



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

**MOLIFE: DESARROLLO DE UN PLAN DE
NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA
START-UP**

Asistencia personal estandarizada

Clave: 201604064

Autor: Ventura A. Manso de Zúñiga García

Tutor: Raquel Redondo Palomo

Resumen

La sensación y realidad de falta de tiempo en una ciudad como Madrid, cosmopolita, apresurada, empresarial, hace patente la existencia de una necesidad. La responsabilidad de gestión cotidiana del ámbito personal es a menudo el factor clave. Marca la diferencia entre poder aprovechar el tiempo libre después de un día de trabajo para descansar, o disfrutar entre familia y amigos, o tener que emplearlo en orden del hogar, gestión de averías, recogidas, llamadas, compras, envíos... Molife es un proyecto pionero en el mercado, una empresa emergente que se estructura basándose en el proceso de emprendimiento del Massachusetts Institute of Technology. Aportar facilidad, comodidad, confianza, seguridad, eficacia y agilidad a un *pull* de clientes objetivo por medio de una estructura operativa rentable es el objetivo del Trabajo.

Palabras clave

Segmentación, especificidad del producto, mercado objetivo, viabilidad, necesidad, tiempo, seguridad, estudio primario de mercado.

Abstract

The feeling and reality of the lack of time in a city like Madrid, cosmopolitan, hurried, corporate, makes clear the existence of a need. The responsibility of day-to-day management of the personal sphere is often the key factor. It makes the difference between being able to take advantage of free time after a work day to rest, or to enjoy with family and friends, or having to spend it on orderly housekeeping, managing breakdowns, pick-ups, calls, shopping, shipping... Molife is a pioneering project in the market, an emerging company that is structured based on the process of entrepreneurialism of the Massachusetts Institute of Technology. Bringing ease, convenience, trust, security, efficiency and agility to a target customer pull through a cost-effective operational structure is the goal of the Project.

Key words

Segmentation, product specificity, target market, feasibility, necessity, timing, security, primary market research.

ÍNDICE

Introducción.....	6
Metodología y estructura del trabajo	7
Ideación.....	8
Idea inicial	8
Equipo.....	10
Ideación y filtros	10
Idea definitiva	13
Segmentación de mercado.....	14
Preparación del Estudio Primario de Mercado	16
Establecimiento de segmentos de usuarios finales.....	16
Agrupación de segmentos y fijación de individuos a entrevistar.....	21
Preparación de la entrevista.....	23
Preguntas	23
Ejecución del Estudio primario de mercado.....	25
Insights de la entrevista a R. C. (ejemplo de informe de entrevista).....	25
Hipótesis validadas.....	27
Definición de segmentos más concretos o concentrados: Selección de un mercado	
“cabeza de playa”	29
Familia con hijos económicamente dependientes, con alto poder adquisitivo.....	30
Persona (fase 5 de “ <i>Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Startup</i> ”).....	32
Descripción del producto.....	33
Ciclo de vida del producto, caso de uso (puntos descriptivos de la fase 5 de “<i>Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Startup</i>”).....	33
Determinación de la necesidad y catalizador para la acción	33
Alternativas	33
Análisis de las opciones	34
Aumento de la red de clientela.....	34
Adquisición del producto e instalación	35
Extracción y determinación del valor.....	36
Uso del producto, modo operativo	37
Estructura.....	38
Centro de llamadas	38

Comunicación.....	39
Protocolos estandarizados de gestión.....	39
Porfolio de servicios.....	40
Uso de datos personales.....	42
Software.....	42
<i>Cuantificación de la propuesta de valor.....</i>	43
<i>Mapa de posicionamiento competitivo.....</i>	47
<i>Consistencia del perfil objetivo, próximos 10 clientes.....</i>	50
<i>Consistencia de la propuesta, el núcleo.....</i>	51
<i>Viabilidad económica.....</i>	52
Arquitectura de precios y modelo de negocio.....	53
Fijación del precio.....	53
Análisis de costes.....	54
Coste de adquisición del cliente.....	55
Proyección a seis años.....	56
Ingreso estimado por cliente en el primer año.....	56
Consumer life time value.....	56
Proyección de ingresos y gastos.....	58
<i>Conclusión.....</i>	59
<i>Bibliografía.....</i>	61
Libros.....	61
Artículos y prensa.....	61

Introducción

El trabajo surge de una ilusión por crear un proyecto. Cada vez está más cerca el momento de decidir qué es lo que quiero hacer en mi vida y creo que esta podría ser mi respuesta. El emprendimiento entre los jóvenes no es una salida profesional a la orden del día, pero en el mundo en general, es algo muy valorado, en lo que se invierte cada vez más. España sobrepasa los 845M€ invertidos en *start-up*'s a un mes de terminar 2017 (El Referente, 2017).

Las empresas que tienen éxito en estos momentos son, o las que ofrecen un producto o servicio accesible a todos los consumidores; o las que se centran en un *target* más reducido, con clientes de elevado poder adquisitivo.

Las principales potencias mundiales cuentan con una tasa de empresas innovadoras, emergentes, elevada. Según startupranking.com, Estados Unidos se sitúa en la cabeza, con alrededor de 66.000 empresas de innovación emergentes, India y Reino Unido le siguen con 5.000 y 3.000 respectivamente². España se sitúa en la posición novena con 1.300 *start-up*'s.

La necesidad que pretende cubrir el proyecto es la falta de tiempo libre, de descanso, o productivo. Muchos artículos de prensa³ y *papers*⁴ tratan este tema, una preocupación social. El sentimiento generalizado de la sociedad, y más significativamente después de la cuarentena debido a la pandemia mundial, es la querencia para disfrutar, aprovechar el tiempo libre. El tiempo es un recurso limitado para todos.

Molife: “We set your life”

² Minaev, A. (2021, 7 junio). *Startup Statistics (2021): 35 Facts and Trends You Must Know*. FirstSiteGuide. <https://firstsiteguide.com/startup-stats/>

³ Sen Barcelona, C. (2018, 27 mayo). La falta de tiempo, una nueva pobreza. La Vanguardia. Recuperado el 9 de junio de 2021 de <https://www.lavanguardia.com/vida/20180527/443863947599/documental-cosima-dannoritzer-ladrones-de-tiempo-docs-barcelona.html>

⁴ Brooks, S. K., Webster, R. K., Smith, L. E., Woodland, L., Wessely, S., Greenberg, N., & Rubin, G. J. (2020). El impacto psicológico de la cuarentena y cómo reducirla: revisión rápida de las pruebas. *Lancet*, 395, 912-20.

¿Y si te dijésemos que puedes comprar el tiempo? Con Molife, puedes.

Objetivo del trabajo

El objetivo de este trabajo de investigación es desarrollar el modelo de negocio de la *start-up* MOLIFE, desde la aparición de la idea, hasta el *business plan* final, pasando por una fase de filtrado de ideas, estudio de mercado, especificación de usuario final y aproximación al total de mercado accesible. Seguidamente se tratarán las especificaciones del producto, fijación de protocolos de actuación, plan de desarrollo de software, producto mínimo viable.

Metodología y estructura del trabajo

El proyecto sigue la influencia del método *Lean Start-UP*. Las empresas que surjan en esta época de crisis mundial deben de arrancar con recursos propios, reducido capital inicial, y alta capacidad para adaptarse a los continuos cambios.

El plan de negocio de una *start-up* es más sencillo que el de una empresa consolidada y en funcionamiento. Basando el trabajo de investigación en el método *Lean Start-Up*, a medida que la empresa evolucione y comience a funcionar en el mercado, las líneas de negocio se adaptarán y perfeccionar.

La estructura del trabajo está diseñada bajo la influencia de un curso de emprendimiento impartido por el científico, ingeniero y empresario Roberto Vázquez. Las pautas son las establecidas por el *Master of Science in Management of Technology* impartido por el *Masachusetts Institute of Technology (MIT)*. Las fases a seguir son las diseñadas por el ingeniero licenciado por la Universidad de Harvard Bill Aulet, en su conocido libro “*Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Startup*”.

El emprendimiento consiste en la formulación estratégica de una nueva iniciativa empresarial, que diseña la manera de poner un producto o servicio en el mercado, cuyo objetivo principal es la generación de valor para hacer que la empresa sea económicamente sostenible⁵.

⁵ Christopher, E. (2021, 10 marzo). *What It Means to Be a Pioneer of Your Industry (and 3 Signs You Might Be One)*. Entrepreneur.

La creación de valor es indispensable, ofrecer un servicio o producto que el mercado sea capaz de valorar por encima de su valor real, más de lo que se emplea en producirlo o crearlo. Ese margen o diferencia entre lo que el mercado valora el servicio y lo que la organización emplea para generarlo es lo que se capta como beneficio. Capacidad de monetizar la innovación o el factor pionero de la contraprestación ofrecida.

