competidores en un producto o servicio similar, lo cual posibilita tener beneficios superiores a la competencia cuando los precios de venta sean iguales. (Carrión Maroto, 2010)

Cuando un emprendedor decide llevar a cabo esta estrategia, por lo general procede a introducir en el mercado un producto básico, sin adornos.

Sin embargo, esto no quiere decir que se deba dejar de lado las bases de la diferenciación ya que, si el producto o servicio no es percibido como comparable o aceptable por los consumidores, el precio se deberá reducir tanto que puede dejar sin efectos los beneficios derivados de la posición favorable en los costes. (Castro Monge, 2010)

Respecto a las situaciones en las cuales es recomendable llevar a cabo esta estrategia, destaca: cuando existe un elevado nivel de negociación por parte de los clientes; cuando el precio se erige como la variable determinante de la decisión de compra; cuando existe una baja diferenciación de producto y cuando el coste de cambiar de proveedor es muy bajo, entre otras. (Carrión Maroto, 2010)

B) Estrategia de diferenciación

En un mundo globalizado donde hay exceso de oferta, el cliente es más exigente, y tiene acceso a múltiples fuentes de información, la estrategia de negocio pasa cada vez más por encontrar un atributo que sea relevante para el consumidor. (Carrió Fiore & Consolación Segura, 2006)

Por ello, para muchos de los negocios que se adentran en un nuevo sector, la estrategia que optan por seguir consiste en diferenciarse mediante la oferta de un producto que el comprador percibe como único en función de alguno de sus atributos.

Por tanto, la estrategia de diferenciación busca conseguir poder de mercado mediante la aceptación por parte del consumidor de este producto superior al ofertado por la competencia. (Castro Monge, 2010)

Respecto al atributo escogido para diferenciarse, cualquiera es válido siempre y cuando sea seleccionado bajo la premisa de ser altamente valorado por el cliente. (Carrió Fiore & Consolación Segura, 2006)

Por último, para que dicho atributo sea efectivo, debe cumplir una serie de exigencias: ser fácilmente comunicable, económicamente asumible por los clientes, rentable para la empresa y difícilmente imitable por la competencia. (Carrió Fiore & Consolación Segura, 2006)

3.1.4. Plan operativo de marketing: Mix de Marketing

El siguiente paso en el procedimiento de desarrollo de un nuevo negocio es fijar el plan operativo de marketing o mix de marketing, consistente en la combinación de un producto central del negocio, su precio, la manera en la que se distribuirá y cómo se comunicará.

Estos son los elementos que habrán de satisfacer las necesidades del mercado o mercados metas y, al mismo tiempo contribuir con los objetivos del nuevo negocio.

Uno de los ejes centrales a considerar a lo largo del desarrollo del mix de marketing, es que este se planifica de conformidad con las características del público o segmento objetivo escogido por el negocio y el posicionamiento que se pretende conseguir.

Asimismo, el término “mix” o mezcla presupone que todos los elementos que lo integran están relacionados entre sí de forma dinámica.

Todo esto implica que debe haber coherencia entre los cuatro elementos que conforman el mix de marketing y, en consecuencia, cualquier modificación que se realice sobre un elemento repercute en el resto.

Por todo lo expuesto, la formulación de los cuatro elementos del mix sigue una prelación lógica en la que deben ser estructurados, siendo el primero de estos el producto. (Fernández Marcial, 2015)

A) Producto

Como ya se indicó al principio del trabajo, por lo general, el término producto nos sugiere un bien físico como por ejemplo un coche o un teléfono móvil.

No obstante, hoy en día, cuando adquirimos alguno de estos productos, no solo buscamos adquirir el propio bien físico, sino que, a la hora de la elección de un modelo u otro, serán también determinantes otros aspectos como la garantía

ofertada, las facilidades proporcionadas a la hora de financiar la compra o el servicio postventa.

Asimismo, conviene recordar que el producto puede ser, según la definición de Kotler y Armstrong, no solo un bien o un servicio, sino también un lugar, una persona, una idea, un evento, una experiencia e incluso información, con la premisa de que estos se erijan como un satisfactor de necesidades. (Thompson, 2019)

Por lo tanto, en el proceso de desarrollo del nuevo negocio, el nuevo producto que se pretenda introducir en el mercado debe ir en línea con todo el análisis estratégico previamente realizado, teniendo en cuenta el segmento objetivo en el que se va a centrar, y no perder de vista que el producto constituye una propuesta de valor para un segmento determinado, un conjunto de ventajas que contribuyen a la satisfacción de las necesidades de los consumidores. (Monferrer Tirado, 2013)

Otro punto importante a tener en cuenta es el ciclo de vida del producto.

Un producto, desde que se desarrolla e introduce en el mercado, va a atravesar distintas fases, lo cual conlleva determinadas implicaciones: los productos tienen una vida limitada y sus ventas fluctuarán en cada etapa.

Esto implica que los desafíos variarán en cada una y, será necesario emplear diferentes estrategias de marketing, financieras, de producción y de personal en cada una de las etapas. (Kotler & Keller, 2016)

A rasgos generales, un producto atraviesa cuatro etapas: (Kotler & Keller, 2016)

- Introducción: Periodo donde el volumen de ventas es mínimo y las ganancias son inexistentes debido a la inversión realizada al introducir el producto al mercado.

- Crecimiento: El volumen de ventas empieza a aumentar de forma notoria y con ello las ganancias. Esto es debido a la rápida aceptación del producto en el mercado.
- Madurez: Durante esta etapa las ventas del producto se van reduciendo de forma paulatina, pues el producto ha alcanzado la aceptación de casi todos sus compradores potenciales y se produce un aumento de la competencia.
- Declive: Las ventas continúan disminuyendo y las utilidades del producto se ven reducidas debido al aumento de competencia.

Hay que tener en cuenta que, dependiendo del sector en el cual se vaya a desarrollar el negocio, estas fases se darán de forma más o menos progresiva.

Por último, de entre las diferentes decisiones que se toman en relación al producto que comercialice el nuevo negocio, independientemente de materiales a emplear o el diseño, destacan tres: la marca, el envase y el etiquetado.

La importancia de las decisiones que se tomen en relación a estos elementos del producto se debe a la tarea diferenciadora que ejerce la marca respecto los negocios y productos de los competidores; a la función del envase como vía de comunicación y a la importancia del contenido del etiquetado respecto al cumplimiento de requisitos legales por un lado, y como elemento informativo para el consumidor por otro. (Monferrer Tirado, 2013)

En conclusión, mediante las decisiones realizadas sobre los elementos que acabamos de precisar, y otros como son el diseño y materiales empleados, y los servicios adicionales, el negocio está creando medios para encontrar un espacio en la mente del consumidor y, al mismo tiempo, mecanismos para facilitar y minimizar los esfuerzos que realiza el individuo en sus procesos de obtención de información, evaluación de alternativas y del mismo proceso de compra. (Peñaloza, 2005)

B) Precio

El siguiente paso en el desarrollo de un nuevo negocio es la fijación del precio del producto que se va a comercializar. De hecho, uno de los factores más relevantes para garantizar el éxito del negocio y de sus productos es el “*pricing*” o estrategia de precios, ya que es la única variable de la mezcla de marketing que va a producir ingresos y no generar costes. (de Jaime Eslava, 2012)

El precio no es únicamente el valor exacto de un producto, sino que tiene que ser capaz de transmitir el valor total al cliente. Solo de esta forma se puede justificar lo que el consumidor va a pagar, y el posicionamiento que un producto ocupa en su mente. (de Jaime Eslava, 2012)

Para su fijación se deben ponderar: el coste de producción de los bienes; el precio de los competidores; el segmento al que se dirige y el posicionamiento que se quiere adoptar, la estrategia de negocio, el ciclo de vida del producto y la sensibilidad del consumidor a la variación de precios.

Teniendo en cuenta estos factores, los costes de producción van a determinar el precio por el límite inferior y las percepciones del consumidor del valor total el precio máximo y, para encontrar el precio más adecuado entre estos dos extremos, el empresario debe tener en cuenta los precios fijados por la competencia. (Monferrer Tirado, 2013)

Para la fijación del precio, se escogerá una de las siguientes estrategias dependiendo del tipo de producto que se comercialice, el público objetivo, el posicionamiento que se pretende conseguir, y la coherencia con el resto de variables del marketing mix: (Thompson, 2007)

- Estrategia de precios de penetración de mercado: implica fijar precios bajos desde el principio para lograr una gran cuota de mercado en el menor tiempo posible. Esta estrategia puede resultar interesante para

aquellos negocios que pretenden comercializar productos poco diferenciados.

- Estrategia de descremado: se decide fijar en un momento inicial un precio elevado y posteriormente y de forma gradual, conforme el producto entra en su etapa de madurez, disminuir el precio para atraer a mayor número de consumidores. Esta estrategia es apropiada para negocios que introducen productos innovadores y diferenciados, que requieren una gran inversión inicial.
- Estrategia de precios de prestigio: Consiste en fijar un precio superior al precio medio, de modo que los consumidores, conscientes de la calidad del producto o su estatus, se vean decididos a efectuar la compra. Esta estrategia de precios es adecuada en el caso de dirigirse a un nicho de mercado.

Recapitulando, la elección del precio en el proceso de desarrollo de negocio es una decisión muy importante tanto en cuanto es la única variable del mix de marketing que genera ingresos y, una vez fijado, es complicado realizar posteriores modificaciones; el precio debe fijarse desde la perspectiva del valor total percibido por el consumidor; debe ir en la línea de la imagen que se pretende transmitir y debe guardar coherencia con el resto de elementos del mix del marketing.

C) Distribución

Una vez fijado el concepto de producto y su precio de comercialización, se debe concretar cómo se va a distribuir el producto del nuevo negocio.

La distribución tiene tres objetivos: cubrir el mercado objetivo mediante la elección de la modalidad de distribución más adecuada; desarrollarla en coherencia con las demás variables de marketing y minimizar los costes de

distribución para que los productos no pierdan competitividad. (Maqueda Lafuente, 2011)

A continuación, se va a explicar brevemente las modalidades de distribución existentes y los canales disponibles en función de su longitud.

Existen tres tipos de modalidades de distribución:

- **Distribución intensiva:** Implica estar presente en un gran número de puntos de venta para conseguir la mayor cobertura posible del segmento objetivo seleccionado por la empresa.
Esta modalidad es adecuada para productos de conveniencia y desde el punto de vista del negocio, cuando no se pretende apostar por la creación de marca o conseguir un alto posicionamiento. (Molinillo Jiménez, 2014)
- **Distribución exclusiva:** Implica conceder la exclusividad de venta de un producto a un único detallista en un área determinada.
Este tipo de distribución está indicada para negocios que pretenden crear una marca fuerte y un alto posicionamiento. Es una modalidad muy utilizada en los productos de lujo. (Maqueda Lafuente, 2011)
- **Distribución selectiva:** Es una alternativa intermedia entre la intensiva y la exclusiva e implica seleccionar un número limitado de minoristas para comercializar el producto. (Molinillo Jiménez, 2014)

Escogida una modalidad, se debe seleccionar un canal de distribución que, dependiendo de su longitud, el emprendedor puede optar por: canales directos, en los cuales no existe ningún intermediario; canales indirectos cortos, formados por tres eslabones: fabricante detallista y consumidor y, por último, canales indirectos largos, en los cuales existen múltiples intermediarios hasta que el producto llega al consumidor. La elección de un canal u otro dependerá del

sector en el que se encuadre el negocio y la concentración de oferta y demanda. (Maqueda Lafuente, 2011)

Por último, a la hora de desarrollar un nuevo negocio, también se decide acerca de la titularidad del canal, pudiendo hablar de: distribución por cuenta propia; distribución por cuenta ajena, y distribución mixta, donde los fabricantes usan tanto distribuidores propios como externos. (Parra Guerrero, y otros, 2014)

D) Comunicación

El último paso en el proceso de desarrollo de un nuevo negocio es el desarrollo de la política de comunicación.

Se entiende por comunicación aquel proceso mediante el que se transmite un mensaje con el fin de influenciar la conducta de sus receptores.

