



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
ICADE

PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO Y OPERATIVO DE LA IDEA DE NEGOCIO “UNCABLE”

Autora: Sol de Alarcón Ibáñez
Directora: Pilar Melara San Román

MADRID | junio 2026

Resumen:

Este Trabajo de Fin de Grado presenta un plan de marketing estratégico y operativo para UnCable, plataforma digital de intermediación de servicios puntuales entre jóvenes universitarios y familias en Madrid, cuyo elemento diferencial es un sistema de confianza basado en la verificación y en la red social del usuario. Partiendo de la hipótesis de que existe una necesidad de mercado no cubierta por los canales informales, la investigación se estructura en torno a un diagnóstico del entorno, una estrategia de segmentación y posicionamiento, y un plan operativo de marketing mix. La validación empírica, mediante una encuesta cuantitativa dirigida a ambos segmentos objetivo, confirma la existencia de dos perfiles diferenciados con necesidades complementarias e identifica la confianza verificada y la proximidad geográfica como los atributos determinantes para ambos. El trabajo concluye que la propuesta responde a una fricción real, medible y resoluble, y que su lanzamiento resulta viable, siendo la retención de usuarios la condición crítica de éxito.

Palabras clave: plataforma digital, mercados de dos lados, confianza, economía colaborativa, posicionamiento.

Abstract:

This Bachelor's Thesis presents a strategic and operational marketing plan for UnCable, a digital platform that intermediates occasional services between university students and families in Madrid, whose key differentiator is a trust system based on verification and the user's social network. Starting from the hypothesis that informal channels leave a real market need unmet, the research is structured around an environmental diagnosis, a segmentation and positioning strategy, and an operational marketing-mix plan. Empirical validation through a quantitative survey addressed to both target segments confirms the existence of two distinct profiles with complementary needs and identifies verified trust and geographic proximity as the determinant attributes for both. The thesis concludes that the proposal addresses a real, measurable and solvable friction, and that its launch is viable, with user retention being the critical success factor.

Keywords: digital platform, two-sided markets, trust, sharing economy, positioning.

Contenido

Introducción	7
1. Presentación del Proyecto	9
1.1. Origen y descripción de la idea de negocio: Qué necesidad resuelve y cuál es la propuesta de valor fundamental.	9
1.2. Misión, Visión y Valores	9
1.3. El Equipo Promotor: Quiénes forman la UnCable y qué roles asumen.	9
1.4. Modelo de Negocio.....	10
2. Diagnóstico de la Situación.....	11
2.1. Análisis del Entorno y del Sector (Análisis Externo): Identificación práctica de las amenazas y oportunidades que afectan a UnCable.....	11
2.2. Análisis de los Activos (Análisis Interno): Evaluación de los puntos fuertes y débiles iniciales	15
2.3. Diagnóstico DAFO: Matriz de síntesis y definición de la situación de partida del mercado	17
2.4. Ventaja Competitiva Defendible: Determinación de los factores clave de éxito del sector y el perfil de competitividad frente a los competidores reales.	20
3. Estrategia de Segmentación y Posicionamiento.....	23
3.1. Segmentación del Mercado: Definición de los segmentos analizados y perfil del "Buyer Persona" o público objetivo.	23
3.1.1 Marco Conceptual: La Segmentación de UnCable	23
3.1.2 Criterios de segmentación aplicados	23
3.1.3 Segmento A – Lado Oferta: El Joven Universitario (18-25 años).....	23
3.1.4 Segmento B – Lado Demanda: Los Adultos Trabajadores (30-55años)	25
3.2. Estrategia de Posicionamiento: Definición de la identidad y las actitudes que el cliente adoptará frente a ella	27
3.2.1 Análisis del Espacio Competitivo: Dónde Posicionarse	27
3.2.2 Mapa de Posicionamiento.....	28
3.2.3 Framework <i>StoryBrand</i> Aplicado a UnCable	30
3.2.4 Ejes del Posicionamiento: Seguridad, Comodidad y Comunidad	33
3.2.5 Declaración Formal de Posicionamiento.....	34
3.2.6 Atributos de identidad de Marca Objetivo por Segmento	34
4. Objetivos de Marketing	35
4.1. Objetivos de Ventas: Cuantificación en unidades, volumen económico esperado y cuota de mercado.	35
4.1.1. Objetivos en Unidades y Volumen de Actividad (Indicadores Físicos)	36
4.1.2. Volumen Económico Esperado (Ingresos Directos)	38

4.2. Objetivos de Rentabilidad: Definición de márgenes comerciales y beneficios operativos esperados.	39
4.3. Objetivos de Clientes: Metas de captación, fidelización, retención y nivel de servicio. .	39
5. Estrategia de Marketing.....	41
5.1. Análisis del <i>Gap</i> Estratégico: Cuantificación de la diferencia entre el crecimiento orgánico esperado y los objetivos marcados.	41
5.2 Selección de la Alternativa Estratégica: Justificación de las estrategias globales elegidas	42
6. Plan de Acción Operativo: El Marketing Mix	43
6.1. Estrategia de Producto/Servicio: Atributos diferenciales.....	43
6.2. Estrategia de Precios: Modelo de monetización fijado para alcanzar la rentabilidad exigida.	43
6.3. Estrategia de Distribución y Ventas: Canales de comercialización y organización de la fuerza de ventas.	44
6.4. Cronograma y Evaluación Financiera: Calendario de acciones, presupuesto asignado y cálculo del VAN, TIR y periodo de recuperación de la inversión.	45
7. Sistema de Control y Seguimiento	48
7.1. Control del Plan Operativo: KPIs y cuadros de mando para monitorizar ventas y gastos.	48
7.2. Control de Rentabilidad y Eficiencia: Evaluación del retorno de inversión (ROI) de las campañas y la fuerza de ventas.	49
7.3. Plan de Contingencia: Planes de emergencia y gestión de imprevistos.....	49
8. Conclusiones.....	52
9. Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado	54
10. BIBLIOGRAFÍA	56
11. ANEXOS.....	60

Índice de contenidos

Tabla 1: Matriz de Puntos Fuertes y Débiles. Elaboración Propia	16
Tabla 2: Matriz de oportunidades UnCable. Elaboración propia.	18
Tabla 3: Matriz de amenazas. Elaboración propia.	18
Tabla 4: Matriz A/O de Situación de partida UnCable. Elaboración propia.	19
Tabla 5: Perfil de Competitividad UnCable vs. Competidores. Elaboración propia a partir de los datos de la investigación primaria (Anexo 2) y del análisis competitivo del apartado 2.1.	21
Tabla 6: Tipología Interna del Segmento B. Elaboración propia.	26
Tabla 7: Análisis de los competidores. Elaboración propia.	28
Tabla 8: Storybrand Framework Segmento A. Elaboración propia.	31
Tabla 9: Storybrand Framework Segmento B. Elaboración propia.	32
Tabla 10: Cálculo del TAM. Elaboración propia.	35
Tabla 11: Resumen Modelo de monetización UnCable. Elaboración propia.	38
Tabla 12: El escenario base se construye sobre estimaciones de penetración orgánica para plataformas de <i>marketplace</i> en fase de lanzamiento. Elaboración propia.	41
Tabla 13: VAN, TIR y PRC UnCable. Elaboración propia a partir del ANEXO 1.	47
Tabla 14: Cuadro de mandos mensual. Elaboración propia a partir de Anexo 1.	48
Tabla 15: Rentabilidad por línea de negocio. Anexo 1, hoja RENTABILIDAD Y BREAK-EVEN.	49
Figura 1: Buyer Persona – Segmento A (Lado Oferta): “Laura”. Elaboración propia.	24
Figura 2: Buyer Persona – Segmento B (Lado Demanda): “Elena y Juan”. Elaboración propia.	27
Figura 4: Mapa de Posicionamiento Segmento A. Elaborado a partir de la investigación primaria del ANEXO 2.	29
Figura 3: Mapa de Posicionamiento Segmento B. Elaborado a partir de la investigación primaria del ANEXO 2.	30
Gráfico 1: Nota. Escala 1–10. Elaboración propia a partir de los datos de la investigación primaria (Anexo 2) y del análisis competitivo del apartado 2.4.	29
Gráfico 2: Nota. Escala 1–10. Elaboración propia a partir de los datos de la investigación primaria (Anexo 2) y del análisis competitivo del apartado 2.4.	30
Gráfico 3: Cronograma de Gantt. Acciones del Año 1. Elaboración propia.	46

Introducción

Este Trabajo de Fin de Grado es el resultado de un año de trabajo en Comillas Emprende, desarrollando la idea de negocio “UnCable”.

UnCable es un proyecto nacido en Comillas Emprende. Se trata de una plataforma digital pensada para poner orden en algo que hoy funciona de forma bastante caótica: la contratación de servicios puntuales entre particulares, desde clases o cuidado infantil hasta pequeños recados. Ahora mismo casi todo esto se mueve por canales informales (grupos de WhatsApp, el boca a boca de siempre), y eso arrastra los problemas previsibles: poca organización, ausencia de filtros y una sensación de seguridad más bien escasa (Comisión Europea, s.f.). Demanda existe, y mucha. Un estudio de EsadeEcPol (2023) calcula que el 47% de los hogares con hijos en edad escolar recurre a clases particulares. Enfrente está la oferta: jóvenes universitarios que buscan ingresos flexibles. El problema es que ambos lados siguen dependiendo de redes personales limitadas y poco estructuradas para encontrarse.

Ahí es donde entra la propuesta. UnCable conecta esa oferta y esa demanda apoyándose en perfiles verificados, reseñas y filtros, pero suma además dos elementos que la diferencian. El primero es un acceso semicerrado por invitación, un modelo inspirado en la francesa Gens de confiance (Gens de Confiance, 2026). El segundo es un sistema de asignación automática de perfiles.

Como el proyecto todavía está en desarrollo, este trabajo persigue tres objetivos. El primero es comprobar si UnCable responde a una necesidad real del mercado. El segundo, identificar qué atributos valoran de verdad sus potenciales usuarios. Y el tercero, sobre la base de los dos anteriores, elaborar un plan de marketing estratégico y operativo que determine la viabilidad del proyecto y defina su hoja de ruta de lanzamiento. Para responder a los dos primeros objetivos se ha llevado a cabo una investigación primaria de carácter cuantitativo mediante una encuesta dirigida a los dos segmentos objetivo de la plataforma. Sus resultados constituyen la base empírica sobre la que se asienta el tercer objetivo, que se desarrolla a lo largo de siete bloques: un diagnóstico de la situación de partida (análisis del entorno, interno, DAFO y ventaja competitiva); la definición de la estrategia de segmentación y posicionamiento; el establecimiento de los objetivos de marketing; la selección de la estrategia; el desarrollo del plan operativo o marketing mix;

y, finalmente, el sistema de control y el plan de contingencia que velarán por su correcta ejecución.

1. Presentación del Proyecto

1.1. Origen y descripción de la idea de negocio: Qué necesidad resuelve y cuál es la propuesta de valor fundamental.

UnCable surge de un *pain* que sufren los jóvenes universitarios: WhatsApp es su único canal para conectar con adultos que necesitan ayuda puntual (canguros, profesores particulares, paseo de perros...etc.) con jóvenes que buscan una fuente de ingresos flexible compatible con su vida universitaria. Es un canal gratuito, pero caótico, sin verificaciones personales y sin garantías de confianza. La propuesta de valor de UnCable consiste en sustituir esto por una plataforma de *matching* inteligente donde los perfiles están verificados, las condiciones se aceptan antes de empezar el servicio y la reputación se construye mediante el sistema de opiniones.

1.2. Misión, Visión y Valores

Misión: Contribuir a la calidad de vida de jóvenes universitarios y adultos creando conexiones entre ellos que permitan generar ingresos flexibles para unos, y simplificar necesidades cotidianas para otros.

Visión: Convertir a UnCable en la plataforma de referencia entre jóvenes y adultos para empleo puntual, basándose en la confianza y la cercanía.

Valores: Transparencia en cada interacción, construcción de confianza mutua, innovación basada en la adaptabilidad, y cercanía genuina.

1.3. El Equipo Promotor: Quiénes forman la UnCable y qué roles asumen.

UnCable está formado por tres perfiles que se complementan a la perfección: Macarena Gómez-Acebo Pombo es la responsable del módulo financiero y el modelo de negocio; Casilda Anóz Feldman dirige operaciones y producto; y yo lidero marketing y operaciones. La toma de decisiones es responsabilidad de las tres socias y, al ser una *start-up*, se asumen responsabilidades cruzadas. La ausencia de un perfil técnico es la principal debilidad estructural, aunque quedará suplida externalizando el desarrollo del *MVP* (*Minimum Viable Product*).

1.4. Modelo de Negocio

La plataforma tiene cinco líneas de ingresos: suscripción Premium familiar de 5 €/mes (56%), convenios institucionales B2B a 3.000 €/año (22%), publicidad *in-app* por CPM (Coste por mil impresiones) (10%), tasas de verificación o *Trust Fee* de 5 € por estudiante (10%) y tarifas por servicios urgentes de 2 €/acción (2%). El detalle completo se recoge en el Anexo 1.

2. Diagnóstico de la Situación

2.1. Análisis del Entorno y del Sector (Análisis Externo): Identificación práctica de las amenazas y oportunidades que afectan a UnCable.

Se aplica el marco PESTEL para hacer un diagnóstico externo de UnCable con el objetivo de identificar el entorno macro que condiciona su actividad y sobre las que la empresa no tiene control, pero sobre las que sí se puede diseñar una estrategia de respuesta (Marinović Matović, 2020).

Con respecto al plano político, el factor más determinante es la Directiva (UE) 2024/2831, publicada en el Diario Oficial de la Unión Europea el 11 de noviembre de 2024 y aprobada el 23 de octubre de 2024. Esta ley amplía el alcance de la presunción de laboralidad de la *Ley Rider* (Real Decreto-ley 9/2021) a las plataformas digitales de trabajo. Para UnCable esto es un riesgo regulatorio directo, ya que, si el sistema de verificación o *matching* se considera un mecanismo de control sobre los estudiantes, podrían clasificarse como trabajadores por cuenta ajena, y esto comprometería la viabilidad del modelo.

En cuanto al marco económico, la tasa de paro entre menores de 25 años alcanzó 23% en 2025 en España y en el primer trimestre de 2026 ha seguido tendiendo al alza, alcanzando 24,5%. Prácticamente diez p.p más que la media de 15,1% en la Unión Europea, según Eurostat. Esto garantiza un amplio *pool* de estudiantes dispuestos a generar ingresos complementarios flexibles. Por otro lado, entre 2016 y 2020 los ingresos de la economía de plataformas digitales en la UE casi se quintuplicaron, pasando de 3.000 a cerca de 14.000 millones de euros, y más de 28 millones de personas trabajan actualmente a través de ellas (Consejo de la Unión Europea, 2024), validando la dirección estratégica del proyecto.

El plano social complementa las estadísticas económicas y es el factor más favorable para el modelo de negocio. Según el *Upwork Research Institute* (2024), en 2023 se registró la mayor tasa de participación en la economía de plataformas: un 52% de profesionales de la Generación Z realizó trabajos como *freelance*. Este dato confirma que esta generación considera la *gig economy* una manera de generar y desarrollarse profesionalmente sin sacrificar su estilo de vida. Por el lado de la demanda, el modelo familiar español exige cada vez más sacrificios personales debido a la doble jornada laboral y las necesidades

de apoyo y cuidado de hijos o mascotas, con lo cual, se genera orgánicamente una demanda estructural de servicios de proximidad que los mecanismos informales no son capaces de satisfacer de manera eficaz y segura.

Además, la realidad social se apoya en la realidad de la penetración tecnológica en los hogares españoles: el 96,3% de la población española entre 16 y 74 años utilizaron Internet en los últimos tres meses y en el 99,5% de los hogares con al menos una persona en rango de edad, hacen uso del teléfono móvil.

El impacto ecológico de UnCable es prácticamente nulo, su modelo de proximidad geográfica reduce los desplazamientos necesarios y fomenta la economía local. Estos valores se alinean con los que se identifica la Generación Z y conectan con el Objetivo de Desarrollo Sostenible 8 de la Agenda 2030 (trabajo decente y crecimiento económico), al generar oportunidades de ingresos flexibles para jóvenes con dificultades de inserción en el mercado laboral.

Por último, el marco legal que afecta a UnCable se divide en tres esferas. Primero, el Reglamento General de Protección de Datos (RGPD), que impone regulaciones sobre la protección de datos personales y el tratamiento de datos. El segundo, la Directiva (UE) 2024/2831, que obliga a plataformas como UnCable a informar a los usuarios sobre los algoritmos que utilizan, hagan auditorías periódicas y expliquen de manera pública las decisiones automatizadas de la página web o *app*. El tercero es la normativa de protección de menores: la prestación de servicios de cuidado de niños puede estar condicionada a que el trabajador acredite la ausencia de delitos sexuales conforme a la Orgánica 1/1996, de Protección Jurídica del Menor, en su redacción dada por la Ley 26/2015, de 28 de julio, y desarrollada por la Ley Orgánica 8/2021, de 4 de junio, de protección integral a la infancia y la adolescencia frente a la violencia.

Para complementar el análisis macroeconómico PESTEL, se ha desarrollado el modelo de las cinco fuerzas de Porter (1979) que evalúa la intensidad de los competidores y la estructura de poder de las empresas que conforman su sector. Este estudio estudia el microentorno sectorial para determinar si es un mercado atractivo y sostenible a largo plazo.