La idea es llevar el proyecto a una realidad. Plantear el plan de negocio y todos los pasos para crear la pequeña empresa. La pregunta de investigación a la que pretende responder este trabajo es al método de transcurrir razonada y estructuradamente desde una idea de negocio ocurrente, a un plan tangible y factible. Desde la experiencia, las ideas que surgen, que pueden ser innovadoras, pioneras y a priori aparentar ser oportunidades factibles, deben pasar por un proceso mental y de exploración, una criba que puede conllevar en muchos casos la modificación y ajuste de esta. Hay muchas metodologías, pero la que se empleará a lo largo de este trabajo es la mencionada anteriormente. Se incluirán plantillas y estructuras regularizadas que se extraen del libro mencionado, y de su dual, *“Disciplined Entrepreneurship Workbook”*. La experiencia que me lleva a redactar este trabajo es que es necesario seguir unos pasos estructurados, prácticos, integrados. Las etapas descritas en el libro están probadas, es una plantilla secuencial y prescriptiva, que permite transferir y acumular el conocimiento adquirido en cada una de ellas.

Ideación

Idea inicial

La idea de MOLIFE surge como un “asistente personal a gran escala” para facilitar y simplificar la vida de los clientes. MOLIFE inicialmente contaba con tres líneas de negocio.

- **Relocalización de trabajadores:** las empresas extranjeras que tienen filiales en España, para lograr la expansión y externalización, envían trabajadores, normalmente altos ejecutivos, a entrenar y formar durante un periodo de tiempo.

https://www.entrepreneur.com/article/366749?utm_source=feedburner&utm_medium=feed&utm_campaign=Feed%3A+entrepreneur%2Flatest+%28Entrepreneur%29

El servicio, parte de la base de ofrecer lo denominado “*corporate housing*”, alojamiento necesario. A partir de ese punto, todas las necesidades que se requieran (servicio, automóvil, educación para la familia, acomodación de hijos y/o acompañantes, formación de todo tipo, actividades de ocio, asistencia técnica, resolución de cuestiones, alquileres...), dependiendo de la persona. Se basa en la “movilidad internacional de trabajadores”, la táctica de training que tienen muchas empresas y multinacionales. Consiste en enviar a altos cargos a filiales para modificar y enseñar los valores y los procedimientos y protocolos que quieren establecerse comunes a todas las localizaciones de la compañía.

- **Gestión de necesidades de clientes particulares, residentes y localizados en Madrid.** Target: individuos con poder alto ejecutivo, que debido al trabajo o a otros motivos, no pueden aprovechar su reducido tiempo libre. Entrevista personal con el cliente para determinar cuáles son sus necesidades, qué es lo que necesita que gestione alguien por él, establecer un marco y comenzar a trabajar. Servicio totalmente personalizado.
- **Organización de viajes de negocios:** esta última línea de negocio es una rama de la primera. Los clientes “empresas”, que ya están en contacto con los servicios que ofrece MOLIFE, pueden ampliar esta colaboración a su disposición. Una línea que proponemos es la posibilidad de casar un viaje meramente profesional, con uno personal. En este caso, la empresa cliente requiere enviar a un trabajador a un evento, así que la organización estándar (meramente profesional) se lleva a cabo, pero posiblemente el trabajador enviado quiera aprovechar dicho viaje, y montar un viaje para la familia entera.

En la primera línea de negocio, los clientes son empresas que envían trabajadores a España (Madrid como punto de partida) durante un periodo de tiempo. En la segunda línea, los clientes son particulares; y en la tercera, el cliente es la empresa, pero se combina con el particular enviado.

Al final el punto diferencial que queremos y vamos a ofrecer, es nuestro servicio completamente personalizado, carente de predeterminaciones y protocolos inamovibles. Cada cliente es un mundo, y nuestra misión es que ese mundo esté en la palma de su mano. Flexibilidad, servicio personalizado, adaptabilidad, diversificación.

“¿Y si te dijésemos que puedes comprar el tiempo? Con Molife puedes.

Los recursos necesarios para poner el proyecto en marcha son mínimos, el servicio en sí son gestiones básicas. El capital inicial necesario es el trabajo y la perseverancia.

Equipo

Teniendo ya la idea determinada y fijada, la formación de un equipo compatible e integrado por componentes que ocasionan sinergias es vital. Tener una visión común, unos valores compartidos y capacidades heterogéneas que puedan complementarse es la base. En el caso de Molife, el equipo está integrado por:

- Estudiante de último curso Derecho y ADE
- Estudiante penúltimo curso Biotecnología y Farmacia
- Licenciado en Marketing complementado con Máster en Gestión de Proyectos
- Estudiante de último curso Ingeniería Informática.

Ideación y filtros

Los elementos principales para la creación de una nueva empresa son: una **idea**, un **equipo** y un **proceso**.

La inspiración de la que surge una idea es abstracta, no se asienta en bases empíricas, no ofrece una promesa de funcionalidad. Es necesario verificar de la manera más empírica posible, que la necesidad que pretendemos cubrir es realmente una realidad. Se debe evitar caer en el motivo de fracaso más común de este tipo de negocios innovadores, la falta de necesidad por parte del mercado⁶. Por este motivo, esa inspiración tiene que someterse a determinados filtros que ajustan la idea.

Resumiendo, el proceso de filtración a la que Molife se ha sometido, comienza con la idea inicial, expuesta anteriormente, con tres líneas de negocio. Se sometió a un diseño de Canvas reducido, donde híbridamente se analizaban las posibilidades de su entrada o aceptación en el mercado, y su posibilidad tecnológica.

⁶ Minaev, A. (2021a, junio 7). Startup Statistics (2021): 35 Facts and Trends You Must Know. FirstSiteGuide. <https://firstsiteguide.com/startup-stats/>

- Filtro de mercado, *market pull*: (se analizan la existencia de clientes, y la oferta que se puede desarrollar) ¿existe esa necesidad en el mercado? ¿no está satisfecha?, ¿existe una organización que se dedica a solucionar dicha necesidad al completo?
- Filtro tecnológico, *technology push*: (se detectan las necesidades en infraestructura). ¿la idea de negocio requiere investigación científica o tecnológica, desarrollo de algún producto o mecanismo determinado, someterse a periodo de Investigación y Desarrollo tecnológico?

El filtro de mercado es el más relevante en la idea inicial de Molife. Las tres líneas de negocio se sometieron a los filtros mencionados. La realidad a la que nos enfrentamos en ese momento de superar los filtros nos resultó en que el filtro de mercado no era aprobado por la principal línea de negocio, la relocalización de trabajadores expatriados. Ese mercado al que se dirige la idea está explotado, hay cierta competencia y por ello el *market pull* no es superado.

La filosofía del emprendimiento del MIT revela que a la hora de comenzar una *start-up*, es preferible focalizar los esfuerzos en un solo bloque de negocio, en vez de en un primer momento, ampliar la diversificación. La diversificación es una ventaja competitiva, pero cuando la empresa ya está en funcionamiento, y puede innovar a medida que conoce a sus clientes y gestiona su operatividad.

Por ello, nos quedamos con la línea de negocio de la asistencia personal, gestión de necesidades de clientes particulares, residentes y localizados en Madrid. El *market pull*, el filtro que demuestra que la idea de asistencia personalizada es relevante y tiene la capacidad para general valor de manera significativa, ha sido superado.

Por otra parte, el **filtro tecnológico** también ha sido superado, ya que la idea está basada en un modo operativo de gestiones básicas, que no requiere capacidades que superen las que tenemos, y tampoco requiere una inversión en I+D para crear un producto complejo e innovador para desarrollar un producto mínimo viable. Pasado un periodo inicial de funcionamiento, se desarrollará un instrumento tecnológico, un software, que combine protocolos de gestión de necesidades, base de datos de clientes, y sistema de avisos de tareas y alarmas. Esta innovación se desarrollará a lo largo del trabajo.

Posteriormente se somete la idea a un **filtro personal**: está dentro de nuestro nivel de competencia, nos apasiona y nos vemos trabajando en ello en los próximos 5 años, es un proyecto que encaja con nuestros valores y objetivos personales.

El filtro exterior es el siguiente, dentro del equipo, hay un sentimiento común en torno a la idea, tenemos incentivos e ilusiones homogéneas en torno a la idea.

- Después de llevar la idea a nuestros círculos cercanos, familiares, amigos y conocidos, incluso a profesionales, profesores de la universidad, sacamos la conclusión de que sería posible **reclutar** personal, es una idea que ofrece posibilidades.
- Conseguir **clientes** a priori parece posible, ya que la idea se ha comentado con muchos grupos y segmentos, y se entiende que existe la necesidad no cubierta.
- El poder de la idea para conseguir **inversores** ha sido demostrado, la Universidad Isabel I de Castilla nos ofrece financiación y apoyo tecnológico necesario, tras un pitch con la Directora General.
- Por último, dentro del filtro personal, se procede a analizar si realmente es el **momento** adecuado. La intención es comenzar a desarrollar el proyecto en septiembre de año 2021, después de la temporada de verano y contando con que la pandemia que atravesamos haya aligerado sus terribles efectos debido a la vacunación masiva.