En el caso del desarrollo de un nuevo negocio, uno de los objetivos básicos de la política de comunicación es informar al público objetivo previamente seleccionado sobre la oferta de la empresa, su precio y los puntos en los cuales se puede adquirir el producto. (Peñaloza, 2005)

Para que la política de comunicación de un nuevo negocio sea exitosa: el mensaje debe dirigirse y adaptarse al segmento objetivo; debe escogerse el medio de comunicación adecuado para alcanzarlo; el mensaje debe ser claro, (en este caso sería informar de la existencia de un nuevo negocio y sus respectivos productos) y, por último, desarrollar la política de comunicación en sintonía con las otras tres variables de marketing mix y con el posicionamiento que se pretende alcanzar. (García González & Bòria Reverter, 2006)

Una vez establecidas las ideas principales que se tienen en cuenta cuando se establece la política de comunicación del nuevo negocio, es preciso revisar las herramientas o instrumentos disponibles para llevarla a cabo: publicidad, promoción de ventas, eventos y experiencias, relaciones públicas, marketing en

línea y social media, marketing móvil, marketing directo y de base de datos y ventas personales. (Monferrer Tirado, 2013) y (Kotler & Keller, 2016)

Dentro de estos, destacan actualmente:

- Marketing en línea y social media: Internet es diferente de otros medios de comunicación masivos. Es un medio que permite alcanzar una audiencia numerosa y muy dispersa y se diferencia de otros medios masivos por su interactividad y, por lo general, menor coste.

El objetivo de la comunicación en línea (página web, redes sociales, entre otros) no es únicamente promocionar un producto, sino construir una relación y crear una percepción de confianza en el segmento objetivo, ya que este entorno multimedia permite crear mensajes directos a un segmento específico con un grado de flexibilidad que ningún otro medio es capaz, posibilitando contactar al segmento en una situación de tranquilidad y confianza similar al de la televisión, pero con una capacidad informativa mayor debido a las características multimedia de este tipo de comunicación. (Dominici, 2009)

- Marketing móvil: forma especial del marketing en línea que transmite las comunicaciones a dispositivos móviles o tabletas de los consumidores. Hoy en día se hace vital implementar esta modalidad ya según numerosos estudios, un español dedica de media 61 horas a la semana a los dispositivos móviles, por tanto, se erigen como un medio crucial para poder contactar con el cliente.

Por último, de todas estas herramientas, al escoger varias de ellas para desarrollar la estrategia de comunicación del negocio, se obtiene la mezcla de comunicaciones de marketing.

Para que la mezcla de comunicaciones sea efectiva, se tiene en cuenta en la influencia de diversos factores como son: el tipo de sector en el que se encuentra el negocio, la tipología de clientes, el producto y su etapa del ciclo de vida y la integración de los medios de comunicación escogidos. (Kotler & Keller, 2016)

3.2. MODELOS ESTANDARIZADOS DEL PROCESO DE INNOVACIÓN

Si todas las innovaciones comienzan con ideas creativas que una o varias personas logran desarrollarlas más allá de su propuesta inicial, y un proceso se define como un conjunto, secuencia o interrelación de actividades, así como una transformación de insumos, podemos concluir que el proceso de innovación es un conjunto de actividades que tienen como objetivo la comercialización de nuevos productos o servicios. (Fonseca-Retana, Lafuente-Chryssopoulos, & Mora-Esquivel, 2016)

Por tanto, una vez revisadas las fases que se atraviesan en el desarrollo de un nuevo negocio, el cual tiene el objetivo de comercializar un nuevo producto o servicio desde la perspectiva del consumidor, vamos a realizar una revisión de modelos estandarizados de desarrollo de innovación, ya que estos posibilitan aplicar una metodología específica para desarrollar una idea, que nos conduce a una oportunidad de negocio. (Espinosa & Cortés, 2017)

Estos modelos se van a caracterizar por fijar las actividades y etapas a lo largo de ese proceso, a la vez que plasman cómo es la relación entre las mismas, siendo por tanto procesos formalmente estructurados. (Espinosa & Cortés, 2017)

A) Evolución temporal de los modelos: de primera a tercera generación

- Los primeros modelos de desarrollo de innovación (**Modelos de primera generación**) surgen en los años sesenta y, según Cooper, tiene su origen en los trabajos y proyectos de la NASA.
A lo largo de las dos décadas siguientes continuaron evolucionando, pero manteniendo una característica común: el área técnica actuaba como guía a lo largo de todo el proceso de desarrollo y el marketing se relegaba a la fase final de lanzamiento.

En esta fase destacan tres modelos: (Fernández del Hoyo, 2009)

- **Modelo de empuje de la tecnología:** Desarrollado por Rothwell, se trata de un modelo fundamentalmente lineal y de etapas departamentales con poca o nula conexión entre ellas. Para pasar a la siguiente etapa, se tiene que haber finalizado la actual. En este, la invención surge a través de la realización de una investigación científica básica y culmina con el lanzamiento del producto, pasando por etapas intermedias de diseño, producción y Marketing.
- **Modelo de tirón de la demanda:** También desarrollado por Rothwell, surge hacia mediados de los sesenta, momento en el que se da un nuevo escenario: la oferta es superior a la demanda, por lo que se requiere un mayor enfoque en el consumidor, no basta con producir cualquier nuevo invento, sino aquellos que el consumidor considere de mayor valor.

Por lo tanto, al igual que el modelo anterior, es también es lineal y de etapas departamentales, pero la gran diferencia es que las necesidades del consumidor se erigen como principal fuente de ideas que origina el proceso de innovación.

- **Modelo interactivo o mixto:** Este modelo, desarrollado por Cooper, que surge a finales de los años setenta y se extiende hasta finales de los ochenta, nace como respuesta al nuevo entorno competitivo de la época, caracterizado por una alta inflación y desempleo y un mercado saturado. Bajo estas circunstancias se hace necesario controlar los costes en el proceso de innovación y la idea que origina el mismo surge de fusionar la investigación científica con las nuevas necesidades de los consumidores.

- En la década de los ochenta y hasta los noventa, se desarrollan los **modelos de segunda generación**, los cuales en comparación a sus predecesores son más sofisticados y sistematizados, con tareas y métodos adaptados al nuevo entorno competitivo.

Siguen teniendo una estructura muy rígida, pero su aportación es que son interfuncionales, tanto en acciones como en decisiones y que el Marketing no queda relegado a un último momento antes del lanzamiento, sino que va mano a mano con la investigación y desarrollo para garantizar que el producto se adapta a las necesidades del mercado. (Fernández del Hoyo, 2009)

El **modelo** más representativo de esta generación es el **de innovación integrado**. Este parte de los anteriores procesos secuenciales a los que ahora se intenta acortar por medio de solapamientos entre etapas e incluso simultaneando varias actividades si fuera posible al considerar el tiempo como una variable crítica del proceso de innovación. Por tanto, este modelo intenta capturar la integración existente entre las actividades y empieza a considerar y gestionar las fases del proceso, en vez de mediante procesos secuenciales, a través de procesos solapados. (Velasco, Zamanillo, & Gurutxe Intxaburu, 2007)

- Finalmente, a partir de la década de los noventa surgen los **modelos de tercera generación**, los cuales son, según Cooper, mucho más evolucionados y flexibles en cuanto a su paso de etapa a etapa y su posibilidad de realimentación. La secuencialidad ya no es un requisito obligatorio y su vigencia se extiende incluso hasta la actualidad. (Fernández del Hoyo, 2009)

Procedo a destacar los dos modelos más interesantes de esta generación:

- **Modelo de espiral o iterativo:** Desarrollado por Barry Boehm, surge originalmente como método de desarrollo de producto de software y con el tiempo se extiende a otros campos, en concreto a innovaciones de tipo radical y de nuevo negocio. A diferencia de los modelos de etapas y puertas, incluye una serie de acciones que se suelen repetir varias veces durante el proceso hasta culminarlo. Posibilita la mejor gestión en casos de limitación de tiempo, presupuesto y que impliquen una mayor incertidumbre. Consta de una serie de pasos que se suelen repetir regularmente: diseño del concepto, análisis del entorno, desarrollo detallado e integración y pruebas, que median entre la idea y su lanzamiento al mercado. Por tanto, se caracteriza por la regresividad y repetición de las actividades.
- **Modelo de etapas y puertas (Stage-Gate Model):** se define como un proceso de negocio para crear valor y gestionar el riesgo de innovación, diseñado para transformar de forma rápida y rentable las mejores nuevas ideas en productos exitosos. (Edgett, 2018)

Según este modelo, el proceso de innovación se puede representar como un conjunto de fases, cada una compuesta por una serie de actividades necesarias para hacer avanzar el proyecto hacia la siguiente puerta.

Las puertas se definen como decisiones del tipo “continuar/no continuar”, que sirven como puntos de control para decidir si se debe pasar a la siguiente etapa. (Fonseca-Retana, Lafuente-Chryssopoulos, & Mora-Esquivel, 2016)

A continuación, se va a profundizar más en este modelo mediante el desarrollo de sus cinco etapas genéricas, debido a que es el más moderno y empleado actualmente al pretender perfeccionar a los modelos previamente expuestos: (Fernández del Hoyo, 2009)

Etapa 1: Investigación preliminar: consiste en una rápida investigación del proyecto donde se realiza un primer análisis de mercado, de las necesidades técnicas y concluye con una valoración preliminar del negocio.

Etapa 2: Investigación en profundidad: investigación más detallada que pretende confeccionar una estrategia de proyecto previa a la etapa de desarrollo que debe incluir: una investigación de mercado que identifique las necesidades existentes y los atributos del producto ideal; análisis de la competencia; información técnica detallada; una valoración de la potencial producción y un informe financiero detallado y de negocio.

De la realización de estas actividades y al final de la etapa debe obtenerse: el concepto de producto; selección del público objetivo; posicionamiento; rentabilidad financiera, y análisis de las ofertas competitivas; una justificación del negocio con su razonamiento económico y, finalmente, un plan de acción que especifique los recursos necesarios (dinerarios y personales) junto con un cronograma de tiempos.

Etapa 3: Desarrollo: Incluye el diseño y desarrollo del producto, lo que implica: confección de un prototipo o muestra; planificación del proceso de fabricación y del plan de lanzamiento y determinar los test a realizar en la siguiente parte.

Etapa 4: Pruebas y validación: Implica realizar los test internos para comprobar el rendimiento del producto; pruebas de campo con los clientes; preproducción limitada para comprobar la capacidad y viabilidad

de la producción y pruebas de ventas como minilanzamientos en áreas limitadas de mercado.

Etapa 5: Lanzamiento: Implantación de los planes diseñados en la etapa tres: plan de lanzamiento y plan de producción y también se implantan actividades de poslanzamiento (control y monitorización).

Del seguimiento de este método se obtienen, entre otros los siguientes beneficios: velocidad acelerada de salida al mercado; aumento de la disciplina en la organización y enfoque del proyecto y, por tanto, un aumento de la tasa de éxito; una asignación eficiente de recursos y por lo tanto menores costes y reducción de retrocesos al contar con las puertas. (Edgett, 2018)

B) Metodología Lean Startup

Para concluir, me parece relevante mencionar otro método de desarrollo de innovación muy actual, ingeniado por Eric Ries en el año 2008.

Con este método, Ries explica cómo crear negocios de éxito, y afirma que su base consiste en crear el producto que el cliente necesita y por el que está dispuesto a pagar, usando la cantidad mínima de recursos. (Llamas Fernández & Fernández Rodríguez, 2018)

Este método consta de tres fases, las cuales consisten: (Angel Arias, 2018)

Fase 1: Salir a campo: Si bien se tiene una idea de lo que se quiere hacer, se debe abandonar el escenario de producción o desarrollo del producto para que pueda comprender la realidad de su mercado. Así, consiste en determinar si realmente existe una necesidad que requiere ser cubierta antes de invertir tiempo y esfuerzo para desarrollar la idea. (Llamas Fernández & Fernández Rodríguez, 2018)

Fase 2: Desarrollo del “*Minimun Viable Product*” (Producto Mínimo Viable):

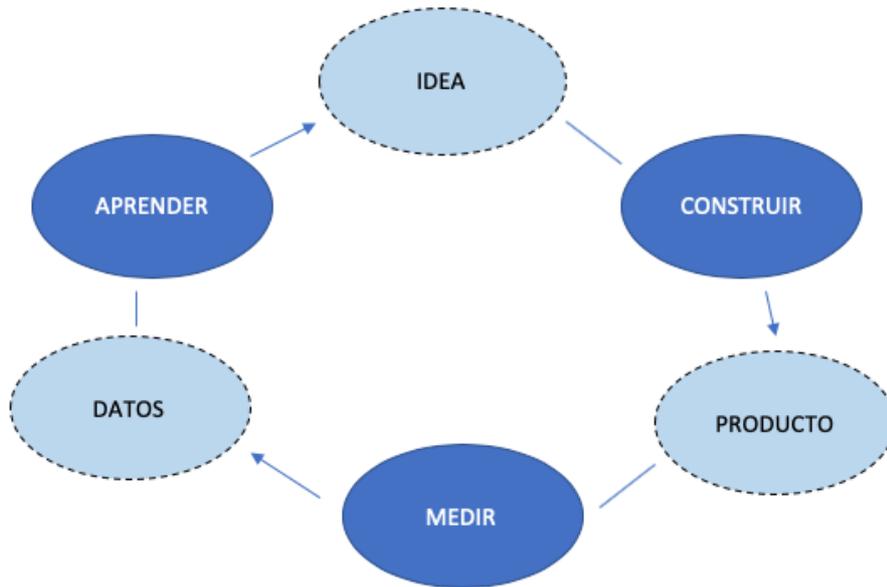
al contrario de los modelos anteriores en los que se indicaba que el producto debe estar perfecto antes de salir al mercado, Ries tiene una opinión contraria y se basa en que, si bien el producto generado puede ser perfecto para la compañía, puede ser insuficiente para el consumidor. Por tanto, en un primer momento es más adecuado introducir en el mercado el producto con sus funciones básicas como mínimo.