- 1. Rivalidad entre competidores existentes (Intensidad Media-Baja):** Es cierto que existen plataformas de servicios esporádicos locales que son actores relevantes a nivel nacional e internacional, pero ninguno especializado en el nicho concreto de UnCable. Los competidores más relevantes que se han identificado son: Care.com, TaskRabbit y Nextdoor. Ninguno de los competidores compite en estructura de estudiante-adulto con verificaciones de confianza y segmentación por proximidad. El principal competidor es el grupo de WhatsApp, como “Jóvenes en Acción 1-10” o “Cadena de Favores” que suman más de 10.000 personas en la Comunidad de Madrid, estos operan con coste cero pero no están ordenados, no garantizan seguridad, ni confianza. Así lo confirma la investigación primaria que ha llevado a cabo el equipo de UnCable: el 67,1% de los jóvenes busca trabajo a través de grupos de WhatsApp y el 77,7% de los adultos contrata a través de recomendación directa de conocidos (canal que opera en la práctica a través de esos u otros grupos informales) (véase Anexo 2).
- 2. Amenaza de nuevos entrantes (Intensidad Alta):** Desde el punto de vista tecnológico no existen grandes barreras de entrada ya que el desarrollo de un MVP funcional es muy accesible. No obstante, UnCable tiene una barrera de entrada relacional importante: conseguir una primera base de usuarios. Los efectos de red pueden promover la fidelización de los usuarios a una plataforma haciendo que, en el corto plazo, sus propietarios tengan mayor poder de mercado, aumentando las barreras de entrada para nuevos competidores (Cusumano, Gawer & Yoffie (2019); Vergara, 2022). Es indispensable que UnCable alcance la masa crítica mínima antes de que un entrante pueda replicar su propuesta con ventaja.
- 3. Amenaza de productos sustitutivos (Intensidad Alta):** El principal sustitutivo de la plataforma ya existe, son los grupos de WhatsApp, el boca a boca y las redes de contactos personales en colegios y universidades. Estos sustitutos tienen coste cero para el usuario y no hay barreras de adopción, lo que los convierte en una amenaza importante para UnCable. Nextdoor también es un sustituto que facilita conexiones vecinales, aunque sin sistema de verificación de perfiles ni modelo de monetización que garantice la calidad o continuidad del servicio. La superioridad de UnCable frente a estos sustitutos depende enteramente de que el usuario perciba el valor diferencial de la seguridad, la verificación y la eficiencia del

matching; si esa percepción no se consolida, el coste de cambio hacia el sustituto gratuito es prácticamente nulo.

4. **Amenaza de productos sustitutivos (Intensidad Media-Alta):** La demanda (adultos) tiene acceso a otras alternativas gratuitas sin barreras de adopción o coste de cambio significativo, con lo cual, su poder de negociación es elevado. Sin embargo, se ve neutralizado por tres factores diferenciales del modelo de UnCable: el sistema de verificación crea una barrera emocional de salida, por ejemplo, una familia que ha encontrado un canguro de confianza tiene pocas posibilidades de volver al caos estructural de los grupos de WhatsApp. Además, la garantía de que en un plazo de 45 minutos se sustituya al empleado ante una cancelación de última hora ofrece una fiabilidad operativa imbatible. Finalmente, el precio de la suscripción Premium de 5€ al mes es lo suficientemente bajo como para que no sea un factor decisivo por el que cancelar la suscripción.
5. **Poder de negociación de los estudiantes proveedores de servicios (Intensidad Baja):** La oferta tiene un poder de negociación estructuralmente bajo por la abundancia de candidatos y lo reemplazable que es cada uno de los ofertantes: sobre un universo de 377.840 estudiantes universitarios en Madrid, UnCable aspira a captar 4.000 perfiles verificados, lo que representa apenas el 1% del mercado disponible. Para continuar, los jóvenes no tienen otra plataforma parecida en la que encontrar ingresos flexibles; tendrían que recurrir a métodos informales más ineficientes. Por último, el pago único del *Trust Fee* de 5€ actúa como mecanismo de autoselección, de esta manera UnCable solo opera con los estudiantes realmente comprometidos, reduciendo la rotación y fortaleciendo la calidad de la masa crítica.

Por tanto, la clave estratégica del modelo de UnCable es clara: la velocidad de la construcción de la masa crítica y el sistema de confianza son las palancas que hacen que el mercado pase de un mercado estructuralmente frágil a una posición competitiva defendible.

Las cinco fuerzas de Porter (1979), estructuran la competitividad en el mercado, pero queda incompleto sin analizar la demanda potencial de los adultos a los que la plataforma se dirige.

La demanda de servicios, según la Encuesta de Condiciones de Vida del INE (2025), en el módulo sobre acceso a servicios de 2021, manifiesta que el 37,2% de los hogares españoles con personas dependientes no tuvieron cubierta la necesidad de cuidados a domicilio, y solo el 26% tuvo un cuidador remunerado. Es decir: hay demanda que queda insatisfecha. A nivel de comportamiento, la investigación primaria propia (véase Anexo 2), revela que el 77,7% de los adultos encuestados ahora contrata a través de recomendación de conocidos (el único canal disponible que genera *algo* de confianza) y que el 48,1% identifica la falta de confianza como factor determinante para no contratar.

En cuanto a la oferta de servicios, en la Comunidad de Madrid hubo 377.840 estudiantes universitarios matriculados en el curso 2024-2025 (Comunidad de Madrid, 2025), además de una tasa de paro juvenil del 23% en 2025, según Eurostat. Con lo cual, la plataforma cuenta con un *pool* de ofertantes sólido. Esto se confirma en el Anexo 2 en el que el 75,3% de los jóvenes que han contestado la encuesta ha identificado que la falta de oportunidades organizadas es su principal dificultad actual para encontrar una fuente de ingresos flexibles.

2.2. Análisis de los Activos (Análisis Interno): Evaluación de los puntos fuertes y débiles iniciales

Se ha llevado a cabo un análisis interno estructurado con la Matriz de Puntos Fuertes y Débiles que divide los activos en: Marketing y Propuesta de Valor, Tecnología y Producto y Organización y Equipo. Valora la posición actual de la empresa de cada factor (MF: Muy Fuerte, F: Fuerte, N: Normal, D: Débil, MD: Muy Débil) y la importancia estratégica de dicho factor para el éxito del modelo de negocio (A: Alta, M: Media, B: Baja). Los resultados se recogen en la tabla adjunta:

ANÁLISIS DE PUNTOS FUERTES Y DÉBILES — UnCable								
FACTOR	VALORACIÓN					IMPORTANCIA		
	MF	F	N	D	MD	A	M	B
Valoración: MF=Muy Fuerte F=Fuerte N=Normal D=Débil MD=Muy Débil Importancia: A=Alta M=Media B=Baja								
MARKETING Y PROPUESTA DE VALOR								
Imagen de marca y reconocimiento				✓		✓		
Cuota de mercado					✓	✓		
Propuesta de valor: confianza y seguridad percibida	✓					✓		
Sistema de sponsors y acceso controlado	✓					✓		
Historial visible y valoraciones bidireccionales	✓					✓		
Badge 'usuario recomendado por tu red'		✓				✓		
Confirmación previa de condiciones del trabajo		✓				✓		
Posibilidad de bloqueo y reporte de usuarios		✓				✓		
Publicidad y promoción				✓		✓		
Fuerza de ventas				✓		✓		
Canal de distribución (app móvil)		✓				✓		
Retención y fidelización (gamificación, reputación acumulativa)		✓				✓		
TECNOLOGÍA Y PRODUCTO								
Matching inteligente por disponibilidad real		✓				✓		
Preferencias configurables por el usuario		✓				✓		
Recomendaciones personalizadas por comportamiento		✓					✓	
Plataforma digital (MVP funcional)			✓			✓		
Solidez técnica / deuda tecnológica (vibecoding)				✓		✓		
Escalabilidad del modelo a otras ciudades		✓					✓	
Propiedad intelectual / patentes					✓			✓
ORGANIZACIÓN Y EQUIPO								
Conocimiento profundo del segmento objetivo	✓					✓		
Complementariedad de perfiles (análisis, finanzas, marketing)		✓					✓	
Perfil técnico en el equipo					✓	✓		
Agilidad y capacidad de pivote (equipo pequeño)		✓					✓	
Tamaño del equipo (3 personas)				✓			✓	

Tabla 1: Matriz de Puntos Fuertes y Débiles. Elaboración Propia

Es normal que exista esta asimetría en la matriz porque UnCable es una *start-up* en fase *pre-seed*: la plataforma tiene activos intangibles de importancia estratégica pero, por otro lado, tiene carencias estratégicas como un perfil técnico en el equipo o una fuerza de ventas potente.

En el bloque de Marketing y Propuesta de Valor, las principales fortalezas del proyecto son aquellos elementos que lo diferencian de la competencia, especialmente su apuesta por la confianza y la seguridad entre usuarios. El sistema de *sponsors* y acceso controlado, las valoraciones bidireccionales con historial visible y el *badge* de recomendación por proximidad social destacan por su capacidad para reducir la incertidumbre y generar mayor confianza. Además, herramientas como la confirmación previa de condiciones o las opciones de bloqueo y reporte refuerzan esta propuesta de valor. Por el contrario, la imagen de marca y la cuota de mercado constituyen las principales debilidades, algo habitual en una plataforma en fase de lanzamiento, aunque será necesario un plan de acción sólido para ganar visibilidad y posicionamiento.

En el bloque de Tecnología y Producto, la valoración e importancia de los factores están dispersos. Hay ciertos puntos fuertes como el *matching* inteligente y las recomendaciones personalizadas, pero el estado actual de la plataforma (un MVP desarrollado con *vibecoding*) obtiene una valoración Normal y en cambio, tiene importancia Alta. Esto revela una deuda tecnológica a resolver antes de alcanzar una base sólida de usuarios. Asimismo, ahora mismo la falta de una patente no es de importancia alta, pero irá incrementando en peso en el medio-largo plazo.

En el bloque de Organización y Equipo destacan las fortalezas de conocimiento profundo de segmento objetivo, ya que el equipo fundador forma parte de él, lo que elimina la brecha entre diseñador y usuario. La debilidad más urgente por resolver es la ausencia de un perfil técnico que compromete la creación de una plataforma programada, sin externalizar la inversión.

2.3. Diagnóstico DAFO: Matriz de síntesis y definición de la situación de partida del mercado

Haciendo uso del análisis externo e interno previo, se ha construido un DAFO que sintetiza y relaciona los resultados obtenidos. Se han jerarquizado las respuestas estratégicas para construir un diagnóstico final, clasificándose las amenazas y oportunidades según su importancia y probabilidad de que los supuestos ocurran.

MATRIZ DE OPORTUNIDADES UnCable			
IMPORTANCIA	PROBABILIDAD		
		Probabilidad Alta	Probabilidad Baja
		ALTA	BAJA
	ALTA	CUADRANTE 1: Plan de acción · Paro juvenil como fuente de oferta · Crecimiento economía de plataformas UE · Gen Z y preferencia por trabajo flexible · Demanda estructural de conciliación familiar · Penetración smartphone (96,3%)	CUADRANTE 2: Plan de mejoras · Desarrollo de <i>matching</i> por IA · Alianzas con universidades y colegios
	BAJA	CUADRANTE 3: ¿Reubicar recursos? · Apoyo institucional Agenda Digital 2026	CUADRANTE 4: Ignorar · Posicionamiento sostenible / economía de proximidad

Tabla 2: Matriz de oportunidades UnCable. Elaboración propia.

MATRIZ DE AMENAZAS UnCable			
IMPORTANCIA	PROBABILIDAD		
		Probabilidad Alta	Probabilidad Baja
		ALTA	BAJA
	ALTA	CUADRANTE 1: Plan de contingencia · Directiva (UE) 2024/2831: presunción de laboralidad · Amenaza de nuevos entrantes · Sustitutos informales (WhatsApp, boca a boca)	CUADRANTE 2: Vigilancia permanente · Brecha de ciberseguridad / RGPD · Contracción del gasto familiar
	BAJA	CUADRANTE 3: Vigilancia permanente · Resistencia cultural a la confianza digital	CUADRANTE 4: Ignorar · Impacto regulatorio ecológico directo

Tabla 3: Matriz de amenazas. Elaboración propia.

Al cruzar ambas matrices, queda en evidencia que UnCable se sitúa en una situación de partida especulativa dado que las oportunidades del entorno son de alta importancia y probabilidad, pero también lo son las amenazas regulatorias y competitivas.

UnCable debe de elaborar dos estrategias diferenciadas:

- Ofensiva para captar la masa crítica inicial aprovechando el *pool* de jóvenes en paro, la demanda de conciliación personal-laboral y la infraestructura tecnológica al alcance de la mano de un equipo no especializado.
- Defensiva para anticipar la transposición de la Directiva 2024/2831 y blindar la propuesta de valor para diferenciarse de sustitutos informales.

MATRIZ A/O SITUACIÓN DE PARTIDA UnCable			
		PROBABILIDAD	
IMPORTANCIA	ALTA	Probabilidad Alta	Probabilidad Baja
		UnCable: ESPECULATIVA Mercado muy atractivo con amenazas significativas. Estrategia: ofensiva en captación y defensiva en diseño legal y tecnológico.	PROBLEMÁTICA Poco atractivo de mercado con amenazas importantes. Estrategia de supervivencia o salida.
	BAJA	IDEAL	MADURA
		Alto atractivo de mercado con pocas amenazas. Estrategia de inversión y liderazgo.	Mercado estabilizado. Estrategia de eficiencia y optimización.

Tabla 4: Matriz A/O de Situación de partida UnCable. Elaboración propia.

La situación especulativa de UnCable exige rapidez en la ejecución y rigor en el diseño para prevenir el endurecimiento del entorno con el tiempo o que surja un competidor.

2.4. Ventaja Competitiva Defendible: Determinación de los factores clave de éxito del sector y el perfil de competitividad frente a los competidores reales.

Para poder identificar la ventaja competitiva de UnCable, se responden tres preguntas:

1. ¿Cuáles son los factores de éxito en el sector?
2. ¿Cuál es la posición de UnCable con relación a estos?
3. ¿Dónde se posiciona con respecto a sus competidores principales?

Para responderlas, se ha desarrollado un Perfil de Competitividad que evalúa UnCable, Care.com, TaskRabbit y Nextdoor en siete factores considerados clave en el sector. Cada factor recibe una valoración de 1 a 3 (Mal, Normal, Bien), y la puntuación ponderada de cada factor es el producto de dicha valoración por la ponderación asignada, obteniéndose una puntuación total máxima posible de 3,00 puntos.

Se han asignado los pesos según la investigación propia llevada a cabo (véase Anexo 2), tal como se detalla a continuación:

- **Sistema de confianza y verificación (25%):** Para el 48,1% de los adultos es el mayor freno de adopción de estas aplicaciones, y el 84% exige experiencia previa como filtro prioritario. Este descubrimiento es coherente con Marth et al. (2022), que demuestra que la percepción del riesgo es la barrera de adopción más significativa.
- **Calidad del *matching* (20%):** Sin *matching* eficaz, la masa crítica no permanece en la plataforma (Cusumano et al., 2019).
- **Retención y fidelización y precio (15%):** Sin la retención, la fidelización y las suscripciones premium de la masa crítica el modelo de negocio es insostenible.
- **Atención al cliente e imagen de marca (10%):** Son factores relevantes, pero no decisivos en la fase de lanzamiento. Aunque la imagen de marca presenta importancia estratégica alta en el análisis interno, su peso en el perfil competitivo es menor porque esta debilidad es compartida por todos los competidores directos en el nicho estudiante-familia: ninguno tiene una marca consolidada en ese segmento, lo que neutraliza su efecto diferenciador.
- **Escalabilidad (5%):** Factor que aumenta la importancia a medio-largo plazo.

PERFIL DE COMPETITIVIDAD: UnCable vs Competidores									
FACTORES CLAVE DE ÉXITO	POND.	UnCable		Care.com		TaskRabbit		Nextdoor	
<i>Valoración del 1 al 3</i>		Val.	Pond.	Val.	Pond.	Val.	Pond.	Val.	Pond.
Sistema de confianza y verificación	25%	3	0,75	2	0,50	2	0,50	1	0,25
Calidad del <i>matching</i> (afinidad + disp.)	20%	3	0,60	2	0,40	2	0,40	1	0,20
Retención y fidelización	15%	3	0,45	2	0,30	2	0,30	1	0,15
Precio y modelo de monetización	15%	2	0,30	1	0,15	2	0,30	3	0,45
Atención al cliente	10%	2	0,20	2	0,20	2	0,20	1	0,10
Imagen de marca y reconocimiento	10%	1	0,10	3	0,30	3	0,30	2	0,20
Escalabilidad del modelo	5%	2	0,10	3	0,15	3	0,15	1	0,05
PUNTUACIÓN TOTAL PONDERADA	100%	2,50 / 3.00		2,00 / 3.00		2,15 / 3.00		1,40 / 3.00	

Tabla 5: Perfil de Competitividad UnCable vs. Competidores. Elaboración propia a partir de los datos de la investigación primaria (Anexo 2) y del análisis competitivo del apartado 2.1.

Como se observa en el Perfil de Competitividad presentado, las tres ventajas competitivas de UnCable son: sus sistemas de confianza y verificación, la calidad del *matching* (teniendo en cuenta la afinidad de ofertante y demandante, la alineación de sus disponibilidades y su proximidad geográfica), y la retención y fidelización. En estos tres factores obtiene la máxima puntuación frente a sus competidores. La superioridad que demuestra la plataforma en el 60% de la ponderación total, constituye las ventajas competitivas centrales de UnCable.

Las tres ventajas competitivas cumplen los tres requisitos para ser defendibles y quedan acreditadas mediante la investigación primaria (Véase Anexo 2). Su carácter percibido se sostiene en que el 69,9% de los adultos encuestados declara preferir explícitamente un sistema de acceso basado en recomendaciones de dos o más miembros.

Su carácter determinante se fundamenta en que el 77,7% de los demandantes contrata hoy por recomendación directa de conocidos, lo que señala la confianza interpersonal como el mecanismo de decisión dominante en este mercado.

Su carácter único se evidencia en el Perfil de Competitividad, donde UnCable es el único actor que obtiene la valoración máxima simultáneamente en confianza/verificación y

calidad del *matching*, sin que ningún competidor analizado replique la combinación de red social de proximidad con *matching* por afinidad en el segmento estudiante-adulto.

3. Estrategia de Segmentación y Posicionamiento

3.1. Segmentación del Mercado: Definición de los segmentos analizados y perfil del "Buyer Persona" o público objetivo.

3.1.1 Marco Conceptual: La Segmentación de UnCable

UnCable opera como una plataforma con dos segmentos objetivo: adultos y jóvenes, y actúa como intermediario entre los dos grupos, generando efectos de red: la oferta de la plataforma aumenta su valor a medida que crece el número de participantes activos en el lado de la demanda (Rochet & Tirole, 2003; Parker et al., 2016).

Los mercados multiparte deben de segmentarse de manera diferenciada para cada lado del mercado simultánea y coherentemente (Parker et al., 2016), porque para UnCable, la masa crítica es la condición necesaria para que los usuarios perciban el valor de la plataforma.