El **filtro de ejecución** es primordial, se trata de analizar la adopción por parte del mercado, que se establecerá a continuación, en el estudio primario de mercado. Además, se ha contemplado la posible competencia que puede reaccionar ante el desarrollo del proyecto. Hemos encontrado en Madrid tres empresas que realizan gestiones básicas, pero ninguna de ellas se asimila a Molife. El modelo de negocio es completamente distinto, son empresas que crean paquetes reducidos de gestiones, o incluso que ofrecen gestiones separadamente, aisladas. El servicio que ofrece Molife es personalizado, adaptable al cliente, a demanda del cliente, y con posibilidad de anticipación. Las empresas que encontramos a este respecto son: *Taskmenot*⁷, y *Click y Hecho*⁸.

El curso de emprendimiento que hemos realizado, impartido por Roberto Vázquez, ha esclarecido mucho la idea, la ha modificado y matizado. Ha superado muchas

⁷ <https://taskmenot.es>

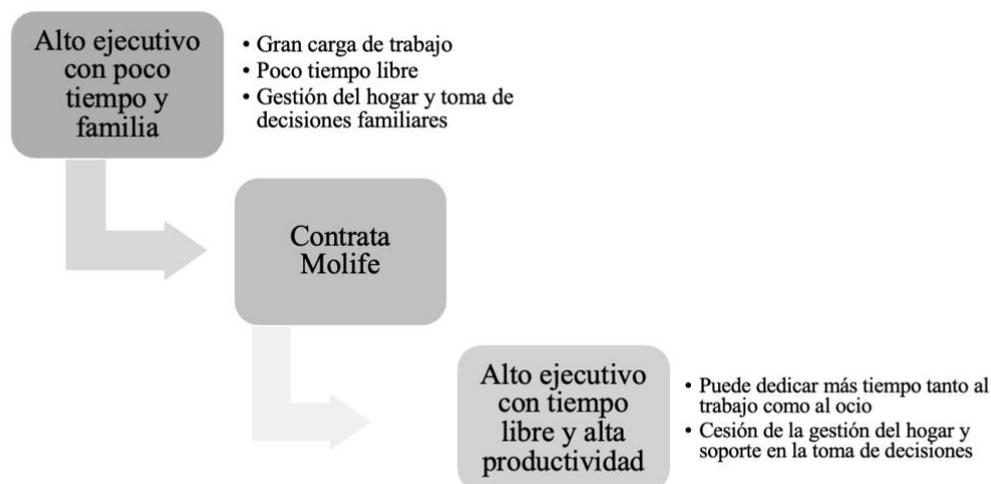
⁸ <https://www.clickyhecho.es>

refutaciones de los compañeros, turnos de preguntas y debates. Lo que está claro es que el proyecto podrá no triunfar, podrá hundirse por las circunstancias o por que el mercado no lo acoja, pero se ha modificado gracias a la participación de mucha gente, que ha aportado sus opiniones y críticas constructivas. Es un proyecto que se modificará y reevaluará a medida que avance y adquiramos experiencia. Aporta, en un primer momento, credibilidad a posibles clientes, inversores, y al propio equipo.

Idea definitiva

Después de la superación de los mencionados filtros, la idea con la que se continua será: Servicio altamente personalizado e individual de asistencia 360° para estilos de vida altamente congestionados y con poco tiempo libre. Con capacidad de resolución de tareas, gestiones, conflictos y de delegación de funciones y poderes. Es una asistencia personal adaptada a cada familia

Nuestro objetivo es que el cliente se descargue de tareas que le ocupen tiempo aprovechable por otro tipo de actividades, ya sean ociosas o profesionales y facturables. Gestiones básicas, cotidianas, administrativas, domésticas... cualquier necesidad que podamos resolver al cliente es nuestro objetivo.



Fuente: elaboración propia

Segmentación de mercado

¿Por qué se realiza un estudio primario, y no se debe centrar el foco en un estudio secundario?

Las empresas que nacen bajo la denominación *start-up* surgen de ideas pioneras, detección de necesidades de clientes que no están cubiertas, o no suficiente o efectivamente cubiertas. Un estudio secundario se basa en información recopilada por fuentes externas a la propia organización, por ejemplo, agencias estadísticas, gubernamentales, cámaras de comercio, informes académicos. Muchas veces, este tipo de estudios se pueden hacer mediante empresas que específicamente se dedican a la realización de estudios de mercado a cambio de una contraprestación dineraria. Mediante este tipo de fuentes se obtiene información sobre los distintos segmentos o audiencias.

Al analizar el mercado al que se va a volcar una *start-up* es esencial no centrarse en este tipo de estudios (secundarios), porque los segmentos a los que pretende dirigirse este tipo de empresas innovadoras no deberían de haberse explotado o estudiado, ya que esto significaría una falta de factor pionero, o una señal de que ya tiene presencia una competencia potente. Si existe un estudio secundario de un segmento al que se dirige una *start-up*, significa que la idea en la que se basa no es nueva, ya hay un servicio o producto dirigido a ese segmento que ha requerido ese estudio secundario.

Un estudio primario consiste en el conocimiento expreso y detallado del segmento o segmentos a los que se quiere dirigir una solución o idea de negocio. Se trata de recopilar información exacta a cerca del tipo de cliente al que se dirige el producto o servicio. Obtener un marco o imagen real del cuadro de necesidades de un usuario posible cliente, un individuo objetivo. Tratar de conocer el ámbito en el que se mueve, sus comportamientos, sus sentimientos a la hora de poder necesitar del servicio o producto que se pretende ofrecer. El contacto real con los posibles consumidores finales. Se enfoca en encontrar información cuantitativa, primeramente, y seguidamente cualitativa.

La información cualitativa se podría identificar con tácticas exploratorias. Una investigación más abierta, dirigida a sonsacar *insights* relevantes para poder modificar o validar la idea. Queremos entender bien el mercado objetivo, las necesidades y las oportunidades.

El principal inconveniente o error que hay que evitar por todos los medios a la hora de la realización de un estudio primario de mercado es caer en sesgos perceptivos. Uno es el sesgo de confirmación, no acudimos con el objetivo de confirmar lo que ya se piensa, si no que hay que ir a cuestionarlo, a validarlo. El sesgo de falso consenso consiste en, aunque la persona que realiza el estudio de mercado se caracterice como un posible consumidor, no debe caer en la convicción de que es representativo, se tienen que guardar sus propias opiniones o preferencias porque puede que no las comparta con los posibles clientes. Otro sesgo que se tiene que evitar es el sesgo de deseabilidad social, no es recomendable seguir la tendencia de contestar de forma que sea considerada favorablemente por otros.

Hay varios métodos para la realización de un estudio primario de mercado, todos ellos siguen un proceso de descubrimiento y desarrollo del cliente, con una investigación etnográfica que requiere interacción directa con el mismo, que incluye tanto la información verbal como la no verbal. Para poder definir al cliente usuario final es necesario entenderle en todas sus dimensiones. Es un proceso de actualización continua. Algunos de los métodos son:

- Entrevistas
- Pruebas de producto por parte de usuarios, y registrando sus acciones, el resultado...
- Observación participante, por ejemplo, un día con un militar, o con el equipo de una ambulancia...
- Inmersión total, por ejemplo, inmersión en un puesto de trabajo, o un día en silla de ruedas...
- Innovación de usuario, utilizando al cliente para innovar y desarrollar el producto mediante encuestas o cuestionarios.
- Grupos focalizados, de 8 personas reunidas para medir su respuesta a determinados estímulos, con un moderador que guía las conversaciones

El método que más encaja en nuestro modelo de negocio es la entrevista con cliente o usuario final. Además, la innovación de usuario es parte del desarrollo del proyecto. El servicio va a evolucionar a medida que se desarrolle la relación con el cliente.

Preparación del Estudio Primario de Mercado

Establecimiento de segmentos de usuarios finales

Se parte del mercado en general, para disminuir la focalización a un segmento objetivo, y posteriormente fijar un cliente objetivo. Partes de un periodo de *brainstorming* de mercados potenciales, una vez llegado a este punto, se realiza un estudio más ajustado y analítico de dichos mercados para determinar cuál de ellos puede ser más prometedor y ajustado a la idea de negocio. La primera parte del proceso es llamado *macrosegmentation*.

En la plantilla se establecen 14 segmentos, porque es un primer acercamiento, se han subdividido y especificado en gran medida. Se determina si cada segmento seleccionado tiene fondos, si es accesible a nuestra fuerza de ventas, si tiene razones de peso para comprar, si podemos con ayuda de socios o *partners* suministrar todo el producto, si el entorno es competitivo, si el segmento es bueno para acceder a otros nuevos, y si es consistente con los objetivos/valores/pasiones/horizonte temporal del equipo. Son segmentos en los que hemos identificado en un primer momento potenciales usuarios, oportunidades dentro del mercado en general.