Esta fase puede ser un tanto cuestionable ya que, dependiendo del tipo de sector, desarrollar un producto muy básico puede ser peligroso como en el caso del desarrollo de la industria farmacéutica o en el sector automovilístico. Sin embargo, en productos que no impliquen este nivel de riesgo, desarrollar este producto mínimo es muy útil para reducir la incertidumbre y el gasto a la hora de realizar cambio y modificaciones.

Fase 3: Validación del aprendizaje: Consiste en emplear el aprendizaje obtenido a raíz de la interacción con el consumidor para acelerar el crecimiento del negocio si este ha sido fructífero o, por el contrario, pivotar y darle un nuevo enfoque al negocio.

En suma, este método puede considerarse como una interesante alternativa hoy en día frente a los métodos tradicionales, menos flexibles y más costosos, y el cual se basa en tres pilares: crear valor para el cliente teniendo en cuenta qué solicita y con la calidad adecuada; desarrollar el producto desde la óptica del consumidor aprendiendo por el continuo contacto con él y desarrollar ese producto de forma ágil y al menor coste posible incorporando nuevas funcionalidades a medida que se desarrolla. (Llamas Fernández & Fernández Rodríguez, 2018)

Figura 1: Fases Modelo Lean Startup



Fuente: Elaboración propia a partir de (Angel Arias, 2018)

C) Conclusión

Del estudio de los modelos de desarrollo de innovación y su evolución a lo largo del tiempo, podemos ver como los unos pretenden ir perfeccionando a los otros, cómo se adaptan al cambio del entorno, siendo además por lo general procesos muy complejos.

Además, es importante concluir que en la práctica cada negocio acaba desarrollando un “modelo propio” ya que dependiendo del sector en el que se localice, tiempo y recursos disponibles, es muy complicado que exista un modelo definitivo que indique el camino a seguir desde que se tiene la idea hasta que se comercializa.

4. EL SECTOR DE LA MODA

Como en la segunda parte del trabajo se va a analizar el proceso de desarrollo de un nuevo negocio en el sector de la moda, es preciso estudiar a continuación qué es la moda y determinadas particularidades de este tipo de negocios: desde el ciclo de vida de un producto en este sector, hasta la comunicación mediante redes sociales y en el propio punto de venta.

4.1. ¿Qué es la moda?

Entender qué es la moda resulta esencial ya que es imprescindible para poder comprender las estrategias y procesos de gestión llevadas a cabo por las empresas del sector textil.

Para analizar este concepto de forma adecuada, es necesario revisar la definición dada por el diccionario de la Real Academia Española (RAE) junto con el origen etimológico del término.

Según la RAE, la moda es:

“1. f. Uso, modo o costumbre que está en boga durante algún tiempo, o en determinado país.

2. f. Gusto colectivo y cambiante en lo relativo a prendas de vestir y complementos.

3. f. Conjunto de la vestimenta y los adornos de moda.

4. f. Estad. Valor que aparece con mayor frecuencia en una serie de medidas.”

Etimológicamente, la palabra ‘moda’ deriva del latín clásico *mos*, el cual posee los siguientes significados: en primer lugar, este término viene a significar costumbre, usanza, hábito y tradición; pero también sirve para designar ley, norma, buenas costumbres y moralidad.

Al analizar detenidamente estas definiciones, se puede concluir que el punto en común entre ellas es que la moda, aunque sea una exteriorización y expresión de una determinada orientación individual, debe adaptarse a una serie de reglas sociales imperantes en un momento y lugar determinado (Saviolo & Testa, 2018).

De esta manera, un fenómeno determinado, ya sea un producto, un servicio o un comportamiento social, es considerado “de moda” si consigue alcanzar una amplia aceptación por parte de un sector determinado, en un contexto geográfico o sociocultural concreto. (Saviolo & Testa, 2018).

Por lo tanto, y de acuerdo con lo previamente expuesto, si bien no existe una definición unívoca del término moda, podemos decir que esta es una manifestación o exteriorización de nuestro ser, identidad o estilo, la cual está influenciada por una tendencia actual en el mercado, siendo esta distinta dependiendo del entorno geográfico y sociocultural (Doria, 2012).

Finalmente, para dar por concluido este apartado, resaltar dos ideas fundamentales que se derivan del concepto de moda:

- La moda hoy en día es cada vez más efímera y volátil, lo cual se ve reflejado en la proliferación en el sector textil del fenómeno *fast fashion* (producción de forma masiva en serie de prendas a costes muy reducidos) y;
- la moda, en cierta parte, cubre una necesidad de pertenencia a un grupo, un sentimiento de identidad, ya que las prendas o accesorios que

decidimos llevar, se encuentran íntimamente asociados a un determinado entorno geográfico y social con el que pretendemos sentirnos identificarnos.

4.2. Particularidades en los negocios del sector de la moda

4.2.1. Ciclo de vida del producto

Al comenzar este trabajo, ya estudiamos de forma genérica las distintas fases del ciclo de vida del producto y la importancia que tiene que se encuentre en una u otra etapa.

Como indicamos, por lo general un producto pasa de una a otra de forma gradual, pero en el sector de la moda y más hoy en día con el auge del *fast fashion*, el ciclo de vida de estos productos difiere en gran medida del expuesto anteriormente.

Cada moda posee un ciclo de vida, el cual está compuesto por tres fases: (Saviolo & Testa, 2018)

- **Introducción:** Donde la nueva moda es adoptada por grupos determinados de consumidores (líderes de opinión) y distribuidores que quieren distinguirse de los demás.
- **Cota de máxima popularidad:** Se produce la difusión y adopción de la moda por segmentos de mercado más amplios, derivado de un deseo de seguir una moda impulsada por los líderes de opinión.
- **Declive:** Caracteriza a todas aquellas modas pasajeras, de vida breve, que rápidamente son sustituidas por otras.

Es difícil predecir la duración de vida de una moda. Existen diversas corrientes, donde algunas afirman que las modas terminan porque representan un compromiso y los consumidores empiezan a buscar en productos distintos atributos que no encuentran en el actual.

Por otra parte, otra explicación es que llega un momento en el tiempo en que son demasiados los consumidores que adoptan una moda en particular, teniendo esto como consecuencia su reversión.

Por último, otra corriente afirma que una moda tendrá un ciclo de vida más o menos extenso tanto en cuanto esta satisfaga una auténtica necesidad, se adapte a las normas y costumbres socioculturales y se mantenga a la vanguardia del desarrollo tecnológico. (Kotler & Keller, 2016)

Así, dependiendo de que una moda sea más o menos pasajera por satisfacer de forma genuina una necesidad, nos encontraremos con un ciclo de vida totalmente opuesto al visto en términos generales, donde se produce de forma acelerada un repunte por el gran interés y aceptación que suscita esta moda, pero al igual que aumenta muy rápidamente, el declive también será estrepitoso. Por lo tanto, los factores clave para poder determinar la duración y evolución del ciclo de vida de la moda y poder llevar a cabo las acciones y políticas necesarias en cada etapa, serán tanto el hecho de que esta moda cubra una auténtica necesidad del consumidor, como que esta se adapte al entorno sociocultural.

4.2.2. Comunicación: redes sociales y punto de venta

a) Redes sociales

Hasta hace relativamente pocos años, en la industria de la moda, la comunicación entre el cliente y la marca era escasa, difícil de concretar y se producía unidireccionalmente.

Sin embargo, hoy en día gracias a Internet, la colaboración de los consumidores se ha vuelto esencial, estos están mucho más informados y son más críticos respecto la información que reciben y las redes sociales se erigen como el entorno en el que expresan libremente su opinión, contemplan la actividad de las marcas y se comunican con ellas mediante comentarios positivos, negativos o planteando dudas. (Esqueda, 2017)

Las redes sociales han llegado para quedarse y así lo acreditan números estudios, entre ellos el realizado por IAB Spain, el cual muestra que el 86% de los internautas de entre 16 y 65 años utilizan las redes sociales en España, lo que equivale a más de 19 millones de usuarios.

Teniendo en cuenta estos datos, no es difícil imaginar que los negocios de moda hayan encontrado en este fenómeno una oportunidad única para el crecimiento de las empresas del sector y sea la principal forma de comunicación de aquellas empresas con mejores cifras de ventas. (Pérez Curiel & Clavijo Ferreira, 2017)

El auge de las redes sociales tuvo lugar en el año 2009, y las más relevantes a día de hoy son: Instagram, Facebook, Twitter y Pinterest, las cuales ofrecen a las marcas de la industria de la moda formas directas de comunicación con sus audiencias. (Esqueda, 2017)

Como ya se ha indicado antes, estas facilitan la interacción con el consumidor, ayudan a fomentar la confianza entre los miembros, facilitan una nueva forma de crear relaciones, compartir información y de generar contenido. (Uribe Saavedra, Rialp Criado, & Llonch Andreu, 2013)

Así, las redes sociales son una oportunidad excepcional para los negocios de moda para comunicarse directamente con el consumidor final evitando que un tercero gestione esa comunicación permitiendo dotar a los mensajes de su sello corporativo que refuerce su identidad. (Clavijo Ferreira, Pérez Curiel, Luque Ortiz, & Pedroni, 2017)

Tampoco hay que olvidar la propia naturaleza de las redes sociales, que prioriza el contenido visual, siendo esto lógicamente un factor determinante en el sector de la moda, y que permite al consumidor reaccionar al instante y de forma pública a este contenido, lo que facilita a las marcas tanto el engagement con el cliente como el desarrollo de una buena reputación online. (Clavijo Ferreira, Pérez Curiel, Luque Ortiz, & Pedroni, 2017)

No obstante, estas no son las únicas ventajas derivadas del uso de las redes sociales, ya que las empresas pueden mediante su uso obtener información relativa al comportamiento de los usuarios (a qué hora del día están más activos, qué tipo de publicación suscita más éxito), y permite contactar con el público objetivo de forma más efectiva y mucho más personalizada que las herramientas de comunicación tradicionales y a un coste menor. (Uribe Saavedra, Rialp Criado, & Llonch Andreu, 2013)

Dentro de las redes previamente mencionadas, hay una que sin duda se erige como la favorita en la industria de la moda, y esa es Instagram.