3.1.2 Criterios de segmentación aplicados

Se han utilizado los cuatro criterios establecidos por Kotler et al. (2021) para identificar los dos segmentos:

- Geográfico: Comunidad de Madrid; en fase piloto en los distritos Moncloa-Aravaca, Bernabéu, Salamanca y Chamberí.
- Demográfico: Edad, nivel educativo, situación laboral, composición del hogar familiar (con o sin hijos), nivel de renta
- Psicográfico: Estilo de vida, valores, actitud ante la tecnología móvil, motivaciones emocionales
- Conductual: Beneficio buscado, urgencia de la necesidad, frecuencia de uso, disposición al pago

3.1.3 Segmento A – Lado Oferta: El Joven Universitario (18-25 años)

Descripción del segmento: El lado de la oferta son estudiantes matriculados en universidades públicas y privadas de la Comunidad de Madrid que buscan generar ingresos de forma flexible para poder compatibilizarlo con sus estudios.

Variables de segmentación:

- Geográficas: Residentes o con movilidad habitual en zonas universitarias (Moncloa-Aravaca, Chamberí, Bernabéu y Salamanca). El mercado potencial de este segmento es de 377.840 estudiantes universitarios matriculados en el curso 2024-2025 (Comunidad de Madrid, 2025).
- Demográficas: 18-25 años, formación universitaria pública o privada, sin ingresos propios estables, dependencia económica parcial o total de la familia.
- Psicográficas: Nativos digitales con alta afinidad tecnológica, orientados a la autonomía, la flexibilidad horaria y la independencia económica progresiva. Motivados principalmente por el ocio y el ahorro personal.
- Conductuales: Buscan trabajos que se adapten estrictamente a su disponibilidad (tardes/mañanas libres, fines de semana). Frustración elevada ante la informalidad y el caos de los grupos de WhatsApp como único canal existente. Disposición a pagar una tasa única de verificación de 5€ a cambio de acceso a un canal de oportunidades organizado en el que siempre haya ofertas activas.

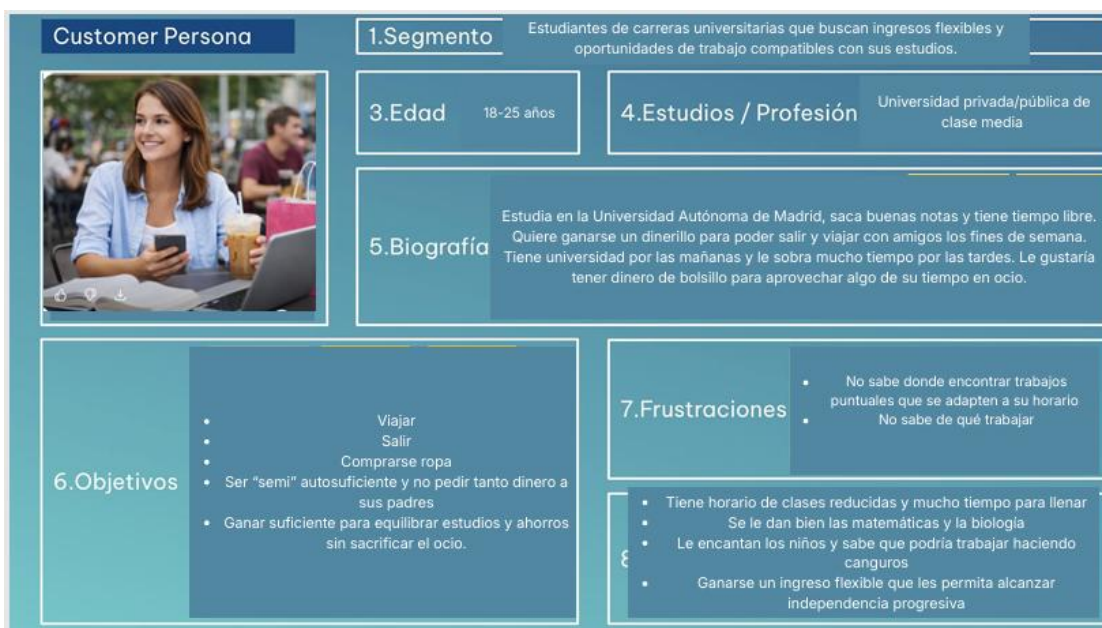


Figura 1: Buyer Persona – Segmento A (Lado Oferta): “Laura”. Elaboración propia.

“Laura” es un *Buyer Persona* representativo del Segmento A para poder crear un plan de marketing orientado a los usuarios reales. Se ha utilizado la metodología propuesta por Cooper (1999) en el que el *Buyer Persona* reúne los atributos demográficos, psicográficos y conductuales identificados en el análisis anterior. A través de “Laura”, se humaniza el

segmento y la toma de decisiones en cuánto al producto y su marketing está completamente enfocado en los usuarios reales.

3.1.4 Segmento B – Lado Demanda: Los Adultos Trabajadores (30-55años)

Descripción del segmento: El Segmento B y lado de la demanda son adultos trabajadores de clase media-alta en distritos como Moncloa-Aravaca, Chamberí, Salamanca o Bernabéu, zonas que tienen alta densidad urbana. Estos adultos necesitan apoyo puntual en tareas domésticas o familiares que les son imposibles de hacer frente por su carga laboral. Este segmento incluye familias con hijos como adultos con un estilo de vida activo y social que les genera necesidades de apoyo puntuales.

Variables de segmentación:

- Geográficas: Residentes en distritos de renta media-alta de Madrid (Chamberí, Moncloa-Aravaca, Salamanca, Chamartín). Zonas con alta concentración de hogares biparentales con doble ingreso y de adultos jóvenes profesionalmente activos.
- Demográficas: 30-55 años, profesionales en empleos corporativos o autónomos. Nivel de renta medio-alto. Composición del hogar: familias con hijos menores de 13 años, parejas sin hijos, adultos con vida social intensa o con mascotas.
- Psicográficas: Valoran la confianza y la fiabilidad por encima del precio. Su dolor central es el mismo independientemente de si tienen hijos o no: la falta de tiempo para gestionar necesidades que requieren delegar en alguien de confianza. Altamente orientados a la comodidad, la calidad de vida y la conciliación entre vida laboral y personal.
- Conductuales: Necesidades tanto recurrentes (apoyo escolar, recados puntuales, paseo de mascota, actividades deportivas para hijos), como puntuales o sociales (canguros de emergencia, camareros para cenas en casa, ayuda con eventos privados). Disposición de pago de 5€/mes por una suscripción Premium que garantice disponibilidad, perfiles verificados y cobertura ante ausencias del joven contratado.

En el segmento B existen dos arquetipos distintos explicados en la siguiente tabla:

Tipología Interna del Segmento B – Lado Demanda		
	Arquetipo A: La Familia con Hijos	Arquetipo B: El Adulto Activo sin Hijos
Necesidad principal	Cuidado y educación de hijos	Gestión del hogar social y ocio
Servicios más demandados	Canguero, apoyo escolar, recogida del colegio, actividades deportivas	Camareros para eventos, paseo de mascotas, recados puntuales
Dolor central	Dejar a sus hijos con alguien de confianza verificada	No encontrar personas de confianza para eventos o tareas puntuales
Motivación de compra	Tranquilidad y seguridad verificada	Comodidad y ahorro de tiempo
Frecuencia de uso	Alta y recurrente (varias veces por semana)	Media y puntual (varias veces al mes)
Buyer Persona representativo	"Elena y Juan": 42 y 49 años, directores en multinacionales, 3 hijos menores de 13 años	Perfil tipo: 38 años, autónomo en consultoría, sin hijos, vida social activa

Tabla 6: Tipología Interna del Segmento B. Elaboración propia.

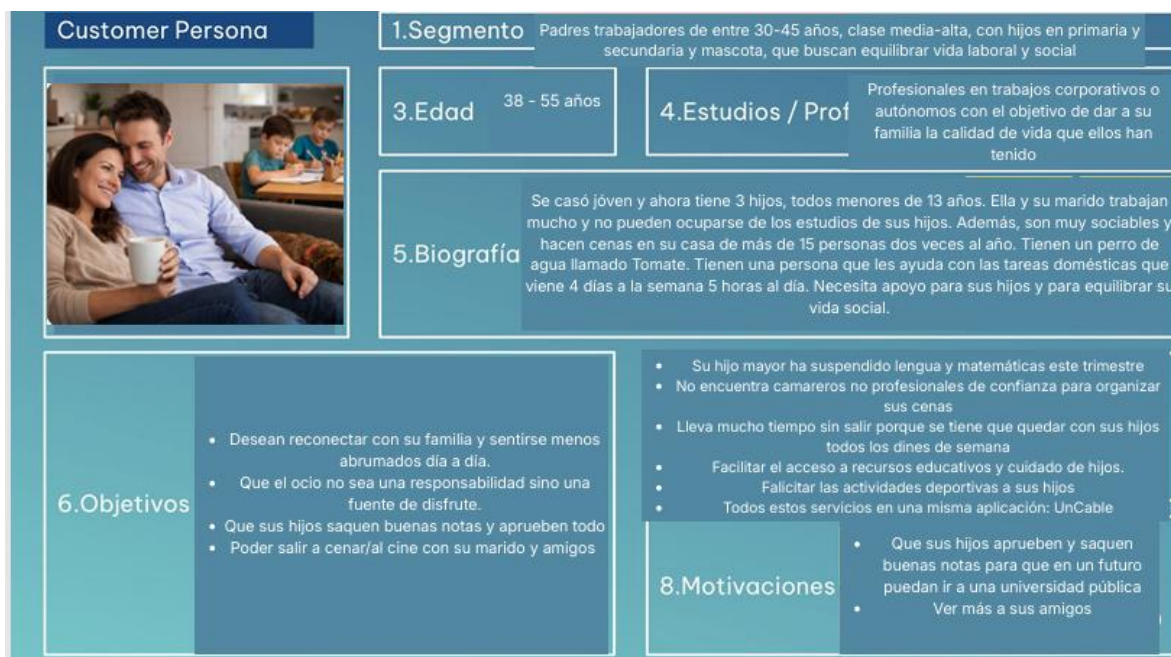


Figura 2: Buyer Persona – Segmento B (Lado Demanda): “Elena y Juan”. Elaboración propia.

3.2. Estrategia de Posicionamiento: Definición de la identidad y las actitudes que el adoptará frente a ella

La estrategia de posicionamiento, según Ries & Trout (2001), se lleva a cabo para actuar de manera estratégica con la percepción de la imagen que tiene el cliente sobre un producto o servicio. Entonces, para segmentar se diseña la oferta y la imagen para que tengan un lugar especial frente a la competencia. La revisión sistemática de Saqib (2021) confirma que el posicionamiento efectivo integra cinco dimensiones complementarias: la perspectiva competitiva, el espacio vacante en la mente del consumidor, la percepción del *target*, la diferenciación y la ventaja competitiva, todas las dimensiones que el posicionamiento de UnCable aborda de forma simultánea.

3.2.1 Análisis del Espacio Competitivo: Dónde Posicionarse

Para poder definir el posicionamiento de UnCable, se debe antes contextualizar sobre la percepción actual que tienen los segmentos objetivos sobre sus principales competidores actuales. Del análisis competitivo realizado en el apartado 2.4, se extraen las siguientes posiciones:

Competidor	Fortaleza percibida	Debilidad explotable por UnCable
Grupos de WhatsApp	Acceso inmediato y cercanía social	Confianza nula, sin verificación ni organización
Care.com	Alta verificación y reputación de marca	Escasa cercanía local; proceso de <i>onboarding</i> con alta fricción
TaskRabbit	Buen <i>matching</i> y perfiles verificados	Sin foco en el vínculo familiar-educativo ni en comunidad local
Nextdoor	Sentido de comunidad vecinal	Sin control real de perfiles ni modelo de monetización claro

Tabla 7: Análisis de los competidores. Elaboración propia.

Entre los cuatro competidores principales, hay un espacio vacante entre las plataformas de trabajadores profesionales como Care.com y la informalidad de WhatsApp. UnCable cubre este vacío. La plataforma debe de cubrir este espacio centrándose en sus ejes principales: confianza verificada combinada con proximidad geográfica. Los datos de la investigación propia (véase Anexo 2) respaldan que esto es lo que el usuario necesita.

3.2.2 Mapa de Posicionamiento

Al operar UnCable en un mercado con dos segmentos diferentes a los que dirigirse, como expuesto anteriormente, se presentan dos mapas de posicionamiento. Cada mapa se ha construido sobre los atributos que los encuestados han identificado como prioritarios en la investigación primaria (véase Anexo 2).

Para el Mapa del Segmento A (lado de la oferta: jóvenes que prestan sus servicios), los ejes son calidad y organización de las oportunidades y cercanía geográfica. El 75,3% de los jóvenes encuestados ha identificado la falta de organización de las oportunidades como su principal *pain* actual, y el 72,6% indica que la proximidad es el elemento más valioso para una plataforma.

Para el Mapa del Segmento B (lado demanda: adultos que buscan emplear), los ejes son el nivel de confianza y seguridad de persona y plataforma, y cercanía local. Ambos ejes quedan respaldados por la investigación primaria: la confianza es la principal barrera de contratación identificada por los adultos encuestados, y la cercanía local el criterio que

determina a quién se recurre cuando no existe una alternativa verificada (véase Anexo 2). En ambos mapas, UnCable ocupa el cuadrante superior derecho, aunque vacío no significa deseable. Lo que hace ese cuadrante estratégicamente relevante es que concentra toda la demanda que el mercado actual no está siendo capaz de satisfacer. Los datos son claros: los usuarios no están eligiendo entre confianza y cercanía porque prefieran sacrificar una de las dos, sino porque no tienen dónde encontrar las dos juntas. WhatsApp da cercanía sin garantías. Care.com da verificación sin proximidad. UnCable se posiciona en ese espacio porque es donde está el problema real, no simplemente porque el espacio esté disponible.

Competidor	Cercanía Geográfica (X)	Calidad y Organización de Oportunidades (Y)	Color referencia
Grupos de WhatsApp	8,5	1,5	Caos sin estructura — alta cercanía, nula organización
Nextdoor	7	2	Local pero sin foco en oportunidades laborales
Care.com	2,5	6,5	Organizado pero no orientado a estudiantes
TaskRabbit	3,5	7	Organizado pero sin cercanía local
UnCable	9	9	★ Espacio vacante conquistado

Figura 3: Mapa de Posicionamiento Segmento A. Elaborado a partir de la investigación primaria del ANEXO 2.

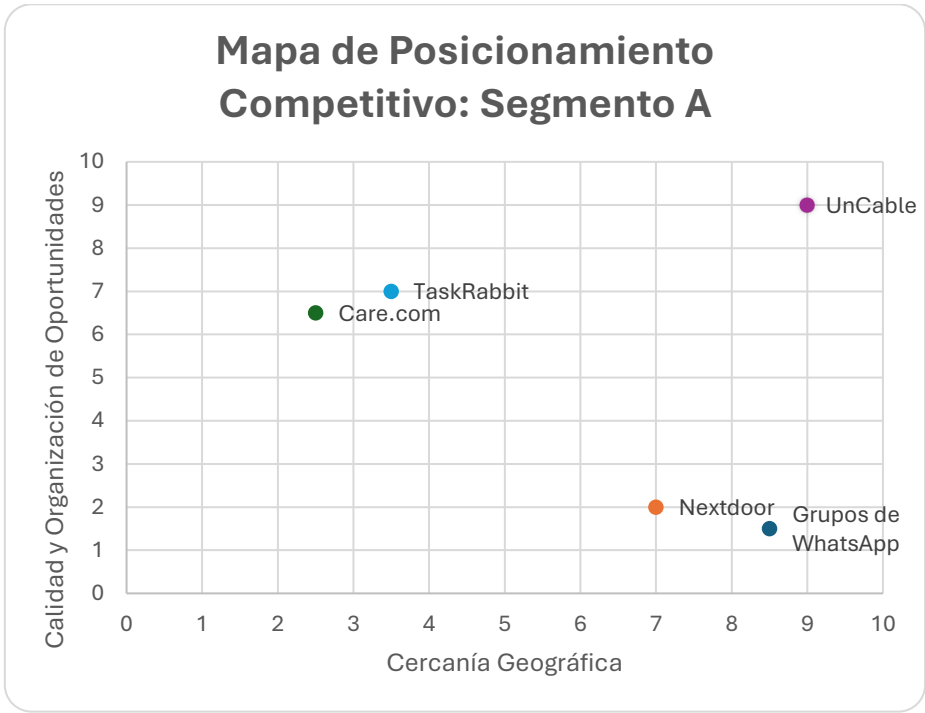


Gráfico 1: Nota. Escala 1–10. Elaboración propia a partir de los datos de la investigación primaria (Anexo 2) y del análisis competitivo del apartado 2.4

Competidor	Cercanía Local (X)	Confianza/Seguridad (Y)	Color referencia
Grupos de WhatsApp	8,5	1,5	Zona de riesgo – alta cercanía, baja confianza
Nextdoor	7	3	Comunidad sin control
TaskRabbit	4,5	7	Verificado pero distante
Care.com	3	8,5	Profesional pero poco local
UnCable	9	9	★ Espacio vacante conquistado

Figura 4: Mapa de Posicionamiento Segmento B. Elaborado a partir de la investigación primaria del ANEXO 2.

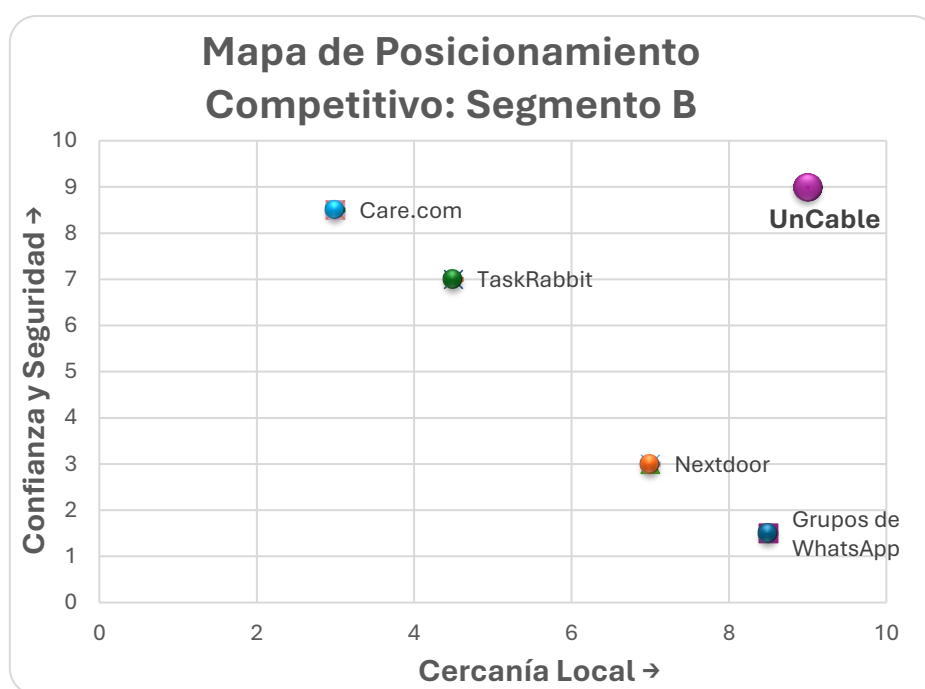


Gráfico 2: Nota. Escala 1–10. Elaboración propia a partir de los datos de la investigación primaria (Anexo 2) y del análisis competitivo del apartado 2.4

3.2.3 Framework *StoryBrand* Aplicado a UnCable

Según Miller (2017) las marcas mejor posicionadas no se exponen como héroes, sino como guías para que el cliente resuelva su problema. Esto se aplica para los dos segmentos estudiados en los marcos de siete elementos (SB7) reflejados a continuación.