A considerar los siguientes mercados potenciales:

Usuario	¿El cliente objetivo dispone de fondos?	¿Necesidad existente, razones objetivas para adquirir el servicio?
Alto/a ejecutivo/a, con unidad familiar (hijos pequeños <16 años). Pareja también ocupada y poco tiempo libre	Sí, la pareja cuenta con sueldo fijo potente, más parte variable o comisiones.	Vida profesional ajetreada, llena de citas, reuniones, viajes, trabajo individual y en equipo. Cargas familiares altas. Hijo/s en la escuela o instituto, actividades extraescolares que manejar. Persona de servicio en la vivienda para hacerse cargo de los hijos.

<p>Alto/a ejecutivo/a, con unidad familiar (hijos >16 años). Pareja también ocupada y poco tiempo libre</p>	<p>Sí, la pareja cuenta con sueldo fijo potente, más parte variable o comisiones.</p>	<p>Vida profesional ajetreada, llena de citas, reuniones, viajes, trabajo individual y en equipo. Cargas familiares altas. Hijo/s en la última etapa del instituto/ en la universidad con vida social y actividades. Probablemente algún hijo/a viva en el extranjero o realice algún intercambio universitario.</p>
<p>Autónomo/a con pareja. Pareja en el negocio o ejerce su profesión fuera de él.</p>	<p>Empresario, altos beneficios de su empresa. Además, sueldo a parte de pareja o beneficio conjunto.</p>	<p>No tiene tiempo, desea invertir todo lo posible en el desarrollo de su negocio, y el poco tiempo libre lo quiere aprovechar con su pareja, familia y amigos.</p>
<p>Autónomo/a con pareja y unidad familiar (hijos pequeños <16 años). Pareja también ocupada y poco tiempo libre (pareja en el negocio o ejerce su profesión fuera de él).</p>	<p>Empresario, altos beneficios de su empresa. Además, sueldo a parte de pareja o beneficio conjunto.</p>	<p>No tiene tiempo, desea invertir todo lo posible en el desarrollo de su negocio, y el poco tiempo libre lo quiere aprovechar con su pareja, familia y amigos. Cargas familiares altas. Hijo/s en la escuela o instituto, actividades extraescolares que manejar. Persona de servicio en la vivienda para hacerse cargo de los hijos. Vida social ajetreada.</p>

<p>Autónomo/a con pareja y unidad familiar (hijos >16 años). Pareja también ocupada y poco tiempo libre (pareja en el negocio o ejerce su profesión fuera de él).</p>	<p>Empresario, altos beneficios de su empresa. Además, sueldo a parte de pareja o beneficio conjunto.</p>	<p>No tiene tiempo, desea invertir todo lo posible en el desarrollo de su negocio, y el poco tiempo libre lo quiere aprovechar con su pareja, familia y amigos. Cargas familiares altas. Hijo/s en la última etapa del instituto/ en la universidad con vida social y actividades. Probablemente algún hijo/a viva en el extranjero o realice algún intercambio universitario.</p>
<p>Autónoma, madre soltera.</p>	<p>Empresario, altos beneficios de su empresa.</p>	<p>Vida ajetreada, viaja constantemente por motivos profesionales. Cuenta con servicio de interna en casa para su hijo/a/s, acude/n a actividades extraescolares.</p>
<p>Socio/a despacho de abogados. Pareja en cargo profesional de un rango similar. Unidad familiar formada. Hijo/a/s pequeños < 16 años.</p>	<p>Sueldo conjunto potente.</p>	<p>Vida de despacho nacional o extranjero exigente en el horario. Tiempo libre a partir de las 19:00, aproximadamente, de lunes a jueves y a partir de las 15:00 los viernes. En fechas señaladas, de cierres, más exigencia. Cargas familiares altas. Hijo/s en la escuela o instituto, actividades extraescolares que manejar. Persona de servicio en la vivienda para hacerse cargo de los hijos. No flexibilidad en el horario para hacerse cargo de las necesidades de los hijos.</p>
<p>Socio/a despacho de abogados. Pareja en cargo profesional de un rango similar. Unidad familiar formada. Hijo/a/s >16 años.</p>	<p>Sueldo conjunto potente.</p>	<p>Vida de despacho nacional o extranjero exigente en el horario. Tiempo libre a partir de las 19:00, aproximadamente, de lunes a jueves y a partir de las 15:00 los viernes. En fechas señaladas, de cierres, más exigencia. Cargas familiares altas. Hijo/s en la última etapa del instituto/ en la universidad con vida social y actividades. Probablemente algún hijo/a viva en el extranjero o realice algún intercambio universitario.</p>

<p>Pareja, los dos dedicados a banca de inversión</p>	<p>Sueldo conjunto potente.</p>	<p>Banca de inversión, profesión muy sacrificada, muy poco tiempo libre. Exigencia extrema en relación con los horarios. Constante adaptación horaria a los mercados continuos extranjeros. Reuniones con clientes. Tiempo libre escaso, siempre pendiente de la vida laboral.</p>
<p>Pareja, los dos dedicados a banca de inversión. Familia formada. Hijo/a/s pequeños < 16 años</p>	<p>Sueldo conjunto potente.</p>	<p>Banca de inversión, profesión muy sacrificada, muy poco tiempo libre. Exigencia extrema en relación con los horarios. Constante adaptación horaria a los mercados continuos extranjeros. Reuniones con clientes. Tiempo libre escaso, siempre pendiente de la vida laboral. Cargas familiares altas. Hijo/s en la escuela o instituto. Actividades extraescolares que manejar. Persona de servicio en la vivienda para hacerse cargo de los hijos. Vida social ajetreada.</p>
<p>Pareja, los dos dedicados a banca de inversión. Familia formada. Hijo/a/s > 16 años</p>	<p>Sueldo conjunto potente.</p>	<p>Banca de inversión, profesión muy sacrificada, muy poco tiempo libre. Exigencia extrema en relación con los horarios. Constante adaptación horaria a los mercados continuos extranjeros. Reuniones con clientes. Tiempo libre escaso, siempre pendiente de la vida laboral. Cargas familiares altas. Hijo/s en la última etapa del instituto/ en la universidad con vida social y actividades. Probablemente algún hijo/a viva en el extranjero o realice algún intercambio universitario.</p>
<p>Artistas, personas influyentes.</p>	<p>Potentes entradas de capital según cada proyecto.</p>	<p>Manager encargado de su agenda profesional, sin entrar en vida personal, ya que hay un afán por conservarla en la medida que se quiera. Eventos, rodajes, ruedas de prensa, vida social, <i>shottings</i>, compromisos sociales, tiempo para escribir y crear... Escaso tiempo libre, obsesión con la confidencialidad, la confianza y seguridad.</p>

<p>Pareja (+65 años), primer o segundo matrimonio. Hijos con la vida profesional y personal resuelta. Antiguos empresarios.</p>	<p>Patrimonio elevado.</p>	<p>Vida social muy activa, ansia de disfrutar cada minuto, todavía encargándose de su negocio, del que ya no son dirigentes, pero tienen influencia y preocupación sobre él. Tradicionales, poca relación con las tecnologías y con los avances técnicos. Se enfrentan a muchas dificultades cotidianas, dificultad de adaptación al cambio social y tecnológico.</p>
<p>Individuo sin pareja y sin hijos dependientes económicamente (sin “núcleo” familiar). Con alto poder adquisitivo.</p>	<p>Sueldo potente o beneficios significantes, pocos gastos.</p>	<p>Vida profesional y social activa.</p>
<p>Unidad familiar, alguno de los progenitores dedicado a la vida diplomática, puestos jerárquicamente elevados</p>	<p>Alto poder adquisitivo</p>	<p>Por las características de los puestos diplomáticos, los periodos de expatriación y repatriación causan muchos cambios de estilos de vida y precisan de ayuda para la adaptación. El segmento objetivo son los nacionales españoles que son destinados al extranjero en ciclos de 3 o 4 años, enlazados, que por protocolo deben volver a vivir en Madrid por periodos de tiempo obligatoriamente. A su vuelta a Madrid, no cuentan con las facilidades y estándares que frecuentaban en el destino. Se adiciona la falta de tiempo, falta de relación con el entorno, y rápida necesidad de adaptación.</p>

Todos los potenciales segmentos de mercado observados son accesibles a la fuerza de ventas, están relacionados porque sería posible acceder a uno de ellos mediante otro. Se mueven en esferas sociales interrelacionadas y se pequeño tamaño. Lugares de concentración comunes como colegios similares, clubes deportivos, clubes sociales, ambientes de ocio (por ejemplo, Club de Campo, Race, Sek, Club de Tenis, Valdemarín, restaurantes, bono de Ópera, teatro, monterías, deportes similares...). La extensión de la

red, y la puesta en contacto entre ellos es básicamente boca a boca, basándose en la experiencia con el producto, recomendaciones.