Esta plataforma gana cada día más seguidores entre los amantes de la moda y esto es gracias al auge de los smartphones, lo que ha posibilitado que crezca exponencialmente desde su lanzamiento, y así lo indican los datos ofrecidos por Statista, donde se indica que solo en 2018 hubo casi 714 millones de usuarios que accedieron a la plataforma mensualmente; y la previsión es que esta cifra siga aumentando, pues en 2022 se espera alcanzar los 989 millones de usuarios. (Bonilla Quijada, del Olma Arriega, Perea Muñoz, & Ripoll Alcón, 2019)

En suma, el auge de las redes sociales ha tenido un gran impacto en la industria de la moda, convirtiendo la interacción directa con el cliente y el análisis de ese diálogo en una tarea vital para los negocios de moda, ya que posibilita tener un conocimiento mucho más profundo de su target y crear políticas de comunicación mucho más eficientes, siempre que se desarrollen en coherencia con el resto de instrumentos de comunicación. (Pérez Curiel & Clavijo Ferreira, 2017)

Finalmente, respecto al uso de estos medios, no se trata de emplearlos únicamente para compartir información exclusivamente relacionada con el negocio, sino de ser sociables, comunicar de una manera más cercana e informal, es decir, crear una auténtica relación de confianza con el cliente. De hecho, las marcas que comparten en sus redes contenido demasiado comercial, no suelen tener mucho éxito. (Pérez Curiel & Clavijo Ferreira, 2017)

b) Punto de venta

Con el desarrollo de plataformas de comercio en línea, hubo un momento en el que los detallistas temían desaparecer y ser eclipsados por aquellos negocios cuyas plataformas permitían acercar al consumidor a millones de productos desde la comodidad de su hogar. (The Sensory Lab, 2020)

No obstante, a lo largo de los últimos años el panorama está cambiando, ya que las personas ya no escogen entre comprar en tiendas físicas u online, más bien se mueven entre una y otra, ya sea recabando información en la página web y comprando en el punto de venta físico o viceversa. Por tanto, ambas deben coexistir ya que son parte esencial de la experiencia de compra de los consumidores. (The Sensory Lab, 2020)

Como ya hemos mencionado en numerosas ocasiones, hoy en día el cliente es mucho más exigente, está más informado, y esto, junto a la saturación del sector de la moda, hace que el cliente, al comprar un vestido por ejemplo, espere mucho más que la simple adquisición del producto, lo que les hace elegir entre una marca u otra es la experiencia que van a vivir en el proceso de compra. (The Sensory Lab, 2020)

Así, si bien comprar en línea facilita al cliente comparar productos y ofertas, el punto físico de venta considerado como parte de una estrategia integrada de comunicación proporciona mayor impacto en el consumidor, el cual busca experiencias de compra únicas y tiene efectos más favorables sobre el negocio: refuerza la imagen de marca, aumenta la confianza del consumidor y crea

vínculos más duraderos con él y aumenta la efectividad de otros instrumentos de comunicación. (Sábada, 2015)

Así, el punto de venta se ha convertido en una herramienta de comunicación por sí misma ya que consigue afrontar tres de los principales retos producidos por los cambios en el entorno: los múltiples canales y grandes audiencias, la interactividad de las nuevas tecnologías y la fuerte competencia. (Sábada, 2015)

Lograr estos objetivos es posible a través de: la mayor personalización de la información proporcionada en tienda y gestionando la experiencia en el punto de venta físico mediante la personalización, introducción de elementos tecnológicos y potenciación de elementos clave de la tienda: escaparate, disposición del producto, distribución del espacio, atmósfera y diseño arquitectónico del edificio.

Respecto a este último elemento, destacan dos formatos característicos en el diseño de la tienda del sector de la moda: las “*pop up store*” y “*flagship store*”.

Estas primeras son puntos de venta físicos temporales que permiten mostrar los productos de forma sorprendente al cliente para atraer su atención. Estas permanecen desde un par de días hasta varios meses, y tienen como objetivo principal crear experiencias sorprendidas y diferentes para el cliente, posibilitando por tanto una experiencia de compra más completa. (Haas & Schmidt, 2016)

No obstante, los pop up no se limitan únicamente a fortalecer la experiencia del cliente, sino que ofrecen muchos más beneficios para el negocio: en el caso de nuevos negocios online, es una buena forma de comprobar como resultaría abrir un punto de venta físico; posibilita interactuar personalmente con el consumidor y así obtener su opinión sobre el producto y dar lugar por tanto a un proceso de co-creación; permite fortalecer el vínculo con el cliente; al ser una tienda temporal, potencia la decisión de compra; aumenta la publicidad boca a boca y en redes sociales siempre y cuando ofrezca una experiencia distinta y completa, y por último, te permite acceder personalmente a un público más amplio al ir cambiando del emplazamiento de forma regular y a un coste mucho menor que

el que supone tener un punto de venta fijo. (Overdiek, 2017) y (Tejedo Flors, 2019)

Respecto a las *flagship stores* o tiendas insignia, son puntos de venta físicos emblemáticos de grandes y prestigiosas empresas de la industria de la moda que tienen como objetivo otorgar una experiencia sorprendente al cliente mediante un emplazamiento en las mejores zonas de las ciudades más importantes del mundo; ofertando ediciones limitadas de sus productos y escogiendo edificios emblemáticos o de excelente arquitectura. (Haas & Schmidt, 2016)

Así, el principal objetivo de una *flagship store* es funcionar como escaparate de marca, ser una materialización de todo aquello que una marca quiere transmitir. Menos orientadas a la compra que las *pop up stores*, este formato de tienda está concebido para que el cliente disfrute cuando la visite y se impregne de la esencia y valores de la marca, ofreciendo por tanto una experiencia única y memorable que crea una fuerte conexión marca-cliente. (The Sensory Lab, 2018)

En conclusión, en el sector de la moda hoy en día es complicado que una empresa cien por cien online tenga éxito, ya que el cliente demanda cada vez más una experiencia completa y directa con la marca, y esto solo es posible a través del punto de venta físico.

Hoy en día son tendencia en el sector de la moda las *pop up stores* y las *flagship stores*, ofertando ambas al cliente una experiencia sorprendente y completa, pero estando las primeras más orientadas a nuevos negocios y las segundas a marcas consolidadas.

5. DESARROLLO DE NUEVO UN NEGOCIO: ANÁLISIS DEL CASO BIMANI

En esta parte del trabajo, se va a proceder a explicar, en relación con el marco teórico previamente expuesto, el desarrollo de un nuevo negocio a través de un caso concreto.

El caso objeto de estudio es el de BIMANI, una marca española de moda femenina fundada por Laura Corsini Santolaria en 2012 como Biombo13.

Respecto a la obtención de la información empleada para llevar a cabo esta segunda parte, he efectuado las siguientes actuaciones:

- Realización de una entrevista en profundidad a la fundadora del negocio.
- Análisis del contenido publicado en la página web y redes sociales de la marca, centrándome principalmente en la plataforma de Instagram.
- Revisión de entrevistas y artículos de prensa especializada en moda.

5.1. El comienzo del negocio: Biombo 13 y la blusa esencia.

Una de las características singulares en el desarrollo de este negocio es la falta de planificación en su comienzo.

Uno de los aspectos reflejados en el marco teórico, es precisamente el hecho de que la práctica totalidad de las invenciones exitosas surgen tras un proceso de análisis y estudio previo cuyo objetivo es encontrar una oportunidad de negocio rentable.

No obstante, en el caso de Biombo13 (hoy en día BIMANI)⁴, la idea surge de manera espontánea, mediante el descubrimiento casual de un tejido en un mercado de telas en Shangái con el que la fundadora de la marca decide encargarse a la dueña del puesto la confección de unas blusas de corte sencillo y atemporal empleando ese mismo tejido para su entorno cercano y para ella misma.

Las blusas obtuvieron gran éxito, no solo por lo favorecedor de su línea, sino también porque eran muy prácticas al no ser necesario plancharlas, ya que el tejido empleado en su confección no se arrugaba.

Sin embargo, este atributo del tejido era desconocido para Laura Corsini.

Meses más tarde y animada por el éxito que habían tenido las blusas, decide montar un pequeño mercadillo en Comillas, Cantabria, en el que se ponen a la venta treinta blusas fabricadas en el mismo tejido, las cuales encargó a la dueña del puesto de telas en el extranjero.

El mercadillo, al cual llamó Biombo13, fue realmente el germen del negocio ya que, a raíz del éxito cosechado en esta venta y los encargos recibidos tras la misma, la fundadora detectó una oportunidad de negocio rentable y fue el momento exacto en el que se planteó la producción de estas prendas para posteriormente comercializarlas.

Por tanto, se puede ver cómo en el caso de BIMANI no hubo un análisis previo formal y todo fue improvisado, desde encontrar el tejido, pasando por su atributo, hasta la realización del mercadillo.

No obstante, sí es cierto que detectar el éxito de la prenda en su entorno cercano al que regaló las prendas y la realización del mercadillo, sirvieron para:

⁴ Biombo13 fue el primer nombre del negocio, pero, por problemas a la hora de registrar la marca a nivel europeo, el mismo se modificó a Bimani13 en 2017 y, finalmente en 2019, a BIMANI.

- En primer lugar, detectar qué tipo de producto tenía éxito y a qué público estaba dirigido.

Realizó de forma fortuita una segmentación de mercado puesto que no desarrolló ninguna investigación formal y consciente propiamente dicha.

En palabras de la fundadora: *“Yo no realicé un proceso formal de segmentación; a la hora de desarrollar las prendas me fijé en las que faltaban en el armario de mis amigas y que no podían conseguir en otras marcas”*.

- Además, el mercadillo supuso la confirmación empírica de la rentabilidad del negocio.

Tras este mercadillo en Cantabria, la fundadora de BIMANI prosiguió con el desarrollo del negocio en Madrid mediante la creación de una sencilla página web a través de la cual canalizaba los pedidos que recibía y daba opción a las clientas de customizar la blusa, a la cual denominó ‘blusa esencia’, con otros complementos como plumas, flecos o abalorios.

La propuesta de personalización, tarea realizada por la propia Laura Corsini, junto con su madre y la empleada del hogar, fue una decisión que tuvo una gran acogida entre las clientas.

5.2. Pop-up stores y adaptación del producto: “Básicos apetecibles”

Tras la creación de la página web como método para gestionar pedidos y estar en contacto con el cliente, se produce en el año 2012 el auge de los *pop-up stores* en el sector de la moda en España, fenómeno ya descrito en el marco teórico consistente en un punto de venta físico efímero.

Laura Corsini decide aprovechar esta iniciativa y realiza una selección de *pop-up stores* a las que acudir teniendo en cuenta factores como el tipo de marcas que iban a estar presentes, la localización y el tipo de público al que estaban enfocados.

La presencia de Biombo 13 en estos puntos de venta efímeros, permitió:

- Comprobar, a pequeña escala, cómo funcionaría un punto de venta físico estable, si tendrían aceptación o no, ya que hasta ese momento los pedidos se canalizaban exclusivamente de forma *on-line* a través de la página web. En el caso de Biombo 13, esta iniciativa tuvo una gran acogida entre el público. A modo de ejemplo, en la celebración de uno de estos *pop-up stores* en Madrid, la recaudación conseguida ese fin de semana ascendió a 23.000 euros.
- Abarcar un público más amplio puesto que, si bien al principio se limitaban a acudir *pop-up stores* localizados en Madrid, más tarde asistieron a otros celebrados en más ciudades.
- Establecer contacto directo con el cliente, interactuando de forma personal y estableciendo una comunicación bidireccional, en la cual se analizan sus necesidades y deseos, de manera que estos se pudieran reflejar en el producto adaptándolo a sus necesidades.

Como ejemplo de esta situación, destacar dos hechos acontecidos en estas tiendas temporales:

- En primer lugar, las clientas que acudían a estos puntos de venta efímeros ya no solicitaban la personalización de las blusas; por el contrario, preferían blusas sin adornos y sencillas.

En este escenario la fundadora de BIMANI identifica esta nueva necesidad en su segmento y sirve como punto de inflexión para

centrar su negocio, teniendo claro el concepto de producto, de forma que el resto de variables de marketing-mix se adapten al mismo.

Así fue como el negocio se orientó en el desarrollo de los “básicos apetecibles”, como la propia fundadora los denomina: prendas sencillas, elegantes, atemporales y versátiles en cuya fabricación se emplea el mismo tejido favorecedor y que no se arruga, permitiendo a las clientas ahorrar tiempo en el mantenimiento de la prenda.

- En segundo lugar, en estas tiendas efímeras descubrió, de nuevo de forma casual, otro atributo de sus prendas: las blusas se podían llevar con el escote hacia delante o hacia atrás, naciendo así el concepto de blusa “twist”.

En suma, los *pop-up stores*, no solo tuvieron como objetivo dar a conocer el negocio a un público más amplio y presentar el producto de forma novedosa a un coste reducido en comparación con un punto de venta estable, sino que, mediante su implementación, se realizaron importantes cambios en el concepto de producto gracias al establecimiento de un diálogo bidireccional con el cliente, el cual permitió identificar un cambio en las necesidades o deseos del sector y reflejar los mismos en el propio producto surgiendo así los “básicos apetecibles”.

Finalmente, y como consecuencia tanto del éxito experimentado en los *pop-up stores* como de la redefinición del concepto de producto, tuvo lugar la profesionalización del negocio.

Esta consistió en suspender la importación de blusas de Shangái, e iniciar la producción en España mediante la selección de un equipo de modistas, el cual se estableció en un pequeño local-taller en Madrid, y la contratación de proveedores nacionales que ofertaran una tela similar a la original.

Además, se amplió la oferta de productos: se diseñaron más prendas como vestidos y pantalones, entre otros, los cuales eran realizados en la misma tela y siguiendo la premisa de “básicos apetecibles”.

Esta profesionalización posibilitó realizar una considerable disminución de costes y, sobre todo, incrementar la eficiencia a la hora de disponer de un mayor *stock* de prendas, en un menor tiempo.

5.3. Punto de venta online *versus* punto de venta físico

Como se acaba de indicar, los *pop-up stores* sirvieron, entre otras cosas, para verificar si sería correcta la decisión de abrir un punto de venta tradicional, estable. Por tanto, la aceptación que estos tuvieron validó esta idea, y el siguiente paso en el desarrollo de negocio fue la apertura de un pequeño punto de venta en Madrid.