SB7 - Segmento A: El Joven Universitario (Lado Oferta)

Elemento SB7	Aplicación en UnCable
1. El protagonista	El joven universitario que quiere ganar dinero de forma flexible sin sacrificar sus estudios ni depender económicamente de sus padres
2. Tiene un problema	<i>Externo:</i> Las ofertas de trabajo esporádico están dispersas en grupos de WhatsApp saturados, sin organización por zona ni tipo. <i>Interno:</i> Frustración y sensación de no saber por dónde empezar ni cómo destacar porque nadie lee los mensajes de oferta en los grupos de WhatsApp. Los adultos se centran en sus mensajes de demanda y quién les escriba respondiéndoles.
3. Encuentra a un guía	UnCable: con empatía ("sabemos lo frustrante que es no tener dinero ni oportunidades") y autoridad ("centralizamos oportunidades reales y locales de forma clara, segura y organizada")
4. Que le da un plan	1. Crea tu perfil con estudios, disponibilidad y experiencia. 2. Explora trabajos cercanos filtrados por zona y tipo. 3. Contacta y trabaja de forma directa y transparente
5. Y le llama a la acción	CTA principal: <i>"Regístrate y empieza a encontrar trabajos cerca de ti."</i> CTA secundario: <i>"Completa tu perfil para recibir mejores oportunidades."</i>
6. Para evitar el fracaso	Perder oportunidades por desorden; depender de conocidos o recomendaciones informales; aceptar trabajos poco claros o inseguros
7. Y lograr el éxito	Generar ingresos sin comprometer los estudios; construir reputación y experiencia laboral real; sentirse parte de una comunidad local activa. No depender tanto de tus padres para tu ocio.

Tabla 8: Storybrand Framework Segmento A. Elaboración propia.

SB7 - Segmento B: El Adulto con Necesidades Puntuales (Lado Demanda)

Elemento SB7	Aplicación en UnCable
1. El protagonista	El adulto trabajador (con o sin hijos) que no tiene tiempo para gestionar sus necesidades cotidianas y no encuentra personas de confianza en las que delegar
2. Tiene un problema	<i>Externo:</i> No existe un canal organizado y verificado donde encontrar ayuda puntual de confianza cerca de su domicilio. <i>Interno:</i> Ansiedad por dejar a sus hijos con desconocidos o frustración por eventos o tareas que no salen bien por falta de ayuda fiable
3. Encuentra a un guía	UnCable: con empatía ("entendemos que confiar en alguien que no conoces de nada genera incertidumbre") y autoridad ("todos los perfiles de nuestra plataforma están verificados, valorados y conectados a tu entorno local")
4. Que le da un plan	1. Busca perfiles verificados cerca de ti filtrados por tipo de servicio. 2. Consulta el historial de valoraciones y trabajos anteriores. 3. Acuerda condiciones digitalmente antes del primer día
5. Y le llama a la acción	CTA principal: <i>"Encuentra a alguien de confianza cerca de ti."</i> CTA secundario: <i>"Activa tu suscripción Premium y accede a disponibilidad garantizada."</i>
6. Para evitar el fracaso	Dejar a sus hijos con alguien no verificado; que el camarero o la persona contratada no se presente; perder tiempo gestionando imprevistos a través de canales informales
7. Y lograr el éxito	Recuperar tiempo y vida personal con total tranquilidad; saber que sus hijos están bien atendidos; celebrar eventos con la ayuda adecuada; delegar con confianza en su entorno local

Tabla 9: Storybrand Framework Segmento B. Elaboración propia

3.2.4 Ejes del Posicionamiento: Seguridad, Comodidad y Comunidad

El posicionamiento de UnCable se centra en tres ejes ordenados jerárquicamente y justificados por los encuestados.

Eje 1 - Seguridad (atributo determinante): La confianza es el único atributo que frena completamente la adopción de los competidores de UnCable y por tanto de la plataforma en cuestión también. Esto lo han revelado los datos de la investigación primaria. El 48,1% de los adultos identifica la falta de percepción de seguridad como su principal barrera actual, el 84% exige que la experiencia previa del candidato sea verificable, y el 67,5% requiere una valoración mínima acreditada. Por otro lado, el 19,2% del Segmento B atribuye la desconfianza de las familias a su falta de fuente de ingresos. Es el atributo determinante porque si no se verifican los perfiles, no hay conversión posible, y, por tanto, el modelo de negocio es insostenible.

Eje 2 - Comodidad y velocidad: Para el 72,6% de los jóvenes la proximidad local es el factor más importante dentro de la plataforma. En cuanto a velocidad, el 46,6% de los jóvenes y el 62,6% de los adultos prefieren un sistema de asignación mixto, es decir, asignación del perfil automática con opción de cambio. Las respuestas de los encuestados revelan que priman la comodidad y velocidad, pero no quieren renunciar al control sobre los parámetros y la toma de decisión final. Esto valida el *matching* inteligente de UnCable como propuesta diferencial de la plataforma, contrariamente que WhatsApp dónde el proceso tanto de oferta de ayuda puntual como la demanda es lento, desorganizado y manual.

Eje 3 – Comunidad y cercanía: El 41,1% de los jóvenes señala que el elemento más valioso de UnCable es la red de contactos comunes con el resto de usuarios. Los datos explican que los usuarios no buscan un algoritmo global, sino una red de contactos fiables y locales. La proximidad geográfica y social "esa persona está conectada con tu colegio o barrio" genera un tipo de confianza que plataformas de escala nacional como Care.com o TaskRabbit no pueden replicar, y que conecta directamente con la visión corporativa de UnCable: "el puente digital de referencia entre jóvenes y familias basado en la confianza y la cercanía".

3.2.5 Declaración Formal de Posicionamiento

Tras el análisis de posicionamiento llevado a cabo, se concluye que: Tanto para jóvenes universitarios que buscan ingresos flexibles, como para adultos (con o sin hijos que requieren ayuda puntual), UnCable es la única plataforma local que combina verificación de identidad, *matching* inteligente por proximidad y una comunidad de reputación acumulativa. Conectando personas del entorno del usuario con perfiles verificados y con condiciones pactadas previamente.

3.2.6 Atributos de identidad de Marca Objetivo por Segmento

Identidad e imagen de marca deben estar claramente diferenciadas según Kapferer (2012). La identidad de marca es el conjunto de asociaciones que la empresa aspira y trabaja en proyectar. La imagen, en cambio, es el resultado de esto, aquella percepción de la marca que tienen los consumidores. Dado que UnCable se encuentra en la fase *pre-seed*, solo es posible identificar la identidad objetivo de que se pretende forjar. Se valorará la imagen percibida en la fase de postlanzamiento.

Se han seleccionado cuatro atributos de identidad tras analizar los *pains* y las preferencias de los encuestados en la investigación primaria.

- **Confianza:** El atributo central UnCable no vende un servicio, vende la tranquilidad de que la persona contratada ha sido previamente verificada. Para el adulto, sustituye de manera formal una red de conocidos y para el joven convierte su reputación y experiencia en un activo acumulable.
- **Eficiencia:** La plataforma resuelve el problema identificado en el menor tiempo posible y el menor esfuerzo. UnCable materializa rapidez con control.
- **Pertenencia:** UnCable no es una *app* global y anónima, sino que es una red local. El usuario no encuentra a una persona cualquiera, sino a alguien de su entorno. Este atributo diferencia la plataforma de otras como Care.com o TaskRabbit.
- **Profesionalidad:** Para el adulto esto se traduce en experiencia verificada y valoraciones acreditadas. Para el joven se traduce en la construcción de su historial laboral propio, esto lo diferencia claramente de los grupos de WhatsApp.

4. Objetivos de Marketing

4.1. Objetivos de Ventas: Cuantificación en unidades, volumen económico esperado y cuota de mercado.

Para cuantificar los objetivos de ventas, se ha partido del tamaño del mercado a través de la metodología TAM-SAM-SOM con enfoque *top-down*. Partiendo del mercado total español, se ha acotado progresivamente para llegar al público objetivo de UnCable. El TAM incluye las tres categorías principales de servicio; SAM utiliza el criterio geográfico-demográfico para restringir las áreas no metropolitanas y áreas sin suficiente densidad urbana; y el SOM que estima una cuota realista para una *start-up* sin consolidar.

Mercado	Base de cálculo	TAM estimado
Clases particulares y refuerzo escolar	4.559.216 estudiantes × 270 €/año	1.230,9 M€
Babysitting	4,85M niños × 10€/h × 3h × 15% familias × 12 meses	130,9 M€
Camareros para eventos privados	37.500 camareros × 4 servicios/mes × 5h × 10€/h × 12 meses	22,5 M€
TAM total		1.384,3 M€

Tabla 10: Cálculo del TAM. Elaboración propia.

El TAM agregado asciende a aproximadamente 1.384,3 millones de euros anuales en el conjunto del territorio español.

Sobre este total, se ha delimitado el SAM (Serviceable Addressable Market) aplicando un criterio geográfico-demográfico: dado que el modelo de UnCable requiere densidad urbana suficiente para garantizar la liquidez del *marketplace*, se considera únicamente el 50% de la población española residente en áreas metropolitanas de tamaño relevante. El SAM resultante es de 692,2 M€ anuales.

Finalmente, el SOM (Serviceable Obtainable Market) recoge la cuota realista que UnCable puede capturar en su fase inicial, asumiendo las limitaciones propias de una *start-up* en fase *pre-seed* y una estrategia de crecimiento basada en la expansión orgánica por campus universitarios y el efecto boca a boca. Aplicando una tasa de penetración del 15% sobre el SAM, el SOM estimado es de 103.829.124 € anuales. Es importante matizar que este porcentaje no representa la cuota de ingresos que UnCable pretende capturar en el primer año, sino el tamaño del mercado sobre el que compite de forma realista. Los ingresos directos objetivo del Año 1 (fijados en 208.124€ como se explica en el punto

4.1.2) representan únicamente el 0,20% del SOM, lo que refleja la prudencia del modelo financiero y su consistencia con el estadio inicial de desarrollo de la empresa.

UnCable opera en un SOM estimado de 103.829.124 € anuales en transacciones dentro de la Comunidad de Madrid. Sobre esa base, los objetivos de ventas del Año 1 no se fijan por ambición sino por lógica de masa crítica: son el volumen mínimo de usuarios activos en ambos lados del mercado que hace la plataforma líquida y, por tanto, viable.

4.1.1. Objetivos en Unidades y Volumen de Actividad (Indicadores Físicos)

Los indicadores físicos representan la métrica de actividad mínima necesaria para garantizar la liquidez operativa del *marketplace*: sin un volumen suficiente de usuarios activos en ambos lados de la plataforma, el modelo de negocio no genera valor para ninguno de ellos.

Adquisición de Usuarios: 15.000 descargas activas al cierre del Año 1.

Este objetivo no responde a una aspiración de crecimiento, sino a un umbral de viabilidad estructural. Sin una masa crítica mínima en ambos lados del mercado, la plataforma no genera valor para ninguno de ellos (Rochet y Tirole, 2003; véase apartado 2.1). La cifra de 15.000 usuarios activos (compuesta por 11.000 familias y 4.000 estudiantes) representa el volumen mínimo estimado para sostener una frecuencia de uso que haga rentable tanto la operación como la inversión publicitaria proyectada en las zonas piloto seleccionadas de la Comunidad de Madrid. En términos de penetración sobre la población madrileña (3,3 millones de habitantes), supone únicamente el 0,45%, lo que refuerza su alcanzabilidad.

Segmento Oferta (Jóvenes): 4.000 perfiles de estudiantes verificados

La estrategia de captación del lado de la oferta se concentrará, durante el primer año, en los principales centros educativos de Madrid con los que UnCable establece o prevé establecer convenio: ICADE-Comillas, UAM, ESIC, IE University y CUNEF, junto con escuelas de negocio, centros de FP y academias de idiomas hasta completar los 15 acuerdos institucionales previstos. La matrícula agregada de estos centros se estima en 100.000 alumnos, lo que sitúa el objetivo de 4.000 perfiles verificados en una tasa de penetración del 4% sobre el universo diana, un porcentaje coherente con estrategias de

ambassador marketing en campus para una plataforma de economía colaborativa en fase de lanzamiento. Adicionalmente, este volumen garantiza el ratio de liquidez de 1,6 estudiantes por familia Premium (4.000 / 2.500), considerado el umbral mínimo para que un adulto con suscripción activa encuentre un perfil adecuado en un tiempo de respuesta inferior a 45 minutos, que es la promesa operativa central de UnCable.

Segmento Demanda (Familias): 2.500 familias suscritas al modelo Premium (5 €/mes).

El objetivo de alcanzar 2.500 familias que se suscriban al modelo de pago se basa en una tasa de conversión del 22,7% sobre las 11.000 familias activas mensuales previstas (MAU). Al estar en fase de lanzamiento, esta estimación es conservadora, situándose por debajo del *benchmark* del sector de plataformas *freemium* ya consolidadas. Por ejemplo, Spotify, que adoptó desde un inicio este modelo, y en 2025 alcanzó una conversión cercana al 39% (Spotify Technology S.A., 2026). El precio de 5€/mes es una barrera psicológica baja para un perfil de clase media-alta como al que se enfoca la plataforma. El acceso a perfiles verificados aunque suponga un precio, justifica el precio. La alternativa gratuita de WhatsApp, no garantizan esta seguridad.

Actividad Transaccional: 2.000 ofertas de servicios urgentes publicadas y cubiertas con éxito.

Este indicador mide la efectividad operativa de la plataforma en las zonas piloto de Moncloa, Chamberí, Salamanca y Bernabéu, y actúa como *proxy* de la calidad del *matching* entre oferta y demanda. Las 2.000 transacciones equivalen a una media de 167 servicios urgentes al mes, cifra coherente con el volumen de usuarios proyectado en ambos lados del mercado (véase Anexo 1). Cuantas más ofertas de servicios urgentes se publiquen, se entenderá que la plataforma cumple con su función y aporta valor al usuario.

Inventario Publicitario: 1.272.000 impresiones anuales.

El inventario de 1.272.000 impresiones anuales se obtiene de los supuestos de sesiones y densidad publicitaria recogidos en el Anexo 1. La tarifa de CPM de 17 € responde al grado de hipersegmentación de la audiencia: familias de clase media-alta con hijos verificados y jóvenes universitarios con perfil educativo conocido. Esta precisión es comparable a inventarios de targeting profesional que superan habitualmente los 30 \$ de CPM (Coste

por cada mil impresiones) (Business of Apps, 2025). Frente al CPM medio de Meta en Europa de 1,27 € (Navarro, 2024), el diferencial refleja la calidad del inventario, no una anomalía de precio.

4.1.2. Volumen Económico Esperado (Ingresos Directos)

El objetivo es alcanzar una facturación anual total de 208.124 €, distribuida en cinco líneas de negocio para reducir la dependencia de cualquier fuente de ingresos única. Los supuestos de cálculo, la proyección mensual y el análisis de rentabilidad por línea se recogen en el ANEXO 1: Modelo de Monetización UnCable.

Línea de ingreso	Precio unitario	Volumen Año 1	Ingreso anual (€)	% s/ total
Suscripciones Premium B2C	5 €/mes	2.500 familias (ramp-up)	117.500	56%
Convenios Institucionales B2B	3.000 €/centro año	15 centros	45.000	22%
Publicidad In-App (CPM 17 €)	17 €/1.000 imp.	1.272.000 impresiones	21.624	10%
Tasas de Verificación (Trust Fee)	5 € pago único	4.000 estudiantes	20.000	10%
Servicios de Urgencia	2 €/acción	2.000 acciones	4.000	2%
TOTAL			208.124	100%

Tabla 11: Resumen Modelo de monetización UnCable. Elaboración propia.

4.2. Objetivos de Rentabilidad: Definición de márgenes comerciales y beneficios operativos esperados.

La rentabilidad es el indicador que valida la viabilidad de los objetivos de ventas planteados en el apartado anterior. El objetivo es alcanzar un margen bruto consolidado del 85% sobre el volumen total de ventas ($V = 208.124 \text{ €}$) al cierre del Año 1.

Este margen, elevado en términos absolutos, responde a la naturaleza del modelo de negocio: UnCable es una plataforma digital cuyo coste de desarrollo se concentra en la fase preoperativa. Una vez desplegada la aplicación, los costes variables son prácticamente nulos (mantenimiento de servidores, actualizaciones y comisiones de pasarela de pago), sin costes de personal por transacción ni producto físico que fabricar o almacenar. Cada nuevo usuario genera ingresos sin incrementar proporcionalmente la estructura de costes. Este efecto se refuerza con los convenios B2B, cuya estructura de costes variables es nula una vez firmado el acuerdo. El detalle completo de las proyecciones se recoge en el ANEXO 1. El análisis de *break-even* acumulado, recogido íntegramente en el Anexo 1, sitúa el umbral de rentabilidad operativa en el mes 19 desde el lanzamiento comercial, consecuencia del modelo de inversión en crecimiento concentrado en el primer ejercicio.

La proyección a tres años del Anexo 1 establece como objetivo un EBITDA positivo en el Año 2, impulsado por dos factores estructurales. El primero es que se firmen todos los convenios institucionales previstos: en el Año 1 se cierran de forma escalonada, por lo que su contribución es parcial. El segundo es el efecto de red propio de los mercados de dos lados (Rochet y Tirole, 2003): cada nuevo estudiante verificado incrementa el valor percibido por las familias activas, y cada nueva familia aumenta el atractivo de la plataforma para los estudiantes. El resultado es un ciclo de crecimiento orgánico que se retroalimenta.