Los segmentos son consistentes con los objetivos, pasiones y valores del equipo, ya que pasan el filtro personal del mismo. En relación con la competitividad del entorno, todos los segmentos observados tienen la posibilidad de contratar un asistente personal tradicional, cosa que no es muy habitual. También la presencia de un asistente profesional, secretariado laboral, podría ser una amenaza, pero según las entrevistas realizadas que se detallarán seguidamente, hay un sentimiento común de aversión a la entrada en el ámbito personal de este tipo de figuras profesionales ligadas con el trabajo. En el segmento de artistas, personas influyentes, famosos, también se competiría con la figura del *mánager*, que organiza la agenda profesional, y en muchas ocasiones la personal. Se expondrán mapas de posicionamiento más adelante.

Agrupación de segmentos y fijación de individuos a entrevistar

En el comienzo de la etapa de *microsegmentation*, se comienza a dirigir los esfuerzos hacia grupos heterogéneos diferenciados, para poder encontrar perfiles de comportamiento y características demográficas similares. Sin embargo, también se descartan segmentos que carecen de potencial de conversión en una fuente de beneficios significativa. Los grupos que se descartan son: los artistas, famosos y personas influyentes; y los individuos sin unidad familiar (por no ser destinatarios de gran cantidad de servicios que ofrece la empresa). Solo se apartan estos segmentos del estudio primario de mercado, para poder hacer un estudio significativo, pero eso no significa que cuando se ponga en funcionamiento el proyecto, no puedan ser clientes objetivos si así lo precisan individuos de tales características, o no se destinen campañas de marketing a dichos *targets*.

- Alto/a ejecutivo/a o autónomo/a, con unidad familiar, **con hijos económicamente dependientes**. Pareja también ocupada y poco tiempo libre

G.G.V., fundador y CEO de Bodegas G. G. V., y su mujer, D. S., directiva de dicha empresa. Viven en una casa con sus cuatro hijas, todas menores de 16 años.

M^a. P. A. y J. G, ex directivos de una multinacional aseguradora y socios únicos de un Despacho legal. Viven en Majadahonda con su hija, estudiante en una Universidad privada.

S.M. y A.A., socios de un Despacho Internacional y de una Consultora Estratégica, respectivamente. Viven en Pozuelo, Madrid, con sus tres hijas, una recién graduada en una Universidad privada, la mediana cursando segundo curso de grado en Universidad privada, y la menor en el colegio.

D. T., director general de una distribuidora puertorriqueña, y su mujer G.G. abogada a tiempo parcial. Viven en Chamberí, Madrid, con dos hijos. Uno de ellos en segundo curso de grado en Universidad privada, y el menor en el colegio.

- Alto/a ejecutivo/a o autónomo/a, con unidad familiar, **sin hijos económicamente dependientes**. Pareja también ocupada y poco tiempo libre

L. G., propietario de una notaría en Madrid, casado, con tres hijos económicamente independientes.

- Alto/a ejecutivo/a o autónomo/a, **padre/madre soltero/a**.

C. G. V., fundadora y socia de B. V., vive en una casa en Madrid, con su hijo de 5 años.

R. M., CEO y propietario de una empresa, Grupo K.. Padre de dos hijas, divorciado, una de ellas en el colegio, y la otra en la Universidad privada viviendo fuera de casa.

R. C., arquitecto técnico y decoradora, fundadora y propietaria de R. C. S.L.

P. R., fundadora y presidente de R. de B., una firma de búsqueda y selección de altos directivos, una firma “*headhunter*”. Heredera de un importante patrimonio.

- Pareja (+65 años), primer o segundo matrimonio. Hijos con la vida profesional y personal resuelta. Antiguos empresarios.

G. G. A. y M. M., pareja, ambos divorciados y en segundo matrimonio. Él tiene tres hijos y ella dos, todos ellos económicamente independientes. Empresarios jubilados, con alto poder adquisitivo.

- Diplomático/a, con unidad familiar que es repatriado a España, Madrid, a su país de origen.

Familia S. Actualmente una parte de la pareja tiene el puesto de Embajador de un país latinoamericano. Siendo este su tercer ciclo y país en el puesto, dentro de seis meses retorna a Madrid durante tres años. Pareja con dos hijos, uno de ellos en una Universidad privada en Barcelona, y el menor, con cuatro años de colegio por delante, se traslada con los padres.

Familia G. S. similar situación que la familia anterior. Tres hijos, la mayor estudia en Londres, la mediana en Valencia, y el pequeño se traslada con los padres próximamente a Madrid.

Todos los usuarios que se entrevistan son contactos. El diálogo empleado para la sollicitación de la entrevista a los usuarios se resume en expresar que se está haciendo unas preguntas para la validación de unas hipótesis. No se expresa hasta la finalización que el propósito de la charla es el estudio de mercado de una *start-up*. No se pretende condicionar ni hacer que la amistad o el afecto distorsionen las conclusiones. Las preguntas son amplias, heterogéneas, para no caer en sesgos que puedan trastocar la investigación.

Preparación de la entrevista

El diálogo⁹ que buscamos para hacer la entrevista es amplio, las preguntas no están enfocadas a la idea de negocio como tal, no se trata de preguntar a las personas si nuestra idea de negocio es válida o podría encajar en sus necesidades. El objetivo es explorar, conocer bien al posible cliente, y determinar si las creencias en las que se basa la idea de negocio existen en realidad. Confirmar la existencia de la necesidad que tratamos solucionar, si está presente en los distintos segmentos. Conocer con detalle los distintos segmentos, su forma de actuar, sus aspiraciones, sus necesidades, su forma de desarrollar la vida cotidiana, su relación con la tecnología, su relación con su vida social. La entrevista solo es conveniente para el estudio primario de mercado para acercarse al perfil del usuario objetivo. Es un proceso explorativo, no se buscan soluciones

Todas los *insights* que se consiguen, ayudarán a desarrollar el método de toma de decisiones y a matizar el modo de suministrar el servicio. Es una manera de insertar al usuario en el proceso de diseño. Con las entrevistas se pretende conocer el problema o la situación que tienen los clientes para que surjan las necesidades que hemos detectado.

Preguntas

¿Cuánto tiempo libre tienes al día, es decir, tiempo que no ocupe tu profesión?

¿Qué hobbies tienes?

¿Sientes que aprovechas el escaso tiempo libre del que dispones?

⁹ Constable, G. (2014). *Talking to Humans: Success starts with understanding your customers*. Giff Constable.

¿Alguna vez has pensado que te vendría bien un asistente personal?

¿Qué sueles hacer el domingo por la tarde?

¿Cuántas veces a la semana quedas con amigos o lo dedicas a vida social?

¿Si tuvieses más tiempo libre en que lo invertirías?

¿Qué valoras más para coger confianza en una persona?

¿Qué atributos te hacen confiar profesionalmente en una persona?

¿Cuántas horas al día dedicas a cosas cotidianas, gestiones no ociosas, fuera de tu vida profesional?

¿Qué actividades cotidianas serías capaz de delegar completamente?

¿Qué vía de comunicación te parece más efectiva (teléfono, mail, WhatsApp...)?

¿Se te dan bien las tecnologías, o te gusta utilizarlas fuera del trabajo?

¿Te resulta sencillo enviar audios por WhatsApp?

¿A la hora de tomar una decisión que va a afectar al futuro de tus hijos, cuál crees que es el mayor hándicap, por ejemplo, decisión de colegios, universidades academias? ¿Te gusta invertir tiempo en este tipo de gestiones o toma de decisiones?

¿Quién hace la compra?

¿Quién maneja la vivienda familiar, averías, decoraciones, cambio de dispositivos?

¿Pagarías a alguien para que realice gestiones cotidianas por ti?

¿Confiarías en alguien ajeno para que realice ciertas gestiones, como por ejemplo la compra, contratar jardinero, gestionar averías de electrodomésticos, enviar algún paquete...?

¿Quién traslada a tus hijos al colegio/ universidad/ actividades deportivas o de ocios?

¿Quién se encarga de papeleos burocráticos de la casa? ¿y de lo relativo a la identificación de los miembros de la familia (DNI, pasaportes, registros, inscripciones en colegios, clubes deportivos, seguros...)?

Cuándo el servicio doméstico finaliza, se despide o se retira, ¿quién se encarga de conseguirlo, hacer entrevistas? ¿se cuenta con algún contacto para gestionarlo?

¿Quién se encarga de pasar ITV de los coches? ¿Quién limpia los coches? ¿Cuántas veces a la semana pones gasolina?

¿Cuánto tiempo pasas al día en el coche? ¿Podrías o desearías pasar menos tiempo en el coche?

¿Cómo es un día normal en tu vida?

(*) Las preguntas varían según el usuario entrevistado, pueden extenderse o modificarse a lo largo de la conversación.