Como vimos en el marco teórico, hoy en día el cliente es mucho más exigente, está más informado y esto, junto a la saturación del sector de la moda, hace que cuando se compra una prenda se busca más que la simple adquisición del producto. Uno de los factores que puede hacer decantarse entre una marca u otra es la experiencia vivida en el proceso de compra. (The Sensory Lab, 2020)

Así, si bien comprar en línea facilita al cliente comparar productos y ofertas y realizar la compra de forma más rápida, el punto físico de venta tiene efectos más favorables sobre el negocio: refuerza la imagen de marca, aumenta la confianza del consumidor y crea vínculos más duraderos con él y aumenta la efectividad de otros instrumentos de comunicación. (Sábada, 2015)

En el caso de BIMANI, el primer punto de venta se abrió en 2013 en un local de reducidas dimensiones localizado en el centro de Madrid.

Al principio, había una gran afluencia de clientes, lo que dio lugar al incremento de las ventas, las cuales se triplicaron, y supuso un gran crecimiento para el negocio.

No obstante, si bien la apertura del punto de venta físico supuso un acierto en cuanto a posibilitar el crecimiento del negocio, la afluencia de clientes pronto disminuyó debido principalmente al reducido tamaño del local, el cual contaba tan solo con dos probadores y carecía de aire acondicionado.

La falta de adaptación del local provocó que la experiencia en el punto de venta no fuera satisfactoria y, por tanto, el hecho de que el proceso de compra no cumpla con las expectativas del cliente de vivir una experiencia de compra completa y agradable, no provoca en él el deseo de volver al punto de venta y repetir la experiencia.

Por otro lado, me parece necesario destacar otro aspecto llamativo en el proceso de desarrollo de negocio de BIMANI, siendo esta la decisión de establecer un punto de venta físico en las etapas iniciales del negocio.

Actualmente muchos negocios de nueva creación son 100% 'on-line' o, en el caso de abrir un punto de venta físico, transcurre más tiempo hasta su apertura, cuando el negocio está en una fase de estabilización y no se encuentra en una fase inicial. Un ejemplo de esta situación es el caso de Pompeii, empresa española de calzado que nació en 2014 pero no fue hasta el año 2018 cuando abrió su primera tienda física. (Agencia EFE, 2018)

Por tanto, por mucho que *a priori* parezca que las tiendas físicas han sido relegadas a un segundo plano por aquellos negocios de moda 100% 'on-line', en el caso de BIMANI se ha podido comprobar como la apertura de esta primera tienda, supuso triplicar las ventas.

Si bien hoy en día es importante ofrecer la posibilidad de adquirir los productos por Internet, también es muy importante tener presencia física, disponer de un punto de venta que permita a un cliente cada día más exigente, tocar las prendas, probárselas, ver cómo sientan y recibir asesoramiento por parte de los dependientes. En definitiva, estar en contacto directo con la marca y todo ello en un entorno que posibilite vivir una experiencia de compra completa y agradable que les haga querer repetir la visita.

Consecuentemente, si bien este primer local en Madrid permitió acercar el producto al cliente de forma física y permanente facilitando la prueba de las prendas antes de su adquisición, no logró proporcionar una experiencia de compra satisfactoria, ni el punto de venta iba en línea con lo que la marca quería transmitir (recordar que el producto es el elemento central a partir del cual el resto de variables del mix de marketing deben adaptarse y estar en conformidad con el producto).

Por ello, se procedió a cerrar este punto de venta y a abrir otro nuevo en 2014, también en Madrid, en el Paseo de la Habana, más espacioso y en consonancia con el espíritu del negocio: un espacio elegante donde se cuida la sencillez hasta el mínimo detalle.

Ilustración 1: Punto de Venta Paseo de la Habana



Fuente: (Fasion Law & Moda, 2019)

Como se indicó previamente, Biombo13 experimentó problemas legales a la hora de registrar la marca a nivel europeo, hecho que desencadenó el cambio de nombre de la marca en 2017, de Biombo13 a Bimani13.

A este cambio de nombre le siguió la apertura de un nuevo punto de venta físico en Madrid, también en 2017, situado en la calle Velázquez.

Esta nueva tienda de Bimani13 pretende ser reflejo del proceso de crecimiento de la marca, un espacio donde el cliente pueda vivir la experiencia “Bimani” de compra, donde se sienta único y exclusivo. En palabras de Laura Corsini: “El punto de venta de Velázquez es la tienda con la que siempre soñé, es la tienda insignia o “Flagship store” de la marca”.

Mediante la tienda de Velázquez, la fundadora de la marca pretende ofrecer a los clientes de Bimani13 una experiencia más allá de la propia compra de sus productos, reforzando así la imagen de marca.

La ubicación de la tienda, sita en la conocida como “Milla de Oro” de Madrid, junto con una distribución y diseño del espacio innovadores, además de una decoración elegante y femenina cuidada al detalle, pretende convertir este punto de venta en escaparate de la esencia y espíritu de la marca.

Finalmente, en 2019, se produce el último cambio de nombre de la marca a BIMANI.

Se decide acortar la marca prescindiendo del número 13, el cual pretendía funcionar como nexo de unión entre Biombo13 y Bimani13, para no realizar un cambio de nombre radical que pudiera crear confusión, conllevando una pérdida de clientes.

Así, tras dos años de transición, 2019 fue el año escogido por la empresaria para realizar el cambio definitivo, mediante el cual se pretende transmitir la madurez alcanzada por la marca, su evolución adulta y formal.

En palabras de Laura Corsini: *“Empezamos en 2013 como Biombo 13. Pero en 2017 cambiamos a Bimani13. Ya entonces supe que quitaríamos el número, pero lo mantuvimos para que nadie se perdiera por el camino. Este año 2019 decidimos desprendernos de él, hacía la marca más pequeña. Y hemos acompañado ese cambio con una nueva identidad más adulta y más rotunda, que transmite mejor la idea de lujo asequible que nos define”*

Este cambio de identidad que aduce la fundadora, se ve reflejado en la apertura del nuevo punto de venta físico de BIMANI, ubicado en Valencia, cuya distribución del espacio y decoración, mucho más sencilla y depurada en comparación con la que se encuentra en los puntos de venta previamente mencionados, evoca una atmósfera de elegancia, lujo y madurez más acorde con la nueva imagen que BIMANI pretende transmitir.

Ilustración 2: Punto de Venta Valencia



Fuente: Página web de BIMANI.

5.4. La importancia de Instagram en la estrategia de comunicación de BIMANI.

Simultáneamente al aumento de la presencia física del negocio a través de *pop-up stores* y la apertura del primer punto de venta físico, la empresaria decidió registrarse en la red social Instagram y crear una cuenta para la marca.

Esta decisión fue de nuevo imprevista y espontánea, no había un estudio o plan previo detrás y el factor que desencadenó el uso de Instagram fue el auge que experimentó esta red social en España a partir del año 2012, la cual se erigió como plataforma idónea para la presencia de negocios de moda al ser el contenido que se comparte en la misma eminentemente visual.

Respecto a la gestión de la cuenta, en lo relativo tanto al contenido publicado en la misma como a dar respuestas y estar en contacto con el cliente, fue llevada íntegramente por Laura Corsini, circunstancia que se mantiene en la actualidad. Como indicamos en el marco teórico, las redes sociales son una oportunidad excepcional para los negocios de moda de comunicarse directamente con el consumidor final, evitando que terceros gestionen esa comunicación, lo que permite dotar a los mensajes de un sello corporativo que refuerce su identidad.

Esta comunicación directa por parte de la fundadora de la marca es una de las características distintivas de BIMANI: el hecho de que la propia fundadora gestione personalmente Instagram, sin relegar esta tarea en terceras personas como puede ser un *'community manager'*, ha propiciado que el contenido compartido con el cliente sea personalizado, la comunicación cercana y, sobre todo, que el mensaje sea percibido como creíble por parte del cliente.

A continuación, se va a profundizar en el contenido publicado en la plataforma y sobre la comunicación marca-cliente, diferenciando entre el periodo Biombo13 y el periodo Bimani13/BIMANI.

Respecto al contenido, destacar durante el **periodo Biombo13** la realización de editoriales y el uso de videos en directo:

- Las editoriales consistían en un conjunto de fotografías realizadas en colaboración de una fotógrafa profesional, y publicadas semanalmente. Permitieron mostrar, de una forma innovadora en comparación al contenido publicado en su momento por el resto de marcas en esta plataforma, a la vez que profesional, las nuevas prendas de Biombo13.
- Las acciones llevadas a cabo en Instagram no se limitaban a la publicación de las fotografías de las editoriales.

Varias veces al mes, la fundadora de BIMANI protagonizaba videos en directo a través de esta red social, en los cuales se probaba las prendas de Biombo13, dando recomendaciones sobre cómo conjuntarlas y resolviendo dudas de las clientas, pues estos vídeos en directo en Instagram posibilitaban la interacción con los clientes, los cuales podían mandar mensajes a la persona que retransmitía en directo y esta responder al instante en el mismo video.

Durante la **etapa Bimani13/BIMANI**, derivado de la consolidación de la marca y de la aparición de nuevas funciones de la plataforma Instagram, se producen cambios en la comunicación efectuada a través de esta red social:

- En el año 2017, Instagram desarrolló los “Instagram *stories*”, publicaciones efímeras, cuyo contenido solo puede visualizarse durante 24 horas desde su publicación, y que facilitan compartir videos de corta duración a los cuales los clientes pueden responder enviando un mensaje. Esta función de la aplicación es desde entonces muy utilizada por BIMANI.

A través de ella, Laura Corsini muestra los nuevos lanzamientos de la marca; enseña las prendas BIMANI que usa ese día y adjunta un *link* en el propio Instagram *stories* que redirecciona al cliente a la página web corporativa para poder comprar esa prenda en concreto, sin necesidad de salir de la red social y buscarla entre las prendas disponibles en el sitio web.

Ilustración 4: Instagram Stories de BIMANI



Fuente: Cuenta de Instagram de BIMANI

- A finales de ese mismo año, Instagram añadió otra herramienta, consistente en realizar cuestionarios a la audiencia y guardar las respuestas obtenidas, convirtiéndolas en métricas.

Un ejemplo de esta funcionalidad sería: “¿preferís la blusa ‘esencia’ en blanco o en malva?”, y que los seguidores pueden votar entre una de estas dos opciones, pudiendo ver el porcentaje de votos obtenido por cada opción.

Esta herramienta ha sido empleada por Laura Corsini en múltiples ocasiones, de cara a verificar necesidades, deseos y preferencias en el segmento objetivo del negocio y poder orientar el desarrollo de nuevos productos o decidir qué prendas descatalogar o, si es preciso, modificar productos preexistentes.

En palabras de la empresaria: *“Las clientas quieren que las escuchemos y que produzcamos lo que ellas necesitan. Si se dan cuenta de lo que estamos haciendo, se fidelizan cada vez más”*.

- Respecto a las editoriales y los videos en directo mencionados con anterioridad, en esta nueva etapa del negocio, las editoriales se dejan de elaborar con periodicidad semanal y se realizan únicamente en los cambios de temporada. Esto se debe a que actualmente con los Instagram *stories*, Laura Corsini muestra los nuevos lanzamientos de la marca de forma más cercana, personal y natural y además permiten una mayor interacción con los clientes.

En lo referente a los vídeos en directo, estos se siguen realizando, pero al igual que con las editoriales, no tan asiduamente sino con una periodicidad bimensual, aproximadamente.

En cuanto al tono empleado en la comunicación, este es un elemento constante en ambas etapas del negocio: desde el principio y hasta la actualidad, la fundadora se ha relacionado con el cliente de forma natural y cercana, situación que unida al hecho de que no solo comparte contenido exclusivamente corporativo, sino que también comparte aspectos de su vida privada, ha

posibilitado que su mensaje sea percibido por el cliente como verosímil y auténtico.

Como la propia fundadora afirma: *“En Instagram genero empatía con las clientas porque me ven cercana y real”*. (ReasonWhy, 2017)

Como se precisó en el marco teórico y en relación con este punto, no se trata de emplear las redes sociales únicamente para compartir información exclusivamente relacionada con el negocio, sino de ser sociables, comunicar de una manera más cercana e informal, es decir, crear una auténtica relación de confianza con el cliente. De hecho, las marcas que comparten en sus redes contenido excesivamente comercial, no suelen tener mucho éxito.

En relación con la gestión de la cuenta en Instagram por parte de la fundadora, también elemento constante en ambas etapas del negocio, me parece relevante reflejar cuán importante es su presencia en la plataforma, ya que se refleja directamente en las ventas.