4.3. Objetivos de Clientes: Metas de captación, fidelización, retención y nivel de servicio.

Los objetivos se dividen en tres ejes: captación, fidelización y nivel de servicio, con el fin de mantener la rentabilidad a largo plazo.

En cuanto a captación, el objetivo principal es alcanzar las 15.000 descargas activas al cerrar el primer año: 11.000 adultos en el lado de la demanda y 4.000 estudiantes universitarios en el de la oferta. La masa crítica garantizará la liquidez del mercado en las zonas piloto, como se argumenta en el 4.1.1. El CAC medio (Coste de adquisición cliente) deberá de mantenerse por debajo de 8,00€ durante el año (techo coherente con los 7,75€ proyectados en el Anexo 1), con el objetivo de reducirlo hasta los 7€ al cerrar el primer año a medida que los canales orgánicos aumentan su repercusión. Y, sobre esta base, el objetivo es que el 22,7% de las familias activas, 2.500 de las 11.000 MAU (*Monthly Active Users*), se cambien al modelo Premium de 5€/mes.

Para cuantificar la fidelización y retención, se fijan dos métricas de control:

1. Frecuencia de uso: Que el 65% de los usuarios Premium contraten al menos 2 veces al mes a través de UnCable.
2. Permanencia: La permanencia media objetivo es de 8 meses con una tasa de abandono inferior al 4% mensual al cerrar el Año 1.

Finalmente, la calidad y el servicio es lo que garantiza la retención de los usuarios. Son dos los indicadores que sostienen la promesa central de la plataforma:

1. 100% Cobertura de sustitución: Si un joven no atiende, otro lo hará.
2. Tiempo de asistencia: El joven sustituto estará en el lugar dónde se lleve a cabo el servicio en un tiempo igual o inferior a 45 minutos.
3. 100% de las Tasas de Verificación abonadas: No es solo una medida de seguridad: es el fundamento de toda la estructura de ingresos. Sin ese filtro, la propuesta de valor de UnCable frente a los grupos de WhatsApp desaparece, y con ella la disposición a pagar de las familias que sostiene el 56% de la facturación proyectada.

5. Estrategia de Marketing

5.1. Análisis del *Gap* Estratégico: Cuantificación de la diferencia entre el crecimiento orgánico esperado y los objetivos marcados.

Una plataforma sin notoriedad de marca ni base de usuarios preexistente no genera crecimiento orgánico relevante en sus primeros meses. El descubrimiento espontáneo en tiendas de aplicaciones y el boca a boca no incentivado no producen tracción suficiente. Y sin una masa crítica mínima en ambos lados del mercado, la plataforma no genera valor para ninguno de sus usuarios, lo que provoca abandono temprano antes de que los efectos de red puedan activarse. El escenario orgánico conservador estimado para el Año 1 arroja las siguientes magnitudes:

Indicador	Escenario Base (crecimiento orgánico)	Objetivo Año 1	Gap
Descargas activas	1.500	15.000	13.500
Estudiantes verificados	300	4.000	3.700
Familias Premium	200	2.500	2.300
Convenios institucionales	1	15	14
Ingresos Totales	21.005	208.124	187.119

Tabla 12: El escenario base se construye sobre estimaciones de penetración orgánica para plataformas de marketplace en fase de lanzamiento. Elaboración propia.

La lectura del *gap* revela que la brecha más crítica se concentra en el lado de la oferta: alcanzar 4.000 estudiantes verificados sin una estrategia de marketing estructurada es operativamente inviable.

Los convenios institucionales son los que más eficientemente cierran esa brecha, y no solo por su contribución directa a los ingresos (45.000 €, 22% de la facturación prevista). Cada acuerdo con una universidad proporciona acceso directo a cientos de estudiantes potenciales sin coste de adquisición individual, y actúa como señal de credibilidad institucional que acelera la conversión del lado de la demanda.

La brecha de 187.119 € (el 89,9% del objetivo de ingresos) no se cierra sola. Justifica íntegramente el presupuesto de marketing de 81.000 € recogido en el Anexo 1.

5.2 Selección de la Alternativa Estratégica: Justificación de las estrategias globales elegidas

Para reducir el *gap* identificado, UnCable adopta la penetración de mercado como su alternativa estratégica principal en la clasificación de la Matriz de Ansoff (1957): mismo producto, mercado actual. Se apuesta de manera fundamentada en cuatro argumentos:

1. Es mejor ser el líder de un sitio pequeño que nadie en todas partes. UnCable empieza lanzándose en Moncloa, Chamberí, Salamanca y Bernabéu; no por falta de ambición sino porque la densidad de usuarios es necesario para que el *Marketplace* funcione. La concentración geográfica hace posible el modelo.
2. El modelo *freemium* es la única puerta de entrada viable. Exigir pago desde el primer día en una plataforma sin reputación ni base de usuarios es el error más común en los *marketplaces* de nueva creación: si el acceso tiene fricción económica antes de que el usuario haya experimentado el valor, simplemente no llega nadie. La conversión al modelo Premium (5 €/mes) se produce una vez que la familia ha comprobado que UnCable funciona y que los perfiles son de confianza, no antes. Primero valor, luego pago: esa es la lógica que sustenta la tasa de conversión del 22,7% proyectada en el punto 4.1.
3. Los convenios universitarios son la infraestructura de crecimiento. La firma de 15 acuerdos institucionales hace tres cosas que ninguna otra acción de marketing puede replicar a ese coste. Primero, proporciona acceso directo al Segmento A sin coste de adquisición individual. Segundo, el respaldo institucional reduce la barrera de entrada del Segmento B: una familia confía más en una plataforma avalada por su universidad que en una desconocida. Tercero, blindo a UnCable frente a competidores: un centro educativo no firmará dos acuerdos equivalentes con plataformas similares.

6. Plan de Acción Operativo: El Marketing Mix

6.1. Estrategia de Producto/Servicio: Atributos diferenciales

La estrategia de producto se apoya en el modelo de los tres niveles de Kotler y Keller (2016). No es una elección arbitraria: los servicios no pueden evaluarse antes de consumirse. Son intangibles, inseparables, variables y caducos, (Wirtz y Lovelock 2022), lo que hace que generar confianza sea el verdadero núcleo del producto, no un atributo secundario.

El beneficio central es distinto por segmento: tranquilidad y control para los adultos; acceso organizado a ingresos flexibles para los jóvenes. El producto real lo forman el algoritmo de *matching* por disponibilidad y zona geográfica, los perfiles verificados mediante *Trust Fee*, el historial de valoraciones bidireccional y la confirmación previa de condiciones.

El producto aumentado es donde residen las ventajas competitivas identificadas en el apartado 2.4. Tres elementos: la garantía de sustitución en menos de 45 minutos ante ausencias de última hora, el sistema de reputación acumulativa con *badges* de especialidad, y la verificación de antecedentes conforme a la Ley Orgánica 8/2021. Esta última hace dos cosas a la vez: bloquea la entrada a competidores informales y demuestra a los adultos la profesionalidad de la plataforma.

6.2. Estrategia de Precios: Modelo de monetización fijado para alcanzar la rentabilidad exigida.

UnCable fija sus precios a partir de la percepción de valor del cliente, no de los costes de producción. Es el modelo de *value-based pricing*, coherente con la evolución del marketing hacia la creación de valor centrada en el cliente y apoyada en la tecnología (Kotler, Kartajaya y Setiawan, 2021). También encaja con el posicionamiento definido en el apartado 3.2 y el cuarto argumento del apartado 5.2.

El modelo combina cinco líneas de precio con lógicas distintas, recogidas en el Anexo 1.

La suscripción Premium de 5 €/mes está calibrada para el perfil de familia objetivo. En distritos como Salamanca o Chamberí, donde el gasto habitual en servicios de conciliación supera ampliamente esa cifra, el precio no compite con alternativas: se

percibe directamente como accesible. El margen unitario es secundario; lo que importa es que el coste nunca interfiera en la decisión de suscribirse.

La *Trust Fee* de 5 € no es un ingreso principal. Es un filtro: garantiza la seriedad del perfil verificado y reduce la rotación del lado de la oferta.

Los convenios B2B a 3.000 €/centro/año se fijan por debajo del umbral de decisión de un responsable de universidad, lo que permite cerrar el acuerdo sin necesidad de aprobación presupuestaria de alto nivel. El CPM publicitario de 17 € responde a la hipersegmentación de la audiencia, como se desarrolla en el apartado 4.1.1. Por último, los 2 €/oferta urgente premian la disponibilidad sin convertir el servicio de urgencia en una fuente de ingresos especulativa.

De cara al Año 2 se deja abierta una posible revisión al alza del precio de la suscripción Premium. No sería automática: depende de que se cumplan los objetivos de cliente recogidos en el apartado 4.3, es decir, que la tasa de abandono se mantenga contenida y que el NPS (*Net Promoter Score*) siga en terreno favorable. Si ambos indicadores acompañan, subir la tarifa tiene sentido. Detrás de esta lógica hay una acción estratégica clara, la de aumentar el ingreso medio por cliente: cuando la base de usuarios ya está consolidada y satisfecha, su sensibilidad al precio baja, y eso da margen para ajustar la cuota sin que la retención se resienta.

6.3. Estrategia de Distribución y Ventas: Canales de comercialización y organización de la fuerza de ventas.

En los servicios digitales conviene aclarar qué se entiende por canal de distribución, porque no coincide con la idea clásica. No se trata del medio físico que entrega un producto, sino del conjunto de mecanismos por los que el usuario descubre la plataforma, accede a ella y termina adoptándola. En el caso de UnCable, descargar la aplicación en App Store o Google Play es solo el punto de acceso técnico. El canal real está antes: es el entorno social y físico donde la persona tiene su primer contacto con la propuesta de valor.

A partir de ahí, la distribución no es uniforme, sino que se adapta a cada segmento. Para el Segmento A (los jóvenes universitarios) se apuesta por un canal presencial y de carácter *outbound*: *flyers* en los campus, demos en las facultades y, sobre todo, un programa de embajadores. Se trata de estudiantes seleccionados que ejercen de prescriptores dentro de

sus propios centros a cambio de ventajas en la plataforma. ¿Por qué es el canal más eficiente para captar el lado de la oferta? Por dos motivos. El primero, casi de sentido común: un estudiante convence a otro estudiante mucho mejor que cualquier anuncio digital. El segundo, de pura economía: al apoyarse en comunidades que ya existen, prácticamente desaparece el coste de adquisición individual. En esta misma línea operan los 15 convenios institucionales previstos con universidades y centros educativos. Son, en la práctica, un canal de distribución disfrazado de acuerdo comercial: cada convenio abre una puerta directa y legitimada a cientos de usuarios potenciales sin necesidad de invertir un euro más en publicidad.

Para el Segmento B (familias y adultos), el canal es *inbound* y comunitario: *landing page* optimizada, redes sociales y grupos de WhatsApp de AMPAs y redes de padres de colegios, donde reside orgánicamente la demanda. El *email* de bienvenida con perfiles verificados disponibles en la zona del usuario y las *newsletters* 1 con ofertas seleccionadas actúan como canales de activación y retención una vez captada la familia.

La organización de la fuerza de ventas es ligera y de bajo coste: los embajadores universitarios cubren el lado de la oferta, y la captación del lado de la demanda recae principalmente en canales digitales *inbound*, coherente con el CAC objetivo de 7 € al final del Año 1 (definido en el apartado 4.3).

6.4. Cronograma y Evaluación Financiera: Calendario de acciones, presupuesto asignado y cálculo del VAN, TIR y periodo de recuperación de la inversión.

La evaluación financiera del plan se realiza sobre los flujos de caja netos proyectados a tres años, cuantificando los tres indicadores estándar de viabilidad de inversión: el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Período de Recuperación del Capital (PRC).

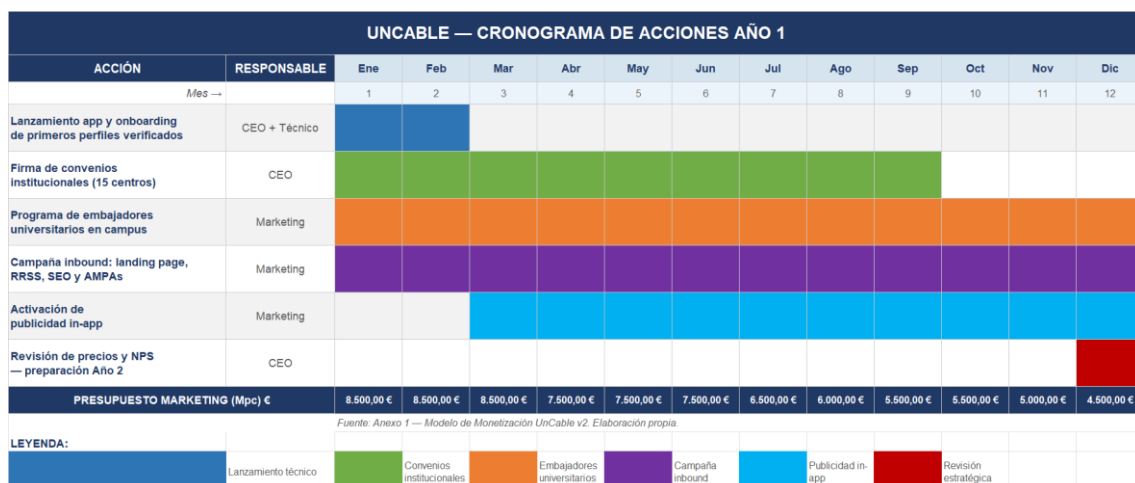


Gráfico 1: Cronograma de Gantt. Acciones del Año 1. Elaboración propia.

El cronograma concentra la inversión en los primeros meses para alcanzar la masa crítica antes del mes 7, cuando los canales orgánicos deben reducir el peso relativo del gasto en marketing por debajo del 35% de la facturación, conforme al umbral fijado en el apartado 4.2.

Presupuesto consolidado Año 1

El presupuesto total del Año 1 asciende a 250.218€, distribuidos en cinco partidas:

- Personal: 72.000€
- Tecnología: 42.000€
- Legal y administración: 24.000€
- Mpc: Marketing y captación: 81.000€
- Coste variable de plataforma: COGS al 15% sobre ingresos: 31.219€

El detalle mensual se recoge en el Anexo 1.

Evaluación financiera: VAN, TIR y Período de Recuperación

Para la evaluación financiera se aplica una tasa de descuento del 30%, justificada por el perfil de riesgo de UnCable como *startup* en fase *pre-seed* sin financiación externa ni historial de ingresos. Damodaran (2012) establece que este tipo de empresas requiere tasas de descuento en el rango del 25%-40%, significativamente superiores al coste de capital corporativo estándar; el 30% representa el extremo conservador de dicho rango, de forma que un VAN positivo a esta tasa constituye un argumento sólido de viabilidad. Los flujos de caja netos utilizados son los EBITDA proyectados a tres años del Anexo 1,

descontados sobre una inversión inicial de 10.000 € aportada por el equipo fundador en el momento cero:

AÑO	FLUJO DE CAJA NETO (€)
Año 0: Inversión inicial	(10.000 €)
Año 1: EBITDA	(42.095 €)
Año 2: EBITDA	89.525 €
Año 3: EBITDA	145.500 €
VALOR ACTUAL NETO (Σ flujos descontados)	
VAN: Valor Actual Neto	76.819,58 €
TIR: Tasa Interna de Retorno	132,7%
PRC: Período de Recuperación	Mes 19

Tabla 13: VAN, TIR y PRC UnCable. Elaboración propia a partir del ANEXO 1.

El VAN positivo de 76.820 € confirma que el proyecto genera valor por encima del coste de capital exigido incluso aplicando una tasa de descuento propia de *startups* de alto riesgo. La TIR se sitúa en el 132,7%, muy por encima de la tasa de descuento del 30%, lo que refleja la estructura capital-light del modelo: una vez superada la inversión inicial y el déficit operativo del primer año, los flujos positivos de los Años 2 y 3 generan un retorno elevado sin necesidad de reinversión proporcional en activos. El período de recuperación del capital (PRC) se produce en el mes 19, acreditado por el análisis de *break-even* acumulado del Anexo 1.

7. Sistema de Control y Seguimiento

7.1. Control del Plan Operativo: KPIs y cuadros de mando para monitorizar ventas y gastos.

El control del plan anual tiene por objetivo comprobar si los resultados obtenidos coinciden con los planificados y activar las acciones correctoras necesarias (Kotler y Keller, 2016). Operativamente, este control se instrumenta a través de cuatro herramientas complementarias: el análisis de ventas, el análisis de cuota de mercado, el análisis del ratio gastos de marketing sobre ventas y el análisis financiero. Para UnCable, estas herramientas se integran en el siguiente cuadro de mando mensual, cuyos parámetros se derivan íntegramente del modelo de monetización recogido en el Anexo 1:

KPI	Objetivo Año 1	Umbral de alerta	Fuente
MAU totales (familias + estudiantes)	15.000	< 12.000 en mes 10	Analytics plataforma
Familias Premium activas (acumulado)	2.500	< 720 en Q1 / < 1.360 en Q2	CRM
Tasa de conversión Premium	22,70%	< 18% en cualquier mes	CRM
Churn mensual suscriptores	< 4%	> 5% en 2 meses consecutivos	CRM
CAC medio	≤ 7 €	> 10 € a partir del mes 6	P&L mensual + Analytics
Ratio Mkt/Ventas	< 35% (post mes 6)	> 40% tras mes 6	P&L mensual
Facturación acumulada	240.624 €	< 80% del objetivo trimestral	P&L mensual
Valoración media perfiles verificados	4,7 / 5 estrellas	< 4,3 en cualquier mes	Ratings in-app
Tiempo medio de sustitución urgente	< 45 minutos	> 60 min en > 10% de casos	Logs operativos
Convenios institucionales firmados	15	< 10 al cierre del Q3	CRM B2B

Tabla 14: Cuadro de mandos mensual. Elaboración propia a partir de Anexo 1.

El cuadro de mando se revisará semanalmente durante los tres primeros meses, que son los de mayor riesgo de desviación dado el ritmo intensivo de captación, y con periodicidad mensual a partir del mes 4. Su actualización recae sobre el equipo fundador, que revisará quincenalmente las partidas de gasto frente al presupuesto total de 250.218 € recogido en el Anexo 1.

7.2. Control de Rentabilidad y Eficiencia: Evaluación del retorno de inversión (ROI) de las campañas y la fuerza de ventas.