Ejecución del Estudio primario de mercado

Insights de la entrevista a R. C. (ejemplo de informe de entrevista)

- Resumen ejecutivo: R. cuenta que no tiene nada de tiempo libre, sus hobbies son la lectura, quedadas con sus amigos y gimnasio, dedica muy poco tiempo a lo que le gusta, le gustaría tener más tiempo libre. Su tiempo libre lo emplea para descansar, los fines de semana intenta descansar y desconectar de cosas del trabajo y de cosas de la casa, las tareas de la casa le llevan mucho tiempo libre que tiene. Valora mucho la empatía, la bondad y la formalidad; primero valora temas en el ámbito de personalidad, y luego entra en el ámbito profesional (igual esta querencia viene del nicho profesional al que se dedica, expresa ella). No sería capaz de delegar temas muy personales o académicas de gran impacto (como la elección de las universidades, pero sí valoraría que alguien le aportara información). Daría acceso a su casa a una persona de confianza para que gestionase determinadas cosas, como por ejemplo si hay una avería. El teléfono, la llamada, es para ella la mejor forma de comunicación, la más rápida, directa y eficaz. Dice que su generación, 55 años, no es tecnológica. Tarda poco en aprender cosas nuevas, pero no es lo mismo que una persona más joven que

ha empleado estas cosas desde joven. Ha ido aprendiendo tecnologías sobre la marcha, pero es ágil si alguien le enseña (por ejemplo, le parece muy útil la aplicación del parquímetro). Ella utiliza una agenda, le gusta apuntar las cosas en su agenda, “con papel y boli”. No le gusta nada hacer la compra, compra más o menos lo mismo siempre, una vez a la semana, y es algo que le gustaría quitarse y delegar. Si se consiguiese descargar de estas tareas cotidianas, gestiones básicas, emplearía más tiempo en su trabajo, ya que es autónoma, y en muchas ocasiones acabaría antes de trabajar y tendría más tiempo libre para dedicar a sus hobbies y a su familia y amigos.

- Las hipótesis que hemos confirmado: escasez de tiempo libre, el usuario confiaría en una persona para realizar gestiones cotidianas de su vida personal, con el objetivo de aprovechar el tiempo libre, preferencia por el empleo de sistemas tecnológicos sencillos, incluso creencia de que la comunicación tradicional es la más efectiva y cómoda, dificultad de delegar cuestiones demasiado personales, como puede ser las decisiones importantes en relación con sus hijos, sensación de no poder aprovechar todo el tiempo libre del que se dispone, debido a la necesidad de resolver cuestiones o gestiones básicas, sencillas.
- Hipótesis sobre las que no hemos concluido: valoración muy relevante del nivel de confianza para delegación de la gestión de temas cotidianos.
- Preguntas que han ido surgiendo, fuera del guion: si el tiempo libre, fuera de tu profesión, fuese un 100%, ¿cuánto porcentaje de tiempo dirías que dedicas a gestiones y tareas cotidianas, relacionadas con la casa, con hijos, con el coche...?; si de repente tienes un fallo en la caldera, ¿te gustaría tener a alguien que se ocupe del tema?; ¿utilizas agenda para organizarte los días, o lo apuntas en el móvil u ordenador?; ¿a una persona de confianza le darías acceso a tu vivienda para que te ayudase a gestionar cosas de la casa?; ¿alguna vez te ha pasado que no has ido al despacho a trabajar, o te has ido antes de lo normal porque tenías que resolver algún tema de reparación de la casa, o de papeleo básico, o de ITV del coche...?; ¿normalmente compras lo mismo todas las semanas, o todas en todas las compras domésticas que haces?; ¿cómo autónoma, todo tiempo que consigas liberar si te descargas de todas estas tareas y gestiones cotidianas, sería tiempo que tu facturarías, tiempo productivo?
- Contactos que nos ha podido ofrecer el interlocutor/a: M^a J. C., directora general de la Universidad I. I. C
- Cambios que se podrían llevar a cabo en la siguiente entrevista (actualizaciones de hipótesis para validar o de *script* de entrevista): Para ahondar en la hipótesis

relacionada con la tecnología y la preferencia por la comunicación tradicional: ¿Cuándo quieres reservar mesa en un restaurante, o cuando quieres buscar un plan?, ¿cómo lo haces?, ¿te suele dar pereza hacer la búsqueda? Nos viene bien saber qué es lo que un posible usuario final hace a lo largo de un día normal, se podría incluir en las próximas entrevistas ¿qué sitios frecuentas, ¿dónde vas con tus amigos...?, ¿qué actividades extraescolares tienen tus hijos? ¿a qué colegio van? ¿van a alguna academia?...

De cada entrevista que planteamos, sacamos mejores conclusiones, modificamos el diálogo y lo adaptamos a sus condiciones demográficas y psicográficas a medida que se desarrolla la conversación con el usuario en particular. Las preguntas que se nos van ocurriendo a lo largo de la entrevista se incluyen en la siguiente y así sucesivamente.

Todos los diálogos mantenidos con los usuarios arriba descritos se plasman en un informe como el detallado de R. C.

Hipótesis validadas

En el caso del estudio primario de mercado de Molife, las hipótesis que se han tratado de validar con las entrevistas a los posibles usuarios finales, o perfiles *target* de usuarios, son más bien cualitativas en vez de cuantitativas. A partir de las conversaciones con los usuarios, se han descubierto los siguientes *insights* comunes:

- Escasez de tiempo libre
- El usuario confiaría en una persona para realizar gestiones cotidianas de su vida personal, con el objetivo de aprovechar el tiempo libre
- Sensación de no poder aprovechar todo el tiempo libre del que se dispone, debido a la necesidad de resolver cuestiones o gestiones básicas, sencillas.
- Preferencia por el empleo de sistemas tecnológicos sencillos, incluso creencia de que la comunicación tradicional es la más efectiva y cómoda
- Dificultad de delegar cuestiones demasiado personales, como puede ser las decisiones importantes en relación con sus hijos.
- Valoración muy relevante del nivel de confianza para delegación de la gestión de temas cotidianos.

Insights comunes adicionales de la entrevista a “alto/a ejecutivo/a o autónomo/a, con unidad familiar, con hijos económicamente dependientes. Pareja también ocupada y poco tiempo libre”: Hacen muchos viajes, casi todos los fines de semana se mueven, o los padres, o alguno de los hijos, o toda la unidad familiar. Aficiones comunes, deportivas. Ocio nocturno y de restauración muy habitual. Precisarían de un servicio muy completo, gestión de necesidades muy diversas al tener vivienda de gran tamaño a administrar, poseen mínimo dos vehículos, los hijos precisan de asistencia, transporte y gerencia de sus actividades...

Insights comunes adicionales de la entrevista a “alto/a ejecutivo/a o autónomo/a, padre/madre soltero/a”: alto nivel de estrés, mucha responsabilidad familiar sobre la persona. El paquete de servicios que precisan también es amplio.

Insights comunes adicionales de la entrevista a “pareja (+65 años), primer o segundo matrimonio. Hijos con la vida profesional y personal resuelta. Antiguos empresarios”: sufren especialmente las dificultades con tecnologías, prefieren comunicación telefónica básica. Detectamos que es un nicho que puede ofrecer grandes beneficios para la empresa, ya que requieren gestiones básicas, y preponderan en gran medida el empleo del tiempo.

Insights comunes adicionales de la entrevista a “diplomático/a, con unidad familiar que es repatriado a España, Madrid, a su país de origen”: los ciclos de trabajo, de expatriaciones y el estilo de vida que un alto cargo diplomático tiene en su país de destino, genera dificultades de adaptación a su vuelta con toda la familia a Madrid. Las necesidades que pueden surgir son muy amplias, ya que precisan de una relocalización. Al volver a su país de origen no disponen de una Embajada para habitar, ni los servicios domésticos de tan elevado nivel como con los que cuentan en sus destinos. La búsqueda de alquiler, o reacondicionamiento de la vivienda que ya poseen en Madrid, la búsqueda de colegios o universidades para los hijos, la búsqueda de actividades y círculos sociales... El paquete de servicios que es posible suministrar es muy amplio, diríamos que es el *target market* que precisaría del servicio más completo.

Definición de segmentos más concretos o concentrados: Selección de un mercado “cabeza de playa”

Analizar si los segmentos que empleamos: se mueven en los mismos entornos, emplean los mismos canales para comunicarse, si al acceder a nuestro servicio van a solucionar necesidades parecidas, podemos ofrecer un servicio homogéneo para todos los segmentos observados, se beneficiarían de las mismas ventajas a la hora de contratar nuestros servicios...

Se trata de definir si los segmentos observados se pueden agrupar, es contraproducente tanto la generalización excesiva, como la especificidad excesiva. Se puede escoger, de todos los segmentos seleccionados, cuál puede ser la Cabeza de Playa, el segmento que nos podría aportar más beneficio para desarrollar las próximas fases en base a éste, y posteriormente poder extrapolarlo a otros.

Las empresas que surgen como *start-up*'s, a diferencia de empresas consolidadas o que ya siguen una estructura conocida, con competencia y con bases establecidas, cuentan con escasos recursos, y por ello lo razonable es centrar todos los recursos y esfuerzos en un segmento o segmentos focalizados. Evitar tentaciones de diversificación, por lo menos en la primera etapa operativa de la empresa.