Como Laura Corsini afirma: *“Si un día no publico nada en la cuenta o no aparezco en las redes, aunque solo sea pasando un día con mi familia o de viaje, las ventas se reducen hasta en un 30%”*. (CincoDías, 2018)

De hecho, cuando la empresaria publica una foto o un Instagram stories, o realiza un vídeo en directo con una prenda del negocio, se compran mínimo tres unidades de la misma prenda, pero a veces se ha llegado a incrementar la demanda hasta en 300 unidades. (CincoDías, 2018)

Para concluir, si bien como se puede deducir del análisis realizado, Instagram es una pieza esencial para el desarrollo del negocio, no hay que olvidar que la fundadora de la marca considera que el futuro está en el punto de venta y, por lo tanto, la estrategia ‘on-line’ y ‘off-line’ del negocio deben retroalimentarse y estar cohesionadas, pues muchas veces el cliente ve un producto en las redes sociales y luego acude al punto de venta a adquirirlo pues allí puede probarse la prenda y recibir asesoramiento. No obstante, en otras ocasiones, el hecho de

pasar por delante del punto de venta despierta la curiosidad para más tarde buscar la marca en redes sociales y realizar la compra de forma online.

Por ello, como vimos en apartados previos, la sucesiva apertura de puntos de venta físicos estables y la adaptación de estos a los cambios y desarrollo experimentado por la marca en sus distintas etapas se erigen, junto a la labor efectuada en redes sociales como una comunicación integrada, existiendo una conexión entre lo comunicación en redes sociales y en el propio punto de venta, factor que posibilita que BIMANI se diferencie del resto de marcas, y dote de un halo de exclusividad a sus productos que se refleja en un comportamiento de compra y de lealtad del consumidor hacia su marca.

5.5. Planes de futuro: “B-shops”

Como se reflejó previamente en el marco teórico, el punto de venta ha ganado relevancia como herramienta de comunicación por sí misma al afrontar tres de los principales retos derivados de los cambios en el entorno: los múltiples canales y grandes audiencias, la interactividad de las nuevas tecnologías y la fuerte competencia. (Sábada, 2015)

Lograr estos objetivos es posible a través de la mayor personalización de la información proporcionada en tienda y gestionando la experiencia en el punto de venta físico mediante la personalización, introducción de elementos tecnológicos y la potenciación de elementos clave de la tienda, como son el escaparate, la disposición del producto o la atmósfera y diseño del punto de venta. (Sábada, 2015)

Estas circunstancias han sido ponderadas por la fundadora de la marca, lo cual se refleja en los planes de futuro de BIMANI en relación a la modificación del concepto de punto de venta físico.

Como indicamos anteriormente, Laura Corsini es consciente de la importancia de la presencia física de la marca a través del punto de venta, por ello el negocio

va a continuar inaugurando más, pero la concepción de estos va a cambiar, adaptándose a las necesidades del cliente actual mediante el desarrollo de las “B-shops”.

Hoy en día el cliente del sector de moda tras ver un producto en redes sociales o en la página web acude al punto de venta con el objetivo de poder comprobar personalmente cómo es el producto, probárselo y recibir asesoramiento. El objetivo final no es el querer comprarlo en un punto físico y no a través de medios ‘on-line’, sino verificar personalmente el producto y resolver de manera presencial y personalizada sus dudas.

Teniendo en cuenta estas circunstancias, las “B-shops” aspiran a ejercer la función de “*showroom*” o sala de exposición. Pretender ser un espacio en donde se muestren todas las prendas de BIMANI, estando únicamente disponibles de cada modelo varios ejemplares de cada talla para que las clientas puedan probarse las prendas, verlas en persona y recibir asesoramiento por parte las dependientas.

Las “B-shops” no serían un lugar en donde se pueda adquirir las prendas que hay en exposición pues, como se ha indicado, habrá unidades limitadas de cada talla y modelo cuya función es servir exclusivamente como muestra del producto y que permitan a las clientas probársela antes de realizar la compra ‘on-line’.

Esta adquisición se puede realizar o fuera de este espacio o en la propia “B-shop”, pues otra de las novedades que ofrecen estos establecimientos es la integración de elementos tecnológicos, en concreto espejos inteligentes, los cuales permitirían:

- Realizar la compra online instantáneamente a través de estos de la prenda que se acaba de ver en la “B-shop”.
- Mostrar visualmente combinaciones de las diferentes prendas que hay en la tienda, sirviendo así como inspiración.

- Finalmente, también posibilitan capturar la imagen de la clienta y esta, seleccionando la prenda en la cual está interesada, puede ver en el espejo cómo le sentaría la prenda de forma más rápida, en caso de que no le apetezca o no tenga tiempo de usar el probador tradicional.

En conclusión, las “B-shops” tienen como objetivo convertirse en un nexo de unión entre el mundo ‘on-line’ y el ‘off-line’, ser un punto físico de encuentro con la marca donde el cliente pueda vivir una experiencia de compra más completa que la online al poder probarse el producto, tocarlo y ser asesorado. Pero a su vez, también se realiza la compra con más celeridad y de forma más dinámica respecto a cómo se realiza hasta ahora en los puntos de venta tradicionales, al poderse probar la prenda y adquirirla por medio de los espejos inteligentes integrados en el establecimiento.

Asimismo, estas “B-shops” supondrían una eficiente solución a los problemas de stock que se producen con los puntos de venta tradicionales de BIMANI, los cuales hoy en día se canalizan mediante la celebración de ‘outlets’ periódicos.

6. CONCLUSIONES

Finalmente, voy a exponer las conclusiones de este trabajo académico, las cuales pretendo que resuelvan los objetivos inicialmente establecidos: analizar los puntos coincidentes en el desarrollo de BIMANI respecto los modelos estandarizados reflejados en el marco teórico, y determinar las decisiones de Marketing que han sido decisivas en su éxito.

- ❖ Realizado el análisis del caso de BIMANI y comparando su desarrollo con los modelos estandarizados, caracterizados por la formalidad en el planteamiento de las fases que tienen lugar en el desarrollo de un nuevo negocio, es evidente el predominio del factor “improvisación” en la gestación de BIMANI, sobre todo en las fases iniciales del negocio.

No obstante, considero que si bien el desarrollo de BIMANI no encaja totalmente dentro de ninguno de los modelos teóricos, sí que tiene ciertas similitudes con tres de ellos:

- El **modelo de espiral**, caracterizado por la regresividad y repetición de pasos a lo largo del proceso de desarrollo de negocio, viendo cómo en el caso de BIMANI se repitieron dos etapas:
 - En primer lugar, respecto al propio concepto del producto.
La idea inicial era comercializar unas blusas básicas personalizables, pero la retroalimentación de las clientas provocó la redefinición del concepto del producto, dando lugar a los “básicos apetecibles”.
 - Otra etapa en la que se produjo una regresión, fue en la apertura del punto de venta físico.

Si bien el primer punto de venta fue inicialmente exitoso, su falta de adecuación, tanto respecto a lo que pretendía transmitir la

marca, como en lo referente al propio espacio (dimensión reducida, pocos probadores y ausencia de climatización), propició su cierre y la apertura de una nueva tienda, cuyo diseño y decoración sí se adecuaban al espíritu BIMANI.

- En cuanto al **modelo de etapas y puertas (Stage-Gate Model)**, encuentro varios puntos en común con el desarrollo de BIMANI.

Si bien es evidente que en ningún momento la empresaria establece ninguna etapa y puerta fija, sí que en algunos puntos del desarrollo de su negocio ha realizado acciones o decisiones similares a la contenida en las etapas y puertas, respectivamente.

Me refiero específicamente al análisis de las necesidades del entorno de Laura Corsini, al mercadillo organizado en Cantabria y a los *pop-up stores*.

- Respecto a las necesidades de su entorno, se puede decir que inicialmente Laura Corsini realizó una investigación preliminar (etapa 1), salvando las distancias respecto una investigación formal, identificando una necesidad no satisfecha en su entorno.
- En lo referente al mercadillo de Cantabria, se puede decir que, de nuevo informalmente, su realización supuso, tanto una preproducción limitada para comprobar la capacidad productiva (solo se comercializaron 30 blusas), como un minilanzamiento en un área determinada del mercado (el mercadillo tuvo lugar en una zona frecuentada por un público de características socioeconómicas similares al entorno de Laura Corsini).

Ambas actividades, pertenecientes a la etapa 4 (pruebas y validación), permitieron verificar el éxito del negocio sin necesidad de realizar una elevada inversión.

- Finalmente, en cuanto a los *pop-ups*, también se pueden considerar de forma análoga al mercadillo como minilanzamientos, al pretender con su realización tomar el pulso al mercado en diferentes áreas geográficas en función de la localización del *pop-up store* y, a su vez, analizar según el éxito de estos (función de puerta) la pertinencia de abrir un punto de venta estable.
- Por último, concluyo con el **modelo Lean Startup**. En el desarrollo de BIMANI se aprecian puntos coincidentes con la primera y tercera fase de este modelo.
 - La primera fase, denominada “salir a campo”, donde se pretende determinar si existe una necesidad sin cubrir antes de desarrollar un negocio, Laura Corsini detectó había un deseo no satisfecho al haber analizado su entorno antes de efectuar el encargo de las primeras blusas.
 - En la tercera fase, denominada “validación del aprendizaje”, en el caso de BIMANI, consistió en detectar un cambio de tendencia en las clientas durante la realización de los pop-up stores: estas ya no demandaban la customización de las prendas, sino que buscaban prendas básicas y atemporales.

El análisis de esta retroalimentación dio lugar a una redefinición del producto y como consecuencia, enfocar BIMANI como un negocio que oferta “básicos apetecibles”, elegantes y atemporales.

❖ Tras comparar el proceso de desarrollo de BIMANI con los modelos estandarizados del marco teórico, a continuación determinaré aquellas decisiones de Marketing tomadas por la fundadora del negocio que han sido determinantes para su éxito.

- **Asistir a *pop-up stores* y apostar por el punto de venta físico desde fases iniciales del negocio:** la asistencia a *pop-up stores*, concepto de punto de venta revolucionario en ese momento, permitió conocer de primera mano las necesidades del consumidor y los cambios en estas, posibilitando una rápida y eficiente adaptación del concepto inicial del producto.

También posibilitó dar a conocer el negocio a un público mucho más amplio y a un coste menor en comparación con un punto de venta estable, y decidir la localización de este en función del éxito de los *pop-up stores*.

La inauguración del primer punto de venta tradicional al año del nacimiento del negocio permitió acercar el producto al cliente y estar en contacto con él de forma continua.

Así mismo, posibilitó crear un espacio físico de relación marca-cliente, complemento de la tienda on-line, donde recibir asesoramiento personalizado y vivir una experiencia de compra satisfactoria que le fidelizase.

- Del contacto con el cliente se deriva lo que considero una de las piedras angulares del éxito de BIMANI: el **proceso de cocreación marca-cliente**.

Desde el principio el cliente se ha sentido parte de BIMANI, ha visto como su opinión se ha reflejado en los productos, sintiéndose escuchado por la marca.

Este proceso de cocreación encuentra su mayor exponente con la apertura de la cuenta de Instagram.

Esta red social ha posibilitado la interacción diaria y directa entre la fundadora del negocio (ella gestiona personalmente la cuenta) y los seguidores-clientes.

La realización de videos en directo donde Laura Corsini muestra las nuevas prendas, aconseja y resuelve dudas en directo a las clientas y escucha su opinión, junto con el uso de encuestas en los Instagram *stories*, han facilitado que el cliente perciba que su opinión es relevante para el negocio, cómo se produce lo que realmente desean y necesitan y, por tanto se sienten colaboradores en el lanzamiento de nuevos productos.

Es este sentimiento el que ha propiciado la fidelización del cliente hacia la marca.

- Para concluir, el tercer factor que considero ha sido decisivo para el éxito del negocio, es **la gestión y el tono de comunicación empleado en redes sociales.**

La gestión personal de la cuenta de Instagram por parte de Laura Corsini desde un principio, visibilizando la persona al frente del negocio, junto con la publicación de contenido más allá de lo corporativo y el tono natural y cercano empleado, da lugar a que el mensaje sea visto por el cliente como veraz y auténtico, creando la conexión de confianza cliente- marca necesaria para lograr su fidelización.