El control de rentabilidad busca identificar en qué líneas de negocio, segmentos y canales se genera valor, y cuánto, para orientar las decisiones de inversión y desinversión. El control de eficiencia evalúa el rendimiento de cada euro invertido en las principales palancas de marketing (captación, publicidad, distribución y fuerza de ventas) (Kotler y Keller, 2016).

Línea	Ingreso objetivo	Margen bruto (85%)	Contribución bruta
Suscripciones Premium B2C	117.500 €	85%	99.875 €
Convenios Institucionales B2B	45.000 €	85%	38.250 €
Publicidad In-App (CPM)	21.624 €	85%	18.380 €
Tasas de Verificación (Trust Fee)	20.000 €	85%	17.000 €
Servicios de Urgencia	4.000 €	85%	3.400 €
TOTAL	208.124 €	85%	176.905 €

Tabla 15: Rentabilidad por línea de negocio. Anexo 1, hoja RENTABILIDAD Y BREAK-EVEN.

La línea de suscripciones Premium es la de mayor contribución absoluta y la que justifica el esfuerzo de retención. Cada punto de tasa de abandono por encima del objetivo equivale a la pérdida de 25 familias activas (1% sobre 2.500), con un impacto de 150 €/mes en facturación recurrente y un LTV destruido de 900 € (25 familias × 34 € de LTV). Mantener la tasa de abandono por debajo del 4% mensual no es, por tanto, un objetivo de satisfacción del cliente: es una condición estructural para alcanzar el *break-even* en el mes 19.

El ratio LTV/CAC, fijado en $34 \text{ €} / 8,00 \text{ €} = 4,3x$ de media en el Año 1, se monitoriza mensualmente como indicador de sostenibilidad del canal de captación (véase Anexo 1, hoja RENTABILIDAD Y BREAK-EVEN).

7.3. Plan de Contingencia: Planes de emergencia y gestión de imprevistos

Todo plan tiene puntos de ruptura. El plan de contingencia existe precisamente para identificarlos con antelación y preparar una respuesta antes de que ocurran, que es lo que Kotler y Keller (2016) denominan sorpresas estratégicas. Del análisis del entorno se extraen tres escenarios prioritarios, coherentes con los riesgos del Cuadrante 1 de Amenazas del DAFO (apartado 2.3):

Contingencia 1: Reclasificación como relación laboral (Directiva UE 2024/2831)

Disparador: Resolución judicial o administrativa que interprete el algoritmo de *matching* de UnCable como mecanismo de dirección y control, activando la presunción de laboralidad sobre los estudiantes verificados.

Impacto estimado: Ruptura del modelo de negocio en su configuración actual, dado que los convenios institucionales y la publicidad in-app (el 32% de la facturación objetivo) serían las únicas líneas compatibles con un modelo sin prestación de servicios directa.

Respuesta:

1. Auditoría legal preventiva semestral con asesor especializado en plataformas digitales de trabajo y derecho laboral europeo.
2. Adaptación técnica del algoritmo para eliminar cualquier vector interpretable como relación de dependencia (en especial, franjas horarias obligatorias, instrucciones directas o sistemas de penalización sobre el estudiante).
3. En caso de resolución adversa firme, transición al modelo de *marketplace* puro sostenido únicamente por las líneas B2B y publicidad.

Contingencia 2: Tasa de abandono estructuralmente superior al 4% mensual

Disparador: Dos meses consecutivos con tasa de abandono $> 5\%$ o un mes con tasa de abandono $> 7\%$.

Impacto estimado: El tasa de abandono proyectado en los meses 1 a 3 es del 6%, coherente con la fase de arranque (Anexo 1). Si no desciende por debajo del 5% a partir del mes 4, la base de 2.500 suscriptores activos en diciembre sería inalcanzable y el *break-even* del mes 19 se desplazaría entre 4 y 6 meses adicionales.

Respuesta:

1. Activación del protocolo de alertas para usuarios con más de 30 días de inactividad
2. Campaña de reactivación con oferta de primer mes gratuito para familias con riesgo de baja
3. Auditoría del proceso de verificación para identificar si la tasa de abandono se concentra en perfiles de baja calidad que generan experiencias negativas

4. Si la tasa de abandono persiste más allá del mes 6, valorar la reducción del precio de suscripción de 5 € a 3,99 €/mes para incrementar la retención a costa del margen unitario.

Contingencia 3: Captación de familias Premium por debajo del ritmo proyectado

Disparador: Base de familias Premium activas inferior en un 20% al objetivo en cualquier trimestre: menos de 720 en Q1, menos de 1.360 en Q2 o menos de 1.840 en Q3 (Anexo 1).

Impacto estimado: Un déficit del 20% sostenido reduciría la facturación por suscripciones de 117.500 € a aproximadamente 94.000 €, ampliando el EBITDA negativo del Año 1 en unos 23.500 € adicionales y comprometiendo el *break-even* del mes 19 (Anexo 1).

Respuesta:

1. Intensificación del programa de embajadores universitarios mediante la incorporación de 5 embajadores adicionales en los campus de mayor potencial de conversión
2. Aceleración del canal B2B: cada nuevo convenio institucional genera 3.000 € de ingreso inmediato, reduciendo la dependencia de la captación de familias individuales
3. Si la desviación supera el 25% en dos trimestres consecutivos, valorar la expansión piloto a un tercer distrito (Salamanca o Retiro) antes del mes 9, adelantando el efecto de red.

8. Conclusiones

UnCable nace de un diagnóstico preciso: hay una demanda estructural de confianza en la conexión entre jóvenes universitarios y familias trabajadoras que los canales informales no son capaces de satisfacer con eficiencia ni seguridad. La propuesta de valor no es tecnológica en sentido estricto, sino fiduciaria. La plataforma no supera a WhatsApp por ser más cómoda, sino porque ofrece algo que WhatsApp no puede dar: verificación de identidad, reputación acumulativa y garantía de sustitución en menos de 45 minutos. En ese proceso, contribuye además al Objetivo de Desarrollo Sostenible 8, generando oportunidades de trabajo digno y flexible para jóvenes universitarios con dificultades de inserción laboral.

El diagnóstico DAFO sitúa a UnCable en una posición especulativa. Un mercado estructuralmente favorable, con un paro juvenil del 24,5% como fuente de oferta, una demanda creciente de conciliación familiar y una penetración digital del 96,3%, coexiste con amenazas reales e inmediatas. Entre ellas, la Directiva (UE) 2024/2831 representa el riesgo de mayor urgencia por su transposición prevista en diciembre de 2026. Esta tensión no invalida el modelo, pero lo obliga a ejecutarse con velocidad y precisión antes de que el entorno regulatorio o un entrante con más recursos replique la propuesta.

La estrategia elegida es coherente con esa urgencia: penetración de mercado geográficamente concentrada, modelo *freemium* con conversión al 22,7% y crecimiento apoyado en convenios institucionales como infraestructura de captación. Cada uno de los tres argumentos estratégicos del apartado 5.2 responde a una limitación real del modelo. La concentración geográfica hace posible el *marketplace*. El *freemium* elimina la fricción de adopción. Los convenios universitarios cierran el *gap* de captación a coste marginal. Y la ventaja emocional de la seguridad es la única palanca capaz de desplazar al sustituto gratuito.

Financieramente, el modelo es viable bajo hipótesis conservadoras. El VAN positivo de 76.820 € a una tasa de descuento del 30%, propia de *startups* de alto riesgo (Damodaran, 2012), confirma que el proyecto genera valor por encima del coste de capital exigido. El *break-even* en el mes 19 no es un objetivo optimista: está soportado por un EBITDA proyectado de 89.525 € en el Año 2 y 145.500 € en el Año 3, impulsado por la maduración de los convenios institucionales y el efecto de red acumulado sobre una base de usuarios

que habrá superado los 25.000 MAU. La condición crítica es una sola: mantener la tasa de abandono por debajo del 4% a partir del mes 4, umbral que el sistema de control del apartado 7 vigilará con revisión semanal durante la fase de lanzamiento.

Conviene, no obstante, reconocer las limitaciones de este trabajo. La principal reside en la naturaleza de la evidencia empírica disponible: la investigación primaria se apoya en una muestra de conveniencia (n=279) concentrada geográficamente en Madrid, lo que aporta validez orientativa pero no representatividad estadística sobre el conjunto de la población diana. A ello se suma que, al tratarse de un proyecto en fase *pre-seed*, las proyecciones financieras y los indicadores clave (tasa de conversión, abandono, CAC o LTV) son objetivos fundamentados en hipótesis y *benchmarks* del sector, no datos observados en operación real. El modelo, por tanto, no ha sido todavía contrastado con el comportamiento efectivo del mercado. Estas limitaciones marcan las líneas futuras de trabajo más evidentes: la validación de las hipótesis mediante un piloto real en los distritos seleccionados, la medición de la imagen de marca percibida una vez lanzada la plataforma, y la ampliación progresiva del estudio a otras ciudades que permita confirmar si los patrones detectados se mantienen fuera del contexto madrileño.

El trabajo cumple los tres objetivos planteados. En primer lugar, la investigación primaria confirma que UnCable responde a una necesidad de mercado real y no cubierta: la fricción que generan los canales informales es medible y afecta a ambos lados de la plataforma. En segundo lugar, esa misma investigación identifica con claridad los atributos que los usuarios valoran de forma determinante: la confianza verificada y la proximidad geográfica. Los cuales se han convertido en los ejes del posicionamiento y del plan operativo. Y en tercer lugar, sobre esa base se ha desarrollado un plan de marketing estratégico y operativo completo que determina la viabilidad del proyecto y define su hoja de ruta de lanzamiento. El análisis permite concluir que ese lanzamiento es viable, no como afirmación optimista, sino como resultado de un modelo financiero conservador, una estrategia coherente con las limitaciones reales del proyecto y un sistema de control capaz de detectar desviaciones antes de que se vuelvan irreversibles. El plan no garantiza el éxito, ningún plan puede hacerlo, pero sí demuestra que el camino está trazado, los riesgos están identificados y las respuestas están preparadas. Eso, en el estadio de una *startup* en fase *pre-seed*, es exactamente lo que se le puede pedir.

9. Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado

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

Por la presente, yo, Sol de Alarcón Ibáñez, estudiante de Administración y Dirección de Empresas (E-2) de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado “PLAN ESTRATÉGICO Y OPERATIVO DE MARKETING DE LA IDEA DE NEGOCIO “UNCABLE””, declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación:

1. Brainstorming de ideas de investigación: Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
2. Referencias: Usado conjuntamente con otras herramientas, como Science, para identificar referencias preliminares que luego he contrastado y validado.
3. Metodólogo: Para descubrir métodos aplicables a problemas específicos de investigación.
4. Constructor de plantillas: Para diseñar formatos específicos para secciones del trabajo.
5. Corrector de estilo literario y de lenguaje: Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
6. Generador previo de diagramas de flujo y contenido: Para esbozar diagramas iniciales.
7. Revisor: Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.

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

Fecha: 02/06/2026

Firma: Sol de Alarcón Ibáñez 54692433C

10. BIBLIOGRAFÍA

Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, 35(5), 113–124.

Business of Apps. (2025). *Mobile advertising rates*.
<https://www.businessofapps.com/ads/research/mobile-app-advertising-cpm-rates/>

Comisión Europea. (2021). *Propuesta de Directiva del Parlamento Europeo y del Consejo relativa a la mejora de las condiciones laborales en el trabajo en plataformas digitales* [COM(2021) 762 final]. EUR-Lex. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/ALL/?uri=CELEX:52021PC0762>

Comisión Europea. (s.f.). *Guía básica y buenas prácticas de economía colaborativa*. <https://marketplace.circularlabstoolkit.eu/sites/default/files/2024-10/Guia%20basica%20y%20buenas%20practicas%20de%20economia%20colaborativa.pdf>

Comunidad de Madrid. (2025). *Sistema universitario madrileño*. Consejería de Educación, Ciencia y Universidades.
<https://www.comunidad.madrid/servicios/educacion/sistema-universitario-madrileno>

Consejo de la Unión Europea. (2024). *Normas de la UE sobre el trabajo en plataformas digitales*. <https://www.consilium.europa.eu/es/policies/platform-work-eu/>

Cooper, A. (1999). *The inmates are running the asylum*. Sams Publishing.

Cusumano, M. A., Gawer, A., & Yoffie, D. B. (2019). *The business of platforms: Strategy in the age of digital competition, innovation, and power*. Harper Business.

Damodaran, A. (2012). Valuing young or start-up firms. En *Investment valuation: Tools and techniques for determining the value of any asset* (3.^a ed., cap. 23). Wiley. <https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/pdfiles/val3ed/c23.pdf>

Eurostat. (2026, marzo). *Euro area unemployment at 6.1% — Euro indicators, enero 2026*. Comisión Europea.
<https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-euro-indicators/w/3-04032026-ap>

Gens de Confiance. (s.f.). *Page de recherche*. Recuperado el [fecha de acceso] de <https://gensdeconfiance.com/fr/ui/search>

Instituto Nacional de Estadística (INE). (2025, marzo). *Encuesta de Condiciones de Vida (ECV). Módulo sobre acceso a servicios. Año 2024*.
<https://www.ine.es/dyngs/Prensa/m2ECV2024.htm>

Instituto Nacional de Estadística (INE). (2025). *Encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) en los Hogares. Año 2025*. <https://www.ine.es/dyngs/Prensa/TICH2025.htm>

Instituto Nacional de Estadística (INE). (2026). *Encuesta de Población Activa (EPA). Primer trimestre 2026*.
<https://www.ine.es/dyngs/Prensa/EPA1T26.htm>

Jefatura del Estado. (1996). *Ley Orgánica 1/1996, de 15 de enero, de Protección Jurídica del Menor, modificada por Ley 26/2015, de 28 de julio*. BOE núm. 15, de 17 de enero de 1996. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1996-1069>

Jefatura del Estado. (2021). *Ley Orgánica 8/2021, de 4 de junio, de protección integral a la infancia y la adolescencia frente a la violencia*. BOE núm. 134, de 5 de junio de 2021. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2021-9347>

Kapferer, J.-N. (2012). *The new strategic brand management: Advanced insights and strategic thinking* (5.^a ed.). Kogan Page.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for humanity*. Wiley.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15.^a ed.). Pearson Education.

Marinović Matović, I. (2020). PESTEL analysis of external environment as a success factor of *startup* business. *Research Papers in Economics*, Scientia Moralitas Research Institute. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4058794>

Marth, S., Hartl, B., & Penz, E. (2022). Sharing on platforms: Reducing perceived risk for peer-to-peer platform consumers through trust-building and regulation. *Journal of Consumer Behaviour*, 21(6), 1255–1267. <https://doi.org/10.1002/cb.2075>

Miller, D. (2017). *Building a StoryBrand: Clarify your message so customers will listen*. HarperCollins Leadership.

Moreno, J. M., & Martínez, Á. (2023). *Educación en la sombra en España: Una radiografía del mercado de clases particulares por etapa escolar, capacidad económica de los hogares, titularidad del centro y Comunidad Autónoma* (EsadeEcPol Brief #35). EsadeEcPol. https://www.esade.edu/ecpol/wp-content/uploads/2023/01/EsadeEcPol_Brief35_Shadow-2.pdf

Navarro, J. G. (2024). *Meta advertising cost-per-mille (CPM) in Europe from August 2022 to January 2024*. Statista. <https://www.statista.com/statistics/1409916/meta-cpm-europe/>

Parker, G. G., Van Alstyne, M. W., & Choudary, S. P. (2016). *Platform revolution: How networked markets are transforming the economy and how to make them work for you*. W. W. Norton & Company.

Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea. (2016). *Reglamento (UE) 2016/679 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 27 de abril de 2016, relativo a la protección de las personas físicas en lo que respecta al tratamiento de datos personales*. DOUE L 119, de 4 de mayo de 2016. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX:32016R0679>

Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea. (2024). *Directiva (UE) 2024/2831 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 23 de octubre de 2024, relativa a la mejora de las condiciones laborales en el trabajo en plataformas digitales*. Diario Oficial de la Unión Europea, L, 2024/2831. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=OJ:L_202402831

- Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 57(2), 137–145.
- Ries, A., & Trout, J. (2001). *Positioning: The battle for your mind* (20th anniversary ed.). McGraw-Hill.
- Ries, E. (2011). *The lean startup*. Crown Business.
- Rochet, J.-C., & Tirole, J. (2003). Platform competition in two-sided markets. *Journal of the European Economic Association*, 1(4), 990–1029.
<https://doi.org/10.1162/154247603322493212>
- Saqib, N. (2021). Positioning – a literature review. *PSU Research Review*, 5(2), 141–169. <https://doi.org/10.1108/PRR-06-2019-00165.2>
- Spotify Technology S.A. (2026). *Q4 2025 Shareholder Letter*.
<https://d18rn0p25nwr6d.cloudfront.net/CIK-0001639920/55ed6eb9-217c-44f2-bac5-1d58f79782e1.pdf>
- Upwork Research Institute. (2024). *Gen Z is abandoning conventional 9-to-5 corporate jobs for more diverse, flexible careers in freelancing*. Upwork Inc.
<https://investors.upwork.com/news-releases/news-release-details/gen-z-abandoning-conventional-9-5-corporate-jobs-more-diverse>
- Vergara, D. (2022, actualizado abril 2023). Efectos de red (*network effects*). *CeCo — Centro de Regulación y Competencia*.
<https://centrocompetencia.com/efectos-de-red-network-effects/>
- Wirtz, J., & Lovelock, C. (2022). *Services marketing: People, technology, strategy* (9.^a ed.). World Scientific.

11. ANEXOS

Anexo 1: Modelo de monetización de UnCable, desarrollado en formato de hoja de cálculo. Incluye los supuestos y parámetros de partida, el plan de ingresos mensual del Año 1 desglosado por las cinco líneas de negocio, el análisis de rentabilidad y punto de equilibrio, la proyección financiera a tres años y el cálculo del VAN, TIR y periodo de recuperación de la inversión.