El estudio primario de mercado es un proceso continuo, que avanza a medida que la idea de negocio se desarrolla, es una forma de retroalimentación. El estudio en si es una ventaja sobre la posible competencia.

La duda en la elección del mercado cabeza de playa se encuentra en torno a dos partes de una misma moneda. Por una parte, una familia con alto poder adquisitivo y con hijos económicamente dependientes, deducimos que cuentan con un presupuesto más reducido para dedicar a un servicio como el que ofrece Molife, que aquel que pueden destinar una pareja de profesionales (trabajadores o ya fuera de la vida laboral) sin hijos económicamente dependientes (*DINKys*, “*Double Income No Kids*). Por otra parte, una unidad familiar con hijos económicamente dependientes se puede beneficiar de un servicio completo, amplio, debido a la cantidad de necesidades por las características de familia, la cantidad y el tipo de miembros; a diferencia de el otro mercado, que requerirá la solución de menos cantidad de necesidades.

De estos grupos decidimos comenzar a estudiar en profundidad el que es más numeroso y mayor oportunidad de suministro de servicio completo ofrece. **La pareja de autónomos/altos directivos con hijos económicamente dependientes.** Lo nombramos mercado cabeza de playa. Una vez establecido el cliente que creemos que se puede beneficiar del producto en completo, que más necesidades que podemos solucionar tiene, procedemos a analizar cómo es detalladamente. El conocimiento específico del consumidor es primordial.

Una vez conquistado y desarrollado un mercado, se puede ampliar a la otra rama (pareja de jubilados o trabajadores, sin hijos económicamente dependientes), ya que la manera de operar será similar, y la clientela se extiende, por lo que el beneficio también. El producto no será igual, pero similar, los canales de comunicación y de expansión de clientela tampoco es lo mismo, y por ello decidimos enfocar los primeros esfuerzos a uno de ellos.

Familia con hijos económicamente dependientes, con alto poder adquisitivo

Características del segmento

Demografía (Categorías generales: edad, ingresos, geografía, puesto de trabajo, educación, etnicidad, situación marital, afiliaciones políticas, etc.)

40 a 60 años, unidad familiar, ingresos mensuales de la pareja en común de aproximadamente 35.000 euros. Ubicados en la Comunidad de Madrid, ambos ejecutivos o autónomos. Uno o más hijos económicamente dependientes.

- Se estima el salario o renta percibida mensual conjunta por estimación. No se pregunta directamente, pero se ha estimado contando con el precio estimado de la vivienda familiar, la cantidad de segundas viviendas vacacionales, la zona de residencia, los automóviles de los que disponen y sus precios estimados, las actividades ociosas que frecuentan, el puesto de trabajo o profesión... El modelo de familia empleado para la estimación: Pareja formada por un alto ejecutivo director de departamento M&A en una multinacional con filial en España, y una socia de un despacho de abogados internacional de gran tamaño. Vivienda familiar en Pozuelo, urbanización

privada y piscina propia, con tres vehículos, dos de ellos por encima de los 40.000 euros. Tres hijas, una de ellas en el primer curso de bachillerato, en un colegio de fomento privado, donde también estudiaron las otras dos hijas mayores, actualmente en la carrera universitaria, en centros privados de gran reputación. Viviendas secundarias: un chalé en Ibiza, en una cala exclusiva, un apartamento en Marbella y una finca familiar en la provincia de Jaén.

Datos psicográficos

Ambiciones personales: tener una vida tranquila, en paz con sus seres queridos, éxito profesional, vida social activa, ocio exótico, vida saludable, disfrute de seres queridos, correcto funcionamiento de su unidad familiar.

Aficiones: deportes socialmente relevantes, esquí, golf, pádel, hípica, monterías. Planes con amigos, comidas, cenas, planes culturales.

Productos Proxy (productos con los que cuentan estos perfiles, cesta de utilidades comunes, alta correlación) y “abrevaderos” (locales, lugares que frecuentan)

Uber, Cabify, supermercados, clubs deportivos, agencias de viajes, agencias decoradoras, consultoras y gestoras, nutricionistas, empresas limpiadoras, jardinerías, sastrerías, Administración...

Clubs deportivos, clubs sociales, en su ámbito profesional, reuniones de trabajo, colegios de sus hijos, viajes de empresa, redes sociales, locales hosteleros

Resumen de un día en la vida del usuario final

Ejemplo de la entrevista de A.A.: “Puesta en marcha por la mañana, nos levantamos todos en torno a las siete de la mañana y desayunamos juntos. Yo salgo de casa a las ocho y mi marido se encarga de llevar a la niña al colegio. Las otras dos llevan su coche a la universidad. Paso toda la mañana en el despacho, a no ser que tenga juicios o reuniones. Normalmente trato de volver a casa a comer, pero no siempre me da tiempo. Mi hija pequeña come en casa cuando coincidimos y le puedo recoger, pero en general tengo que organizarlo con alguna madre del colegio. Las mayores, dependen del día, llegan a comer a casa o comen por la universidad. Por las tardes vuelvo al despacho y me intento escapar

pronto, antes de las siete, para recoger a la pequeña de sus actividades. Tiene inglés, baloncesto y pádel. Antes de cenar, solemos coincidir todos, a no ser que tengamos plan fuera de casa. Esas últimas horas del día son siempre rápidas, ayudo a estudiar a mi hija, ordeno cosas de la casa, y temas así... La cena la solemos preparar juntos, porque la “cuidadora” de las niñas ahora solo se queda hasta las ocho, porque ya son mayorcitas.

Prioridades

Pasar tiempo en familia, o destinarlo a actividades sociales, en definitiva, aprovechar su tiempo libre.

Seguridad, confidencialidad y confianza

Despreocupación y comodidad

Persona (fase 5 de “*Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Startup*”)

Familia T. G.

G. G. es abogada a tiempo parcial en una importante firma legal, no trabaja más tiempo porque le gusta disfrutar y hacer planes con amigos y familia. Va a clases de flamenco dos veces a la semana y a pádel. Es muy extrovertida y le encanta conocer gente, quedar con grupos de amigos y hacer planes culturales.

D. T. es gestor del patrimonio que tiene en España su empresa familiar, una distribuidora de bebidas puertorriqueña. Es socio y director. Hace viajes empresariales una vez al mes. Es muy aficionado del deporte que practican sus hijos, es esquí acuático.

Tienen una segunda vivienda en un pantano madrileño, donde cuentan con un bote y todos los instrumentos necesarios para practicas esquí acuático. Cuando empieza el buen tiempo, acuden todos los fines de semana para que los hijos entrenen. Hacen muchos viajes con este propósito, dos veces al año como mínimo a República Dominicana, donde tienen un apartamento alquilado en un complejo turístico de alto nivel.

Tienen dos hijos, uno en los últimos años de colegio y el otro está en segundo curso en una Universidad privada. Tienen un perro. Poseen tres coches, un BMW X6, un Range Rover y un mini.

Viajan y pasan tiempo fuera de Madrid, pierden mucho tiempo en gestiones básicas. Quieren despreocuparse de la gestión de las casas, facilidades para la organización de viajes, y ayuda en las gestiones burocráticas de los hijos, que compiten deportivamente mucho. Cuentan con servicio doméstico parcial.

Descripción del producto

Ciclo de vida del producto, caso de uso (puntos descriptivos de la fase 5 de “*Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Startup*”)

En este apartado se describe cómo es el producto, cómo encaja en la vida de la persona, y de qué se puede beneficiar el cliente al contratar el servicio. Qué valor se aporta al cliente que contrate Molife y cómo se produce esa transmisión.

Al ser una *start-up*, se debe determinar cómo el cliente se da cuenta de que tiene esa necesidad, porque el servicio es pionero. La persona que se podría beneficiar del mismo igual está buscando una solución, o ni siquiera se lo plantea porque no es consciente de las necesidades ni de la posibilidad de solucionarlo.

Determinación de la necesidad y catalizador para la acción

No se dispone de tiempo. Produce nerviosismo, estrés e impotencia tener que invertir tiempo libre en gestiones básicas, o incluso a veces laboral (si es que el empleo o la profesión permite una flexibilidad horaria). No sale correctamente un viaje. Cansancio por no poder reposar. Enfado por no poder pasar tiempo con la familia o amigos. Cancelación de clases deportivas o actividades ociosas por solucionar una gestión básica. Son situaciones o emociones que podrían despertar en el usuario una reacción para encontrar una solución.

Alternativas

- Seguir de la misma forma y mantener tu tiempo productivo u ocioso limitado
- Contratar una asistente personal
- Aumentar el ámbito de gestión del asistente profesional o secretariado

Análisis de las opciones

Al continuar de la misma forma o reducir el tiempo libre o de productividad, las sensaciones o emociones antes comentadas continúan, la falta de descanso o de tiempo en familia o amigos persiste. Se genera frustración, reducción del rendimiento y probablemente de facturación. Persistencia de la sensación de prisa, escasez de tiempo.