Resumiendo, en palabras de la propia Laura Corsini: “*Laura es BIMANI, y BIMANI es Laura*”.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez Falcón, C. (2013). *Innovación, competitividad y nuevos modelos de negocio*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Agencia EFE. (2018). Pompei inicia su expansión con la apertura de cinco tiendas temporales en centros comerciales.
- Angel Arias, C. (2018). El método Lean Startup: una revisión teórica. *Revista Gestión, Ingenio y Sociedad*, III(1), 18-25.
- Baena, E., Montoya Suárez, O., & Jairo Sánchez, J. (2003). El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas. *Scientia et Technica*, III(23).
- Bonilla Quijada, M. d., del Olma Arriega, J. L., Perea Muñoz, E., & Ripoll Alcón, J. (2019). El engagement de los usuarios en las redes sociales. Estudio comparativo. En *Las redes sociales como herramienta de comunicación persuasiva* (1ª ed.). España: McGraw-Hill.
- Carrió Fiore, J., & Consolación Segura, C. (2006). La diferenciación como estrategia. *MK Marketing + Ventas*(218), 52-56.
- Carrión Maroto, J. (2010). *Estrategia Competitiva* (1ª ed.). ESIC Editorial.
- Castro Monge, E. (2010). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. *Revista de Ciencias Económicas*, XXVIII(1).
- Chirinos, C. (2011). Nicho de mercado: el enfoque desde el océano azul. *Ingeniería Industrial*(29), 173-184.
- CincoDías. (Agosto de 2018). Laura Corsini: "El futuro está en la tienda física".
- Clavijo Ferreira, L., Pérez Curiel, C., Luque Ortiz, S., & Pedroni, M. (2017). Social Media y Comunicación Corporativa: nuevo reto en las empresas de moda. En *Del verbo al bit* (págs. 2029-2059). Sociedad Latina de Comunicación Social .
- Coca Carasila, M. (2007). Importancia y concepto del posicionamiento: una breve revisión teórica. *Perspectivas*(20), 105-114.
- Custodio Cadena, C. E. (2020). *Diseño y planeación del producto* (1ª ed.).
- de Jaime Eslava, J. (2012). *Pricing: Nuevas estrategias de precios* (3ª ed.). Madrid: ESIC Editorial.

- Dominici, G. (2009). From marketing mix to e-marketing mix: a literature overview and classification. *International Journal of Business and Management*, IV(9), 17-24.
- Doria, P. (Septiembre de 2012). Consideraciones sobre moda, estilo y tendencias. *Cuaderno del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*(42), 101-106.
- Drucker, P. F. (2004). *La disciplina de la innovación*. Univeridad Harvard. Harvard Business School Publishing Corporation.
- Edgett, S. J. (2018). El modelo de proceso de Idea-a- Lanzamiento (Stage-Gate): Una Visión Integral.
- El País (2012). Más de 210.000 empresas han cerrado por la crisis.
- Espinosa, V., & Cortés, S. (2017). Los modelos de Innovación en la nueva economía. Barcelona, España.
- Esqueda, S. (2017). La moda y las redes sociales. *Revista Debates IESA*, XXII(1).
- Fasion Law & Moda. (2019). El éxito de BIMANI.
- Fernández del Hoyo, A. (2009). *Innovación y gestión de nuevos productos: una visión estratégica y práctica*. Madrid: Pirámide.
- Fernández Marcial, V. (2015). Marketing mix de servicios de información: valor e importancia de la P de producto. *Bibliotecas anales de investigación*, XI, 64-78.
- Fonseca-Retana, L., Lafuente-Chryssopoulos, & Mora-Esquivel, R. (2016). Evolución de los modelos en los procesos de innovación. Una revisión de la literatura. *Revista Tecnología en Marcha*, XXIX(1), 108-117.
- García González, A., & Bòria Reverter, S. (2006). *Los nuevos emprendedores: creación de empresas en el siglo XXI*. Barcelona: Publicacions i Edicions de la Universitat de Barcelona.
- Haas, S., & Schmidt, L. (Enero de 2016). What drives the Success of Pop-Up Stores?. Alemania.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de Marketing* (15ª ed.). México: Pearson Education.

- Llamas Fernández, F., & Fernández Rodríguez, J. C. (2018). La metodología Lean Startup: desarrollo y aplicación para el emprendimiento. *Revista EAn(84)*, 79-95.
- López-Pinto Ruiz, B. M., & Viscarri Colomer, J. (2008). *Los pilares del Marketing*. Barcelona, España: Edicions UPC.
- Maqueda Lafuente, J. (2010). *Marketing, innovación y nuevos negocios*. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Maqueda Lafuente, J. (2011). *Marketing para los nuevos tiempos*. Madrid, España: McGraw-Hill .
- Marrón Menéndez, A. (s.f.). *Reflexiones sobre el posicionamiento*. Obtenido de <http://www.mgsolutions.es/pdf/posicionamiento.pdf>
- Moda.es (2018). La industria española de la moda supera las 20.000 empresas por primera vez desde 2011.
- Molinillo Jiménez, S. (2014). *Distribución comercial aplicada (2ª ed.)*. ESIC Editorial.
- Monferrer Tirado, D. (2013). *Fundamentos de Marketing (1ª ed.)*. Barcelona, España: Publicacions de la Universitat Jaume I. Servei de Comunicació i Publicacions.
- Ollé, M., Planellas, M., Molina, J., Torres, D., Alfonso, J. M., Husenman, . . . Mur, I. (1997). *El plan de empresa: Cómo planificar la creación de una empresa*. Barcelona, España: Boixareu Editores.
- Overdiek, A. (2017). Fashionable Interventions: The Pop-up Store as Differential Space. *VI(1)*.
- París, J. A. (2013). Hacia la segmentación significativa. *Poliantea, IX(17)*.
- Parra Guerrero, F., Molina Gómez, J., Anaya Sánchez, R., Vallespín Arán, M., Díaz del Río Jáudenes, J. C., Aguilar Illescas, R., . . . Muñoz, R. (2014). Selección del canal: estrategias de distribución del fabricante. En *Distribución comercial aplicada (2ª edición ed., págs. 160-170)*. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Peñaloza, M. (2005). El Mix de Marketing: Una herramienta para servir al cliente. *Actualidad Contable Faces, VIII(10)*, 71-78.
- Pérez Curiel, C., & Clavijo Ferreira, L. (2017). Comunicación y social media en las empresas de moda: ASOS como caso de estudio . *Revista Prisma social* , 226-258.

- Pérez, D., & Pérez Martínez de Ubago, I. (2006). *El producto. Concepto y desarrollo*. Recuperado el Diciembre de 2019, de Escuela de negocios EOI: <https://www.eoi.es/es/savia/publicaciones/20224/el-producto-concepto-y-desarrollo>
- ReasonWhy. (2017). *El Arte de Conocer a tu cliente en el Sector Moda*.
- Ries, A., & Trout, J. (s.f.). *Posicionamiento: la batalla por su mente*. México: McGraw Hill.
- Sábada, T. (2015). *Moda en el entorno digital*. EUNSA.
- Sainz Fuertes, A. (1993). *El análisis estratégico: la empresa y el entorno*. Alcalá de Henares, España: Universidad de Alcalá.
- Saviolo, S., & Testa, S. (2018). *La gestión de empresas de moda* (1ª ed.). Barcelona, España: Gustavo Gili.
- Tejedo Flors, E. (Mayo de 2019). ¿Qué es una pop up store y qué beneficios aporta al comercio electrónico?
- The Sensory Lab. (2018). *Flagship Store, un paso más allá en la experiencia de compra*.
- The Sensory Lab. (2018). *Pop Up Stores o cómo lo efímero atrae al consumidor*.
- The Sensory Lab. (2020). *¿Por qué los grandes del e-commerce ven su futuro en el Retail?*
- Thompson, I. (Agosto de 2005). *La segmentación de mercado*.
- Thompson, I. (2019). *El concepto de producto*.
- Torreblanca, F. (Junio de 2017). *Blog de Francisco Torreblanca sobre marketing y estrategia conductua*. Recuperado el Marzo de 2020, de <https://franciscotorreblanca.es/segmento-de-mercado-y-nicho-de-mercado/>
- Uribe Saavedra, F., Rialp Criado, J., & Llonch Andreu, J. (2013). *El uso de las redes sociales digitales como herramienta de Marketing en el diseño empresarial. Cuadernos de Administración, XXVI(47)*.
- Velasco, E., Zamanillo, I., & Gurutxe Intxaburu, C. (2007). *Evolución de los modelos sobre el proceso de innovación: desde el modelo lineal hasta los sistemas de innovación. XX Congreso anual de AEDEM, II*. Palma de Mallorca.

8. ANEXO: Entrevista a Laura Corsini Santolaria

A continuación, procedo a reflejar las preguntas y respuestas obtenidas en la realización de la entrevista a Laura Corsini Santolaria.

¿Cómo surgió BIMANI? ¿Tenías vocación para desarrollar un negocio de moda?

Para nada, fueron un cúmulo de casualidades. Yo estudié ADE en ICADE y las prácticas curriculares las hice en Ágata Ruiz de la Prada. Me encantó la experiencia, las disfruté muchísimo y ya teniendo previamente un interés por el mundo de la moda, estas prácticas hicieron el resto.

En el viaje de fin de carrera por Asia con mis amigos, estuvimos el día antes de irnos en un mercado de Shangái, donde caminando por allí descubrimos un puesto con muchas telas.

Me acerqué y por causalidad vi un retal de una tela que tenía muy buena caída. Pregunté a la dueña si ella confeccionaba ropa y me dijo que sí.

En ese mismo momento le realicé un pequeño boceto de las blusas que quería para que lo tuviese como guía y pudiese confeccionarlas. Al día siguiente, antes de volver a Madrid pasé a recogerlas, ya que encargué varias blusas, no solo para mí, sino también para mi madre, hermanas y algunas amigas.

En la realización de ese boceto, que ya llevaba tiempo con el en mente, me inspiré en los que nosotras siempre buscábamos: una blusa sencilla, de corte limpio y que sentara bien, y al ver esa tela pensé que sería la perfecta para esa blusa.

Al día siguiente pasé a recoger las blusas y las metí rápidamente en la maleta, muy apretujadas porque llevaba la maleta muy llena.

Tras un viaje de 12 horas llegué a Madrid y sorprendentemente, al sacar las blusas de la maleta en casa para entregárselas a mi madre y hermanas, vi que estaban impecables, no tenían ni una arruga.

Al encargar las blusas no tenía ni idea de que ese tejido no se arrugaba ni la dueña del puesto me dijo nada, por lo que fue toda una sorpresa.

Tanto a mis amigas como a mi familia les encantó la blusa, a la que llamaría “blusa esencia”.

¿Y qué pasó después? ¿Cómo evolucionó ese encargo de unas blusas para llegar a crear un negocio?

Llegó el verano y nos fuimos a Comillas, donde veraneamos todos los años.

Allí estaba aburrída y pensé que sería buena idea encargar a la dueña del puesto de Shangái otras blusas iguales que las que había regalado a mis hermanas y hacer un pequeño mercadillo en mi casa.

Le encargué solo 30 blusas de distintos colores.

El mercadillo lo instalé en el jardín de mi casa y puse un biombo para que las clientas pudieran probarse las blusas. Así que tomando como referencia este Biombo llamé al mercadillo Biombo13. El 13 lo escogí porque es mi número de la suerte.

El mercadillo fue todo un éxito y para mi fue un punto de inflexión: vi que el éxito de las blusas era real, que gustaban, que no era cosa de mi familia y amigas.

Realizándolo fue donde realmente vi una oportunidad de negocio y la posibilidad de desarrollarlo como un proyecto serio.

Así, di el paso de crear pagina web muy simple, muy muy básica, en la que puse las fotos (realizadas por mi hermana Ana) de las blusas con los colores en las que estaban disponibles, daba la opción de personalizarla con abalorios, con plumas... y puse un número de cuenta para que las clientas pudieran hacer las transferencias de las compras.

Coincidió que finalizó el verano y tuve que irme a París, al Instituto Marangoni para hacer un máster de moda. Allí, los profesores que tenía me ayudaron a perfeccionar los diseños de las blusas y a hacer nuevos diseños. Me apoyaron mucho con la idea que tenía.

Al volver al Madrid tras acabar el máster, se pusieron muy de moda, sobre todo en Madrid, los *pop-up stores*.

Pensé que sería una gran idea aprovecharlos para dar a conocer nuestra idea. BIMANI ha participado en muchos pop-ups y no solo en Madrid, en muchas más ciudades, principalmente en Valencia, Barcelona, Sevilla y Bilbao. Los pop-ups fueron todo un éxito, las blusas gustaban muchísimo.

Pero hubo un pop-up en concreto que fue increíble: fue el de 1001Atmosfera en Madrid, en Paseo de la Habana.

Las clientas hacían una cola que llegaba hasta la calle para probarse las blusas de BIMANI. Fue una locura. Conseguimos una gran recaudación (23.000 euros) y fue en este mismo pop-up, donde una señora mayor por casualidad me reveló otra de las características de las blusas de BIMANI.