Hoja 1: SUPUESTOS Y PARÁMETROS

UNCABLE — MODELO DE MONETIZACIÓN SUPUESTOS Y PARÁMETROS BASE						
CATEGORÍA	VARIABLE	VALOR UNITARIO	VOLUMEN / UNIDADES	UNIDAD	INGRESO ANUAL (€)	NOTAS Y FUENTE
LINEAS DE INGRESO — AÑO 1 OBJETIVO						
Monetización B2C	Suscripción Premium Familias (p_1)	5 €	2.500	€/mes	150.000 €	2.500 familias activas × 5 €/mes × 12 meses
	Tasa de Verificación Estudiantes / Trust Fee (p_2)	5 €	4.000	€ único	20.000 €	Pago único por estudiante verificado
	Servicio de Urgencia (p_3)	2 €	2.000	€/acción	4.000 €	2.000 ofertas urgentes cubiertas (2 €/publicación)
Monetización B2B	Convenios Institucionales con Universidades	3.000 €	15	€/centro-año	45.000 €	15 centros colaboradores × 3.000 €/año
	Publicidad In-App (CPM 17 €)				21.624 €	1.272.000 impresiones × CPM 17 € / 1.000
PARÁMETROS — INVENTARIO PUBLICITARIO IN-APP						
Segmento Jóvenes	MAU Estudiantes	4.000		usuarios/mes		
	Frecuencia sesiones	5		sesiones/mes		
	Densidad publicitaria	2		anuncios/sesión		
	Total Impresiones	480.000		impresiones/año		
Segmento Familias	MAU Familias	11.000		usuarios/mes		
	Frecuencia sesiones	3		sesiones/mes		
	Densidad publicitaria	2		anuncios/sesión		
	Total Impresiones	792.000		impresiones/año		
Tarifa CPM	CPM (€/1.000 impresiones)	17 €		€ / 1.000 imp.	21.624 €	Total imp. × 17€ CPM / 1.000
RESUMEN INGRESOS AÑO 1 OBJETIVO						
B2C	Suscripciones Premium Familias	150.000 €	62%			
B2C	Tasas de Verificación Estudiantes	20.000 €	8%			
B2C	Servicios de Urgencia	4.000 €	2%			
B2B	Convenios Institucionales	45.000 €	19%			
B2B	Publicidad In-App (CPM)	21.624 €	9%			
FACTURACIÓN TOTAL AÑO 1		240.624 €	100%			
PARÁMETROS DE RENTABILIDAD Y KPIs CLAVE						
Márgenes	Margen Bruto Consolidado (Gmr)	85,0%	% sobre ventas			
	Margen Suscripción Premium	90,0%	% sobre ingresos Premium			
	Margen Trust Fee (tras coste verificación)	70,0%	Vc = 30% para validación			
	Margen Publicidad B2B	95,0%	Neto de comisiones plataforma			
Break-even	Mes de Break-even Operativo	19	Mes desde lanzamiento comercial			
	EBITDA Objetivo Año 2 (umbral mínimo)	45.000 €	(min. ajustado modelo híbrido)			
	Crecimiento Beneficio Año 3	25,0%	% anual sobre EBITDA Año 2			
Clientes	Tasa de Conversión Premium (familias)	22,7%	22,7% de MAU familias			
	Churn Rate mensual máximo	4,0%	< 4% baja mensual suscriptores			
	Permanencia media suscriptor Premium	8	meses consecutivos (LTV)			
	Coste de Adquisición de Cliente (CAC) máx.	7 €	por usuario activo			
	Ratio Mkt/Ventas máximo (post mes 6)	35,0%	< 35% de facturación			
Actividad	Tiempo respuesta sustitución (máx.)	45	minutos			
	Valoración media perfiles verificados	4,7	/ 5 estrellas			
	Ratio jóvenes/familias Premium	1,6	1,6 estudiante por familia			

Hoja 2: PLAN DE INGRESOS AÑO 1

UNCABLE — PLAN DE INGRESOS MENSUAL AÑO 1															
LÍNEA	CONCEPTO	Precio	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL AÑO 1
A) VOLUMEN Y ACTIVIDAD MENSUAL (UNIDADES)															
B2C	Familias Premium activas (acumulado, ramp-up)		900	1.200	1.500	1.700	1.900	2.100	2.200	2.300	2.350	2.400	2.450	2.500	2.500
	Trust Fee — estudiantes verificados (mensual)		600	600	550	500	400	350	250	200	150	150	125	125	4.000
	Ofertas Urgentes publicadas y cubiertas		100	120	150	160	175	175	175	175	190	190	195	195	2.000
B2B	Nuevos Convenios firmados en el mes		3	2	2	2	2	1	1	1	1	-	-	-	15
	MAU Total (familias + estudiantes)		2.000	3.000	4.500	6.000	7.500	9.000	10.000	11.000	12.000	13.000	14.000	15.000	15.000
B) INGRESOS MENSUALES POR LÍNEA DE NEGOCIO (€)															
B2C	Suscripciones Premium Familias (5 €/mes)	5,00 €	4.500 €	6.000 €	7.500 €	8.500 €	9.500 €	10.500 €	11.000 €	11.500 €	11.750 €	12.000 €	12.250 €	12.500 €	117.500 €
	Tasas de Verificación — Trust Fee (5 €/único)	5,00 €	3.000 €	3.000 €	2.750 €	2.500 €	2.000 €	1.750 €	1.250 €	1.000 €	750 €	750 €	625 €	625 €	20.000 €
	Servicios de Urgencia (2 €/acción)	2,00 €	200 €	240 €	300 €	320 €	350 €	350 €	350 €	350 €	380 €	380 €	390 €	390 €	4.000 €
B2B	Convenios Institucionales (3.000 €/centro)	3.000,00 €	9.000 €	6.000 €	6.000 €	6.000 €	6.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	-	-	-	45.000 €
	Publicidad In-App (CPM 17 €)	17,00 €	404 €	606 €	909 €	1.213 €	1.516 €	1.819 €	2.021 €	2.223 €	2.425 €	2.627 €	2.829 €	3.031 €	21.624 €
TOTAL INGRESOS			17.104 €	15.846 €	17.459 €	18.533 €	19.366 €	17.419 €	17.621 €	18.073 €	18.305 €	15.757 €	16.094 €	16.546 €	208.124 €
% Acumulado s/ Total Año 1 (208.124 €)			8,2%	15,8%	24,2%	33,1%	42,4%	50,8%	59,3%	68,0%	76,7%	84,3%	92,0%	100,0%	100,0%
C) MIX DE INGRESOS — PARTICIPACIÓN POR LÍNEA (% s/ total)															
B2C	Suscripciones Premium Familias		26,3%	37,9%	43,0%	45,9%	49,1%	60,3%	62,4%	63,6%	64,2%	76,2%	76,1%	75,5%	56,5%
	Tasas de Verificación		17,5%	18,9%	15,8%	13,5%	10,3%	10,0%	7,1%	5,5%	4,1%	4,8%	3,9%	3,8%	9,6%
	Servicios de Urgencia		1,2%	1,5%	1,7%	1,7%	1,8%	2,0%	2,0%	1,9%	2,1%	2,4%	2,4%	2,4%	1,9%
B2B	Convenios Institucionales		52,6%	37,9%	34,4%	32,4%	31,0%	17,2%	17,0%	16,6%	16,4%	0,0%	0,0%	0,0%	21,6%
	Publicidad In-App		2,4%	3,8%	5,2%	6,5%	7,8%	10,4%	11,5%	12,3%	13,2%	16,7%	17,6%	18,3%	10,4%

Hoja 3: RENTABILIDAD Y *BREAK-EVEN*

UNCABLE — RENTABILIDAD MENSUAL Y ANÁLISIS DE BREAK-EVEN														
PARTIDA/CONCEPTO	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL AÑO 1	
INGRESOS														
I Total Ingresos (de Hoja Plan de Ingresos)	17.104 €	15.846 €	17.459 €	18.533 €	19.366 €	17.419 €	17.621 €	18.073 €	18.305 €	15.757 €	16.094 €	16.546 €	208.124 €	
COSTE DE VENTAS (COGS — 15% de ingresos)														
Coste variable verificación y plataforma (15% s/ ingresos)	(2.566 €)	(2.377 €)	(2.619 €)	(2.780 €)	(2.905 €)	(2.613 €)	(2.643 €)	(2.711 €)	(2.746 €)	(2.364 €)	(2.414 €)	(2.482 €)	(31.219 €)	
GP BENEFICIO BRUTO (Margen 85%)	14.539 €	13.469 €	14.841 €	15.753 €	16.461 €	14.806 €	14.978 €	15.362 €	15.559 €	13.394 €	13.680 €	14.064 €	176.905 €	
% Margen Bruto	85,0%	85,0%	85,0%	85,0%	85,0%	85,0%	85,0%	85,0%	85,0%	85,0%	85,0%	85,0%	85,0%	
LTV														
FC Personal (fundadores + equipo núcleo)	(6.000 €)	(6.000 €)	(6.000 €)	(6.000 €)	(6.000 €)	(6.000 €)	(6.000 €)	(6.000 €)	(6.000 €)	(6.000 €)	(6.000 €)	(6.000 €)	(72.000 €)	
FC Tecnología (servidores, APIs, mantenimiento App)	(3.500 €)	(3.500 €)	(3.500 €)	(3.500 €)	(3.500 €)	(3.500 €)	(3.500 €)	(3.500 €)	(3.500 €)	(3.500 €)	(3.500 €)	(3.500 €)	(42.000 €)	
FC Legal, Admin y Otros Gastos Generales	(2.000 €)	(2.000 €)	(2.000 €)	(2.000 €)	(2.000 €)	(2.000 €)	(2.000 €)	(2.000 €)	(2.000 €)	(2.000 €)	(2.000 €)	(2.000 €)	(24.000 €)	
MPC Marketing y Captación (campus, digital, PR)	(8.500 €)	(8.500 €)	(8.500 €)	(7.500 €)	(7.500 €)	(7.500 €)	(6.500 €)	(6.000 €)	(5.500 €)	(5.500 €)	(5.000 €)	(4.500 €)	(81.000 €)	
Σ TOTAL COSTES OPERATIVOS	(20.000 €)	(20.000 €)	(20.000 €)	(19.000 €)	(19.000 €)	(19.000 €)	(18.000 €)	(17.500 €)	(17.000 €)	(17.000 €)	(16.500 €)	(16.000 €)	(219.000 €)	
Ratio Mkt/Ventas (objetivo < 35% post mes 6)	49,7%	53,6%	48,7%	40,5%	38,7%	43,1%	36,9%	33,2%	30,0%	34,9%	31,1%	27,2%	38,9%	
EBITDA Y ANÁLISIS DE BREAK-EVEN														
EBITDA EBITDA Mensual (Beneficio Bruto + Costes Operativos)	(5.461 €)	(6.531 €)	(5.159 €)	(3.247 €)	(2.539 €)	(4.194 €)	(3.022 €)	(2.138 €)	(1.441 €)	(3.606 €)	(2.820 €)	(1.936 €)	(42.095 €)	
% Margen EBITDA	-31,9%	-41,2%	-29,6%	-17,5%	-13,1%	-24,1%	-17,2%	-11,8%	-7,9%	-22,9%	-17,5%	-11,7%	-20,2%	
ACUM. EBITDA Acumulado (análisis break-even — mes 19 en Hoja Proyección)	(5.461 €)	(11.992 €)	(17.152 €)	(20.399 €)	(22.938 €)	(27.132 €)	(30.154 €)	(32.292 €)	(33.733 €)	(37.339 €)	(40.159 €)	(42.095 €)	(42.095 €)	
NOTA: El EBITDA Acumulado del Año 1 es negativo. El break-even operativo se produce en el Mes 19 (mes 7 del Año 2) — ver Hoja PROYECCIÓN 3 AÑOS.														
KPIs DE CAPTACIÓN Y EFICIENCIA														
CAC Coste Adquisición por Usuario (€ / usuario activo)	12 €	10 €	9 €	8 €	8 €	7 €	7 €	7 €	7 €	7 €	7 €	7 €	8 €	
Churn Churn Rate mensual suscriptores Premium	6,0%	6,0%	5,0%	5,0%	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%	4,5%	
LTV LTV (8 meses permanencia × 5 € × 85% margen)	34 €	34 €	34 €	34 €	34 €	34 €	34 €	34 €	34 €	34 €	34 €	34 €	34 €	
ROI ROI Captación (LTV / CAC)	2,8x	3,4x	3,8x	4,3x	4,5x	4,9x	4,9x	5,2x	5,2x	5,2x	5,2x	5,2x	4,4x	

Hoja 3: PROYECCIÓN 3 AÑOS

UNCABLE — PROYECCIÓN FINANCIERA A 3 AÑOS (P&L SIMPLIFICADO)				
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	CAGR Y1—Y3 NOTAS
INGRESOS POR LÍNEA DE NEGOCIO				
Suscripciones Premium Familias	117.500 €	216.000 €	270.000 €	51,6%
Tasas de Verificación (Trust Fee)	20.000 €	25.000 €	30.000 €	22,5%
Servicios de Urgencia	4.000 €	6.000 €	8.000 €	41,4%
Convenios Institucionales B2B	45.000 €	57.000 €	72.000 €	26,5%
Publicidad In-App (CPM)	21.624 €	32.500 €	40.000 €	36,0%
TOTAL INGRESOS	208.124 €	336.500 €	420.000 €	42,1%
ESTRUCTURA DE COSTES				
COGS — Coste variable plataforma (15%)	(31.219 €)	(50.475 €)	(63.000 €)	15% de ingresos
Personal (fundadores + equipo)	(72.000 €)	(90.000 €)	(110.000 €)	Crece con equipo
Tecnología (servidores, APIs, App)	(42.000 €)	(8.500 €)	(8.500 €)	
Marketing y Captación	(81.000 €)	(72.000 €)	(65.000 €)	Baja % conforme madurez
Legal, Admin y Gastos Generales	(24.000 €)	(26.000 €)	(28.000 €)	Inflación +4%/año
TOTAL COSTES	(250.219 €)	(246.975 €)	(274.500 €)	
CUENTA DE RESULTADOS (P&L)				
Beneficio Bruto (Margen 85%)	176.905,40 €	286.025,00 €	357.000,00 €	Gmr objetivo = 85%
EBITDA	(42.095 €)	89.525 €	145.500 €	
% Margen EBITDA	-20,2%	26,6%	34,6%	Obj. ≥18% en Año 2
Resultado Neto (aprox.)	(42.095 €)	89.525 €	145.500 €	Sin D&A ni impuestos
ANÁLISIS DE BREAK-EVEN ACUMULADO (MESES 13–24 = AÑO 2)				
MES	EBITDA MENSUAL AÑO 2 (€)	EBITDA ACUMULADO (€)	STATUS	
Mes 13 (Año 2 — mes 1)	6.014 €	(36.081 €)	Pérdida acumulada	
Mes 14 (Año 2 — mes 2)	6.014 €	(30.068 €)	Pérdida acumulada	
Mes 15 (Año 2 — mes 3)	6.014 €	(24.054 €)	Pérdida acumulada	
Mes 16 (Año 2 — mes 4)	6.014 €	(18.041 €)	Pérdida acumulada	
Mes 17 (Año 2 — mes 5)	6.014 €	(12.027 €)	Pérdida acumulada	
Mes 18 (Año 2 — mes 6)	6.014 €	(6.014 €)	Pérdida acumulada	
Mes 19 (Año 2 — mes 7)	6.014 €	-	BREAK-EVEN ALCANZADO	
Mes 20 (Año 2 — mes 8)	9.486 €	9.486 €	BREAK-EVEN ALCANZADO	
Mes 21 (Año 2 — mes 9)	9.486 €	18.972 €	BREAK-EVEN ALCANZADO	
Mes 22 (Año 2 — mes 10)	9.486 €	28.458 €	BREAK-EVEN ALCANZADO	
Mes 23 (Año 2 — mes 11)	9.486 €	37.944 €	BREAK-EVEN ALCANZADO	
Mes 24 (Año 2 — mes 12)	9.486 €	47.430 €	BREAK-EVEN ALCANZADO	
KPIs CLAVE POR AÑO				
Usuarios activos totales (MAU)	15.000	25.000	40.000	
Familias Premium activas	2.500	4.200	6.500	
Estudiantes verificados (acumulado)	4.000	6.500	9.000	
Convenios institucionales activos	15	25	38	
Tasa de conversión Premium	22,70%	26%	30%	
Churn Rate mensual	4%	3,50%	3%	
CAC medio (€/usuario)	7,00 €	5,50 €	4,50 €	
LTV estimado (€/suscriptor Premium)	34,00 €	45,00 €	54,00 €	
Cuota mercado convenios Madrid	15%	25%	38%	

Hoja 4: VAN-TIR-PRC

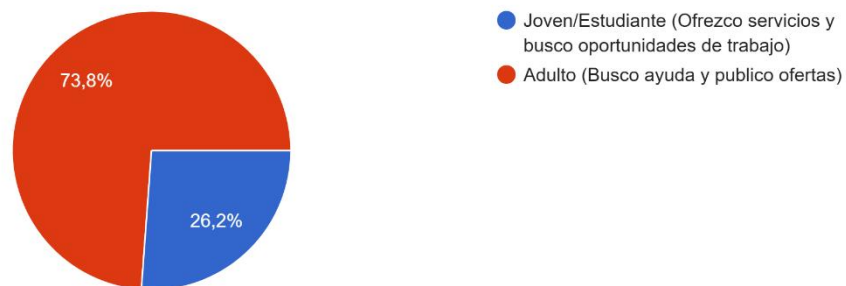
UNCABLE — EVALUACIÓN FINANCIERA: VAN, TIR Y PERÍODO DE RECUPERACIÓN			
PARÁMETROS DE LA EVALUACIÓN			
Tasa de descuento (k)	30,0%	Pre-seed alto riesgo (Damodaran, 2012: rango 25–40%)	
Inversión inicial — capital semilla 3 socias (€)	10.000 €	Aportación fundacional para MVP, constitución y tesorería inicial	
FLUJOS DE CAJA NETOS DEL PROYECTO (= EBITDA, sin D&A ni impuestos)			
AÑO	FLUJO DE CAJA NETO (€)	FACTOR DESCUENTO $1/(1+k)^t$	FLUJO DESCONTADO (€)
Año 0 — Inversión inicial	(10.000 €)	1,0000	(10.000,00 €)
Año 1 — EBITDA	(42.095 €)	0,7692	(32.380,46 €)
Año 2 — EBITDA	89.525 €	0,5917	52.973,37 €
Año 3 — EBITDA	145.500 €	0,4552	66.226,67 €
VALOR ACTUAL NETO (Σ flujos descontados)			76.819,58 €
INDICADORES DE VIABILIDAD DE LA INVERSIÓN			
VAN — Valor Actual Neto	76.819,58 €	Valor creado por encima del coste de capital exigido	
TIR — Tasa Interna de Retorno	132,7%	Tasa a la que el VAN = 0; muy superior a k=30%	
PRC — Período de Recuperación	Mes 19	Break-even acumulado (véase hoja PROYECCIÓN 3 AÑOS)	

Anexo 2: encuesta de validación de mercado realizada como investigación primaria para este trabajo, dirigida a los dos segmentos objetivo de la plataforma: prestadores de servicios (Segmento A) y potenciales contratantes (Segmento B). Los resultados de esta encuesta constituyen la base empírica de las decisiones de segmentación, posicionamiento y ponderación del perfil competitivo desarrolladas en el plan.

Preguntas y respuestas en cuestión:

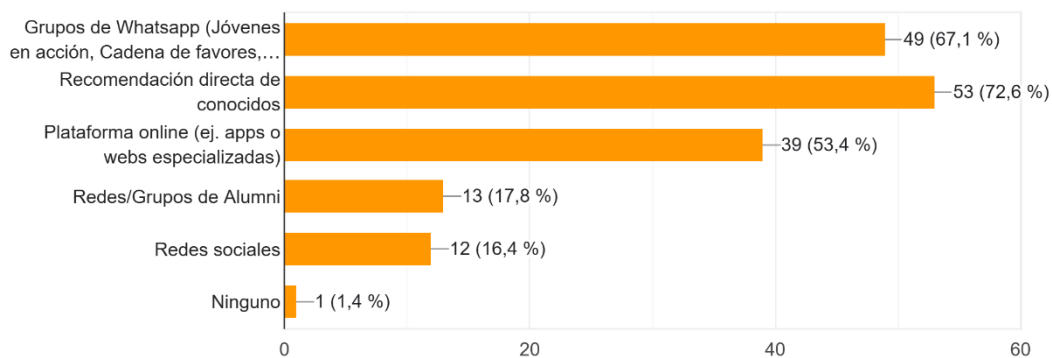
¿A qué segmento perteneces?

279 respuestas



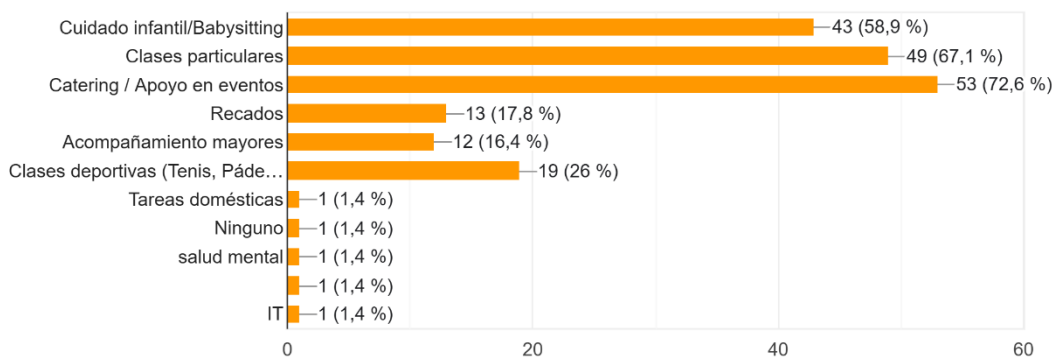
¿A través de qué canal sueles buscar (o buscarías) trabajos puntuales?

73 respuestas



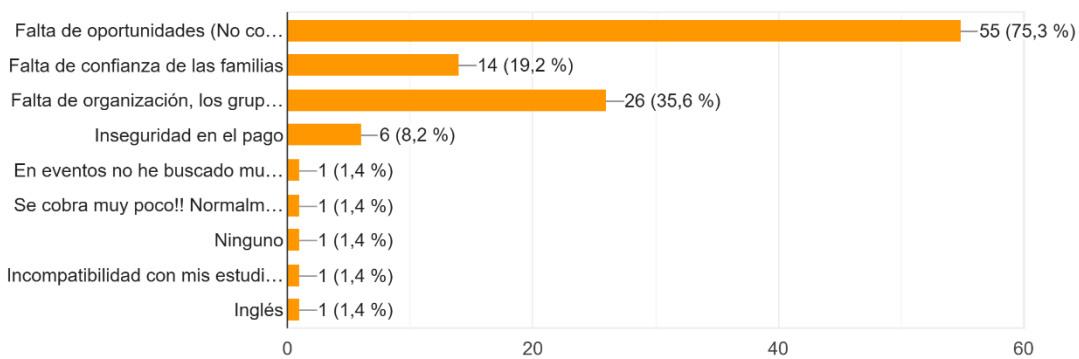
¿En qué tipo de servicios te interesa principalmente trabajar?

73 respuestas



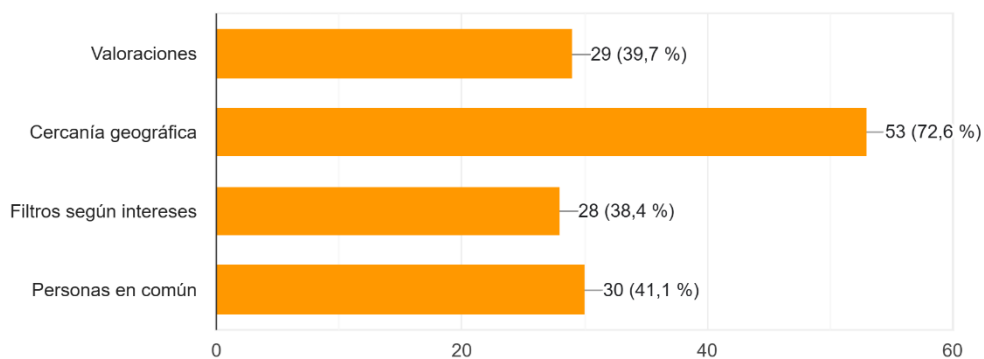
¿Qué dificultades encuentras actualmente para encontrar trabajo en este tipo de servicios?

73 respuestas

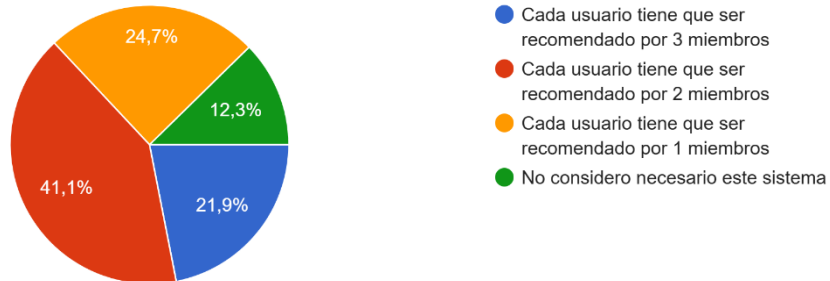


¿Qué elementos sería MÁS importante para que la usaras?

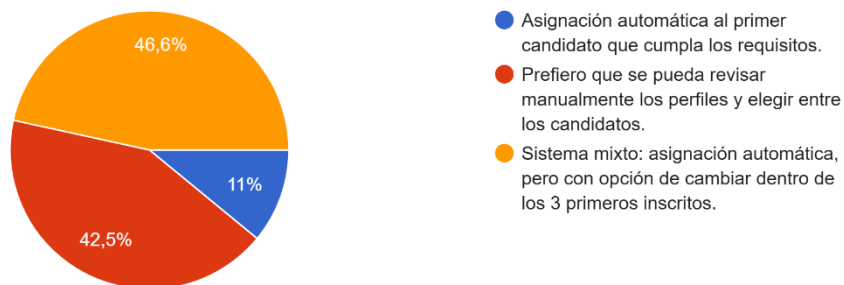
73 respuestas



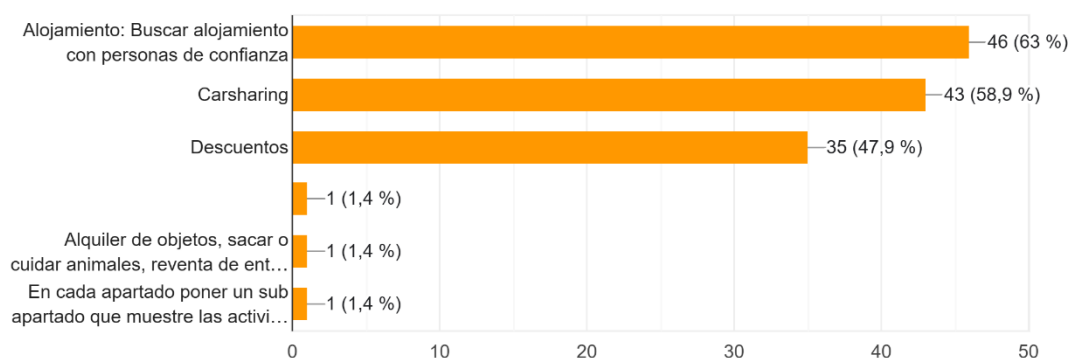
Una de las propuestas de UnCable es funcionar como una red de confianza: Para acceder a la plataforma sería necesario ser invitado o recomen...s siguientes opciones te generaría más confianza?
73 respuestas



Imagina que ves una oferta en la app (por ejemplo, una clase puntual o ayuda para un evento). ¿Qué sistema prefieres?
73 respuestas

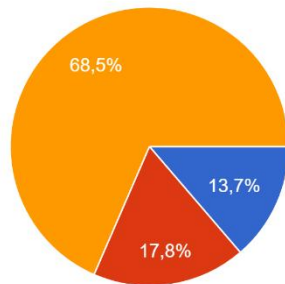


Escalabilidad del Negocio. Selecciona que otras opciones te podría interesar que tenga la app.
73 respuestas



Determina tu preferencia de pago

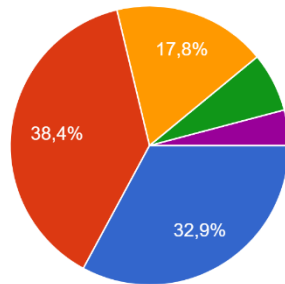
73 respuestas



- Un pago único al descargarse la app
- Pagar una cantidad mensual
- Gratis con anuncios, con opción Freemium (Como Spotify)

¿Cuánto sería lo máximo que pagarías? (Al mes)

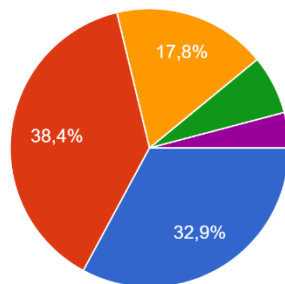
73 respuestas



- 0,99
- 1,99
- 2,99
- 3,99
- 4,99

¿Cuánto sería lo máximo que pagarías? (Al mes)

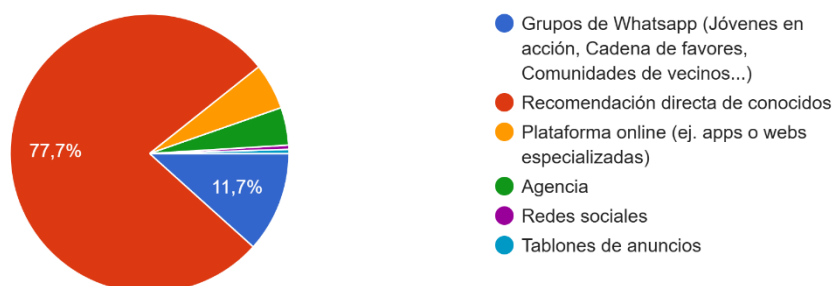
73 respuestas



- 0,99
- 1,99
- 2,99
- 3,99
- 4,99

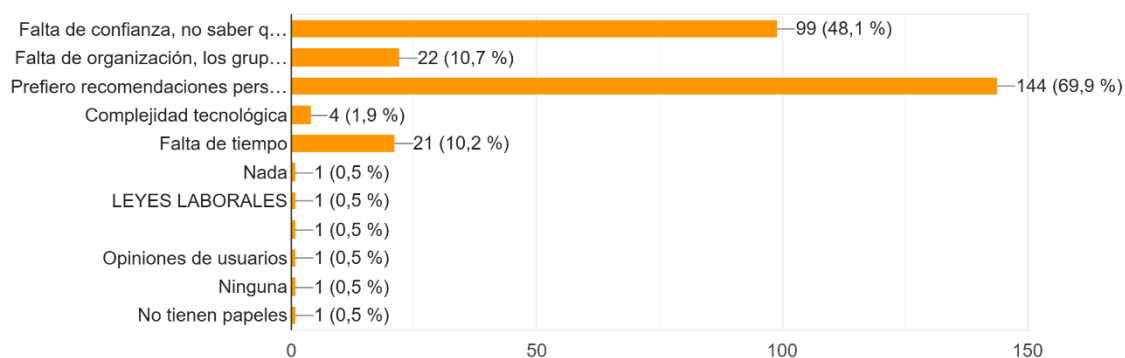
¿A través de qué canal sueles contratar (o contratarías) ayuda puntual para tu hogar?

206 respuestas



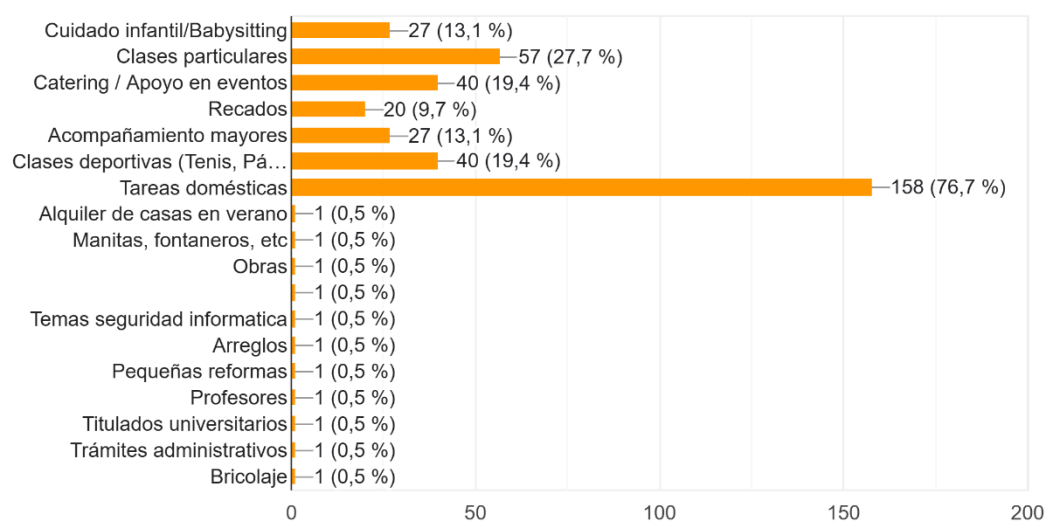
¿Qué dificultades encuentras actualmente para encontrar ayuda en este tipo de servicios?

206 respuestas

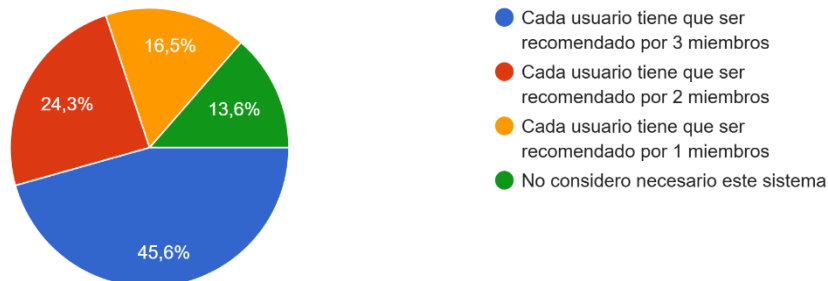


¿Qué tipo de servicio te interesa más contratar?

206 respuestas



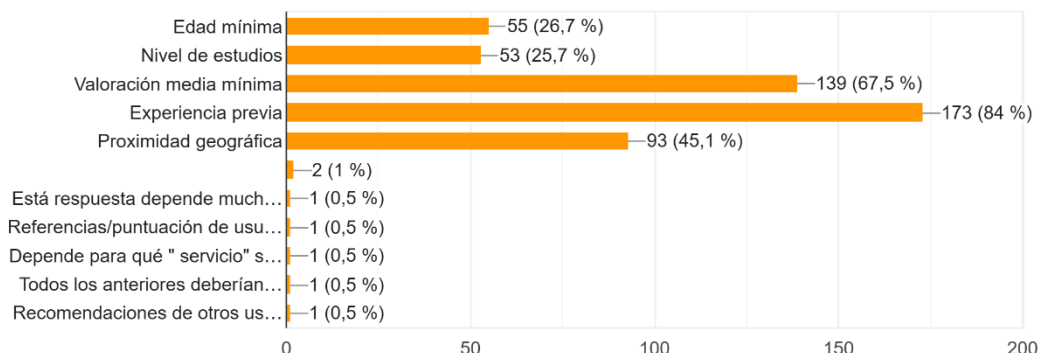
Una de las propuestas de UnCable es funcionar como una red de confianza: Para acceder a la plataforma sería necesario ser invitado o recomen...s siguientes opciones te generaría más confianza?
206 respuestas



Imagina que publicas una oferta en la app (por ejemplo, una clase puntual o ayuda para un evento).
¿Qué sistema de asignación te generaría mayor confianza y comodidad?
206 respuestas

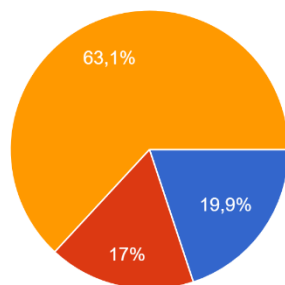


Teniendo en cuenta dicho sistema de asignación automática que planteamos para facilitar la rapidez y eficacia de contratación: ¿Qué filtros considerarías importantes al publicar una oferta?
206 respuestas



Determina tu preferencia de pago

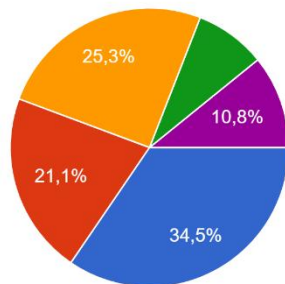
206 respuestas



- Un pago único al descargarse la app
- Pagar una cantidad mensual
- Gratis con anuncios, con opción Freemium (Como Spotify)

¿Cuánto pagarías? (Al mes)

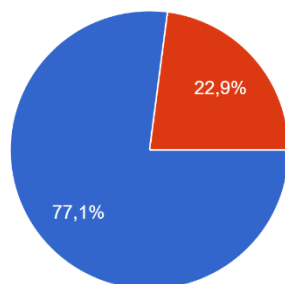
194 respuestas



- 0,99
- 1,99
- 2,99
- 3,99
- 4,99

Género

279 respuestas



- Femenino
- Masculino

Situación actual

279 respuestas