Se puso la blusa con la parte trasera por delante y me preguntó que si así estaba bien puesta. Sin ella saberlo acababa de descubrir que las blusas podían ponerse del derecho o del revés gracias a su buen patrón y caída. Así nació el concepto de “blusa twist”.

Además, fue también en los pop-up stores donde me percaté de que las clientas ya no pedían que personalizáramos las blusas. Las preferían lisas y sin adornos. Al principio me sorprendió mucho, pero reflexionando me percaté de que realmente tenían éxito siendo así de sencillas porque era algo que no se podía encontrar en ninguna de las marcas de moda existentes.

Las blusas que vendíamos en los *pop-up stores* llevaban adornos, pero fue fácil retirarlos porque la tela permitía quitarlos sin dejar marcas de las costuras. De hecho, aquellas clientas que compraron las blusas customizadas pudieron descoser los adornos cuando se cansaron de ellos.

Comentaste que las blusas las confeccionaba la dueña del puesto de Shangái y luego tu las customizabas. ¿Hasta qué momento seguiste importando las blusas?

Al principio la confección la hacía la dueña del puesto de Shangái y una vez recibía las blusas, me ponía en la cocina junto con mi madre y la persona de servicio de casa, Valentina (quien actualmente es la supervisora de calidad de los productos BIMANI), a personalizarlas según nos indicaba cada clienta.

Mantuvimos este sistema durante un largo periodo, también mientras realizábamos los *pop-ups*, pero el hecho de encargar tantas blusas, el peso de estos envíos y las aduanas que tenían que pasar encareció las ganancias, y fue con todo el éxito de los *pop ups* cuando decidí cortar la relación con la dueña del puesto de Shangái y empezar a buscar cómo producir las blusas en España, ya que seguir con ese método de producción no era sostenible y no iba a permitir crecer a BIMANI.

La parte más difícil fue encontrar una tela similar a la que usábamos, con las mismas características. Buscando mucho logré encontrar un proveedor de Alicante que tenía un tejido prácticamente idéntico al que usábamos. Así, seguimos trabajando con él hoy en día y de hecho es nuestro único proveedor.

Respecto a la confección de las prendas, encontré un taller de costura que iba a cerrar, puesto que estábamos en plena crisis, y contraté a todas las modistas del equipo y nos instalamos en un pequeño taller-local que alquilé en la calle Cochabamba.

Así, pasé de la cocina de mi casa y de encargarme blusas a Asia a lograr una manufactura nacional y tener un pequeño local que permitió crecer a BIMANI.

¿Cómo continuó desarrollándose BIMANI? ¿Qué pasó tras los *pop-ups*?

Asistir a los pop-ups me hizo darme cuenta de que el punto de venta físico era muy importante para poder crecer. Así que decidí dar el paso de apostar por el punto de venta físico estable.

Abrí la primera tienda en la calle Juan Bravo. Era un pequeño local propiedad de unos amigos de mis padres que me lo alquilaron a un buen precio y decidí arriesgarme.

Fue todo un acierto. El local funcionaba como un tiro: todos los días acudía mucha gente y facturábamos mucho.

Pero esto no se mantuvo estable en el tiempo y empezó a decrecer la afluencia de gente. Esto pasó porque realmente el local no estaba adaptado: era muy muy pequeño, solo tenía dos probadores también pequeños y al no tener aire acondicionado, en verano se convertía en un horno.

La gente no estaba cómoda en la tienda y por eso no volvía. Así que decidí cerrar esa tienda y trasladarme a una nueva en Paseo de la Habana.

Este nuevo punto de venta, que era mucho más grande y su decoración, mucho más cuidada en comparación con la tienda de Juan Bravo, hizo que realmente el punto de venta fuera eficaz.

De hecho, del total de ventas de BIMANI, el 70% se llevan a cabo en tienda, el resto on-line.

¿Seguiste abriendo más tiendas? ¿Qué me puedes decir de la tienda de Valencia?

Sí, en 2017 abrí la tienda de Velázquez. Fue mi sueño hecho realidad. Con ella he querido reflejar la esencia BIMANI: elegante, sencilla, femenina.

He querido que cuando las bimanis vayan a esa tienda se sientan de lleno en el mundo BIMANI, que disfruten comprando.

Además, en la apertura de esa tienda llevé a cabo varios eventos con *influencers* y realicé un gran desfile al que asistió Ágata Ruiz de la Prada.

Respecto la tienda de Valencia, que está ubicada en al Calle Jorge Juan muy céntrica, aun no se ha abierto, en unas semanas se abrirá y no paro de ir y volver a Valencia para ultimar detalles.

Con esta tienda pretendo reflejar el proceso de madurez que ha experimentado la marca, de la mano del cambio definitivo de nombre.

Hemos trabajado muchísimo en su apertura y espero que le guste mucho a las bimanis valencianas.

¿Qué me puedes decir de las ventas on-line? ¿Y del uso de Instagram?

Las ventas on-line e Instagram van totalmente de la mano.

Como te comenté antes, en 2012 fue el boom de los pop-up stores, pero también lo fue de Instagram.

Me pareció una red social interesante y decidí abrí una cuenta para BIMANI.

Para su manejo no establecí ningún plan de comunicación ni nada por el estilo. Yo gestionaba la cuenta, cosa que sigo haciendo a día de hoy, y lo hacía de forma totalmente natural, como si fuese una cuenta mía más que de una empresa.

Del negocio no solo mostraba nuevas prendas, sino que también mostraba un cómo funciona, tanto lo bueno como lo malo. Involucraba a las clientas en el

propio desarrollo del negocio. Podían ver como una chica de “veintipocos” años estaba cumpliendo su sueño.

Uno de esos momentos malos fue en 2016, cuando al querer registrar la marca a nivel europeo me fue imposible.

La cuestión fue que existía una marca catalana que ya tenía registrado el nombre de “biombo13” y, aunque durante un año intenté llegar a un acuerdo con la dueña de ese negocio, no cedió y eso me obligó a cambiar el nombre de Biombo13 a Bimani13.

El nombre de BIMANI no me lo inventé yo, sino que se lo inventó mi padre cuando volvía de un viaje en avión.

Decidí dejar el número 13 porque no quería perder a clientas por el camino al hacer un cambio muy brusco.

Fue este año cuando he decido dar el cambio final a BIMANI, dejando atrás mi número de la suerte, y profesionalizarlo acortándolo.

Además, si en un futuro quiero internacionalizarme no me imagino a la gente pronunciando “BIMANI thirteen”.

El momento del cambio de Biombo13 a Bimani13 fue muy duro para mí. Suponía dejar atrás mis inicios y así lo mostré en Instagram. Las seguidoras pasaron de ser “biombas” a “bimanis”, pero en el cambio no perdí a nadie, precisamente por mostrarlo abiertamente en Instagram e integrar a las seguidoras en el cambio. De hecho, cree el hashtag “#hastasiemprebiombo” con el que posteaba cosas relacionadas con los últimos días antes del cambio de nombre.

Además, hice una fiesta/evento de despedida en la tienda de Paseo de la Habana donde las clientas podían conseguir invitaciones y asistir (para las que no pudieron asistir retransmití el video en directo): había un *photocall*, asistieron influencers, Dj y hasta hicimos un desfile!!!

A parte de manejar tú la cuenta de Instagram, ¿qué tipo de contenido publicas en ella?

Actualmente uso mucho los Instagram *stories* porque me permiten grabar videos cortos en cualquier lugar y en cualquier momento y me hacen mucho mas cercana que publicar una foto.

Con ellos no solo enseño los nuevos lanzamientos de BIMANI, sino también muestro parte de mi vida privada: dónde voy a comer, las escapadas de fin de semana, la decoración de mi casa y hasta el nacimiento de mi sobrino Felipe.

Los stories los uso mucho ahora, pero cuando empecé con la cuenta lo que diferenciaba a BIMANI respecto el resto de negocios de moda era la realización semanal de editoriales de moda y hacer videos en directo.

Para realizar las fotos de las editoriales me ayudó Elena, una fotógrafa que por entonces tenía 18 años y era una “bimani” y se ofreció a colaborar conmigo y a hacer las fotos: yo promocionaba su trabajo y a cambio obtenía fotos de calidad. Las fotos eran preciosas, de mucha calidad y eso se notaba en cada post de Instagram. Que, además, a diferencia del resto de marcas del momento lo hacíamos semanalmente.

En los videos en directo, que también sigo haciendo hoy en día pero no tan a menudo, resuelvo dudas de tallas, aconsejo sobre cómo combinar nuestras prendas, recomendando *outfits* para eventos como bodas o bautizos... y también hablo de otros aspectos mas personales, dando recomendaciones de maquillaje o explico qué rutina de cosmética tengo e incluso digo a qué peluquería voy y cómo me hago las ondas.

¿Pretendes seguir gestionando personalmente Instagram? ¿No te has sentido agobiada en algún momento?

Sí, nunca me he planteado dejar de manejar yo Instagram. Básicamente porque soy consciente de que mi presencia es muy importante para el rumbo del negocio. Si no salgo yo al menos en un video corto al día o no subo una foto, casi no se vende on-line.

Por ejemplo, el año pasado que estuve enferma de baja dos semanas sin usar Instagram, no vendimos casi nada.

Todos los días debo poner algo, aunque sea una foto con mi familia o de viaje.

Y no, nunca me he sentido agobiada o presionada porque realmente el manejar la cuenta no lo veo como un trabajo porque lo hago como si fuese mía, muy personal todo.

Para mi no es ninguna obligación decir por las mañanas “buenos días bimanis”. Me encanta hacerlo, lo he integrado como una parte más de mi rutina.

¿Realizaste en algún punto del desarrollo del negocio un estudio formal de mercado y una segmentación?

No, para nada. Como te dije antes, yo cuando encargué las blusas solo me fijé en lo que faltaba en mi armario y en el de mis amigas y que no podíamos conseguir en otras marcas. NO realicé un proceso formal de segmentación. A día de hoy sigue siendo así.

De hecho, aspiro a poderme vestir en el futuro de los pies a la cabeza de BIMANI. Mis prendas no están dirigidas a un público concreto, más bien pretenden cubrir una laguna que creo hasta el momento no estaba cubierta, pues la ropa de BIMANI no se puede encontrar en otras firmas.

Así, puede ser una “bimani” tanto una chica de 23 años como una mamá de 40.

He visto en la web que hay pretendas que se vuelven a mantener de una temporada a la siguiente, ¿cómo tomas esa decisión?

Bueno, al principio y hasta hace un par de años era todo muy rudimental: simplemente nos fijábamos en el stock sobrante para ver cuáles eran las prendas que más se habían vendido. Así de simple era como se decidía.

Actualmente nos hemos profesionalizado más y hemos empezado a usar una tabla de Excel en la que hemos incorporado distintas variables como color, talla, precio, etc. Esto, junto con las encuestas que hago en Instagram *stories* (una vez me contestaron 6 mil clientas), me son de mucha utilidad para ver qué modelo y en qué colores repito la próxima temporada.

¿Qué planes de futuro tienes para el negocio?

Quiero que BIAMNI se siga expandiendo en España, abrir más puntos de venta. Mi objetivo era haber abierto este año también un punto de venta en Barcelona, pero con toda esta situación de inestabilidad ha sido totalmente imposible. Pero sin duda es una ciudad en la que en cuanto pueda quiero abrir una tienda. Sin embargo, hasta que todo se calme más he pensado abrir dos tiendas mas pequeñas en otros puntos de España como Málaga.

El concepto de punto de venta no sería el mismo que hasta ahora. Abriría lo que he bautizado como "B-shops".

Las B-shops serían puntos físicos en los que las bimanis pudieran ver las prendas, tocarlas y probárselas pero no comprarlas.

Soy consciente de que es muy importante el punto de venta en el sector de la moda, pero también que su utilidad y concepción cambia.

Lo que pretendo que sea la B-shop sea un espacio complementario a lo on-line, donde las clientas puedan hacer todo lo que no les permite los medios electrónicos. Además, la mayor parte de ventas las hacemos off-line.

Las B-shops serían un lugar donde vivir la experiencia BIMANI, donde de cada modelo, color y talla habría un par de unidades solo para probarse y querría integrar elementos electrónicos en la tienda, como espejos que permitieran comprar las prendas a través de ellos e incluso probarse las prendas mediante Inteligencia Artificial.

Todos los puntos de venta que tenemos hasta el momento se adaptarían gradualmente a este concepto.

Otro beneficio de las B-shops sería en todo lo relativo al stock.

Unos de los principales problemas de BIMANI es que tenemos un gran acúmulo de stock que actualmente gestionamos a través de la sección de *outlet* en página web y de la tienda de Paseo de la Habana, que ahora está dedicada a ser *outlet* de prendas que o no se vendieron en otras temporadas o tienen pequeñas taras.