La contratación de un asistente personal es un servicio exclusivo, completamente personalizado. Conlleva que un profesional acceda al ámbito personal del núcleo familiar. Se tiene la percepción de ser un servicio que no se necesita normalmente, es propio de personajes famosos o de demasiada calidad de vida. Además, es un servicio costoso económicamente hablando ya que es una persona asalariada, dedicada a jornada completa o media a las necesidades de la familia. Probablemente no se amortice totalmente el tiempo que dedica y el sueldo que se le proporciona, ya que las condiciones y necesidades varían y pueden diferir incluso de unas temporadas a otras.

Que el servicio de asistencia laboral, profesional, de manejo de agenda, con el que se puede contar en el trabajo, de secretariado, se adentre en la vida personal es otra alternativa. Es muy común la tendencia de profesionales de altos cargos a separar el ámbito profesional del personal, tanto por motivos de seguridad, como por motivos de alivio mental. La confianza y la privacidad son rasgos muy relevantes y valorados, extraído de los *insights* obtenidos en el estudio primario de mercado.

Aumento de la red de clientela

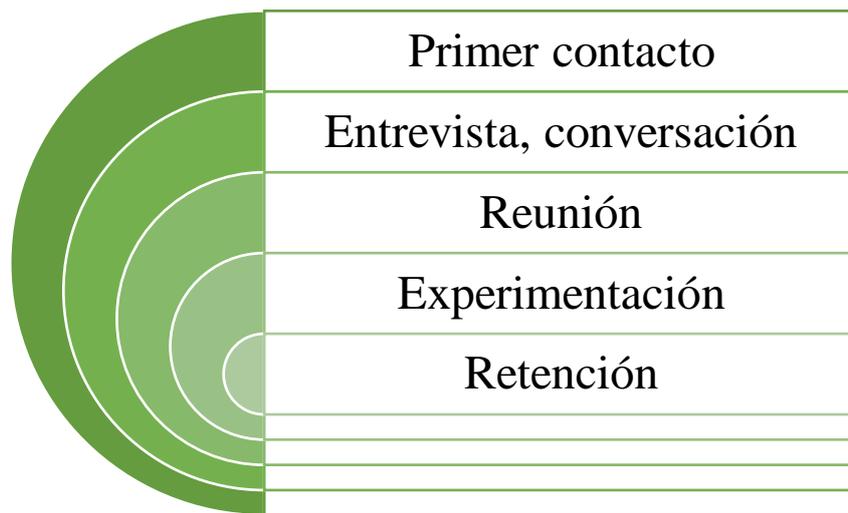
Dado que la confianza es uno de los puntos clave que van a definir la excelencia de los servicios de Molife, el canal principal de adquisición de clientela será la venta directa, y a través de recomendaciones y sugerencias de amigos o conocidos que ya hayan experimentado el servicio que suministra la empresa.

Campaña de marketing dirigida a los segmentos estudiados: Patrocinar concursos y eventos en “abrevaderos” o lugares frecuentados, anuncios en revistas de moda y sociales, presencia en clubes deportivos y sociales, cenas benéficas, fundaciones, proyectos sociales...

Página web: sencilla, explicativa, elegante, clara, con posibilidad de contactar con Molife. Explicación del valor, los beneficios, el porfolio de servicios, el modo de contratación y contacto.

Adquisición del producto e instalación

Es un proceso que sigue la teoría del “*funnel*” de la práctica de marketing. Sigue una estructura de embudo, las campañas de marketing lanzadas llegarán a un número determinado de individuos, que será mucho más amplio que los que decidan contactar con la empresa, o contestar a los correos informativos. A su vez será un número superior a aquel de los individuos que acepten a concertar una reunión, y comenzar con un periodo de experimentación. Y consecuentemente no todos los clientes que experimenten el servicio permanecerán indefinidamente.



“*Funnel*” de comunicación y retención. Fuente: elaboración propia.

Primer contacto: Los clientes potenciales que estén interesados probablemente contactarán para obtener más información y para idealmente concertar una reunión inicial. Otra fuente de contacto es la emisión de correos personalizados a los individuos con los que se haya mantenido contacto en los eventos, clubes, o patrocinios de acontecimientos.

Detalles: Acto seguido recibirán un correo electrónico para poder concretar una fecha y hora de llamada. Mediante la llamada se solucionarán dudas, se explicarán los servicios y el método de trabajo, el modelo de suscripción y se causará una primera impresión de

confianza y formalidad al posible cliente. Entrevista explicación de nuestro modelo de negocio. Se muestra al cliente la lista de categorías de servicios, servicios que podemos ofrecer. Dejamos claro que nuestro modelo de negocio innova a la par que el recorrido de nuestra relación con el cliente. Las categorías y servicios que se ofertan pueden ampliarse y reducirse a demanda del cliente.

Si el cliente finalmente decide comenzar a beneficiarse del servicio que ofrece Molife, se concertará una reunión, a poder ser personal, pero al estar enfocados a un tipo de cliente muy ocupado, podrá ser de la modalidad que se precise. Esta reunión será clave para fijar un marco de necesidades, un nivel de confianza que podrá ir incrementando y modificándose con el correcto funcionamiento del servicio.

Esta disminución en forma de embudo de los receptores del mensaje de la campaña publicitaria se produce en todos los sectores. En el caso de Mólife, en las partes superiores del “*funnel*” se producirá una reducción más significativa de los individuos que pasan a la siguiente etapa del proceso de adquisición. Sin embargo, en las últimas fases de adquisición del producto, la disminución es menos significativa (tasa gradualmente decreciente). Este efecto es completamente distinto en la comunicación de otros servicios o productos (por ejemplo, en una promoción de restauración, o de bienes de consumo de poco valor, el proceso de adquisición es mucho más sencillo y rápido). Esta conclusión se plasmará en el índice de personas que contratan el servicio, después de tener la reunión personal, que se emplea para el cálculo del valor del tiempo de vida del cliente (“*customer lifetime value*”).

Extracción y determinación del valor

La extracción de valor se demostrará al cliente a medida que se vayan solucionando las necesidades que le surjan y que nos quiera comunicar. Eficiencia, agilidad, discreción y eficacia en las gestiones básicas que en un primer momento desee solucionar el cliente. Un correcto funcionamiento de la operatividad de Molife, más adelante descrito, será la clave para la demostración al cliente de la valía, y así poder dirigirse a suministrar un servicio mucho más completo. Cuanta más confianza es demostrada, más responsabilidad depositará el cliente sobre la empresa.

Uso del producto, modo operativo

Personalización, a demanda del cliente. El cliente indica lo que necesita, pone los límites a los que puede llegar la empresa, y a partir de ese punto determina lo que quiere y se le proporcionará, de la manera más rápida, eficiente y de calidad posible. Sin causar ningún tipo de preocupación al usuario.

Uno de los *insights* más destacado del estudio primario de mercado realizado es que los clientes potenciales a los que nos dirigimos valoran primordialmente la confianza. Al fin y al cabo, la idea de negocio está enfocada a la vida o esfera personal del usuario objetivo, y eso conlleva que la relación con este sea progresiva, y avance a medida que adquirimos mayor nivel de confianza y demostramos la compatibilidad de nuestros procedimientos con el caso en concreto. Se basa en demostrar que nuestros procedimientos, nuestra manera de resolver las necesidades, encajan con su perfil. Esta confianza la pretendemos validar y hacer realidad mediante un **periodo de prueba**. Dos semanas, o el tiempo que el cliente requiera, tiempo en el cual los servicios que le ofrezcamos sean a demanda del usuario, una comunicación más tradicional, más dinámica y directa. Un periodo en el que estemos a su disposición para mostrar nuestra forma de gestionar sus requerimientos.

Una vez superado ese periodo de prueba, nos proporcionará un marco más empírico, cercano a la vida real, circunstancias, desarrollo cotidiano de los días, composición familiar... que permita comenzar a detectar necesidades anticipadamente. Un periodo de prueba con comunicación tradicional, que evoluciona, junto con el nivel de confianza que creamos con el cliente, hacia una comunicación más fluida, donde podamos empezar a prenocer las necesidades, y adaptar nuestra gestión a ellas.

Entendemos, y validamos con las entrevistas realizadas en el estudio primario de mercado, que, en el inicio de nuestra relación con el cliente, este va a poner una limitación, no requerirá soluciones a necesidades dentro de ciertos ámbitos de su vida. Por ejemplo, en un principio, no va a confiar en Molife para gestionar asunto relacionados con el periodo en el que su hijo va a estudiar fuera del país, porque será una gestión que realizará el cliente mismo. Pero a medida que se vaya creando y consolidando una confianza en nuestro método de operar, el cliente puede delegar gestiones más detalladas, más personales, progresivamente. Este *insight* es un presupuesto básico para la formulación del valor del tiempo de vida del cliente (“*customer lifetime value*”).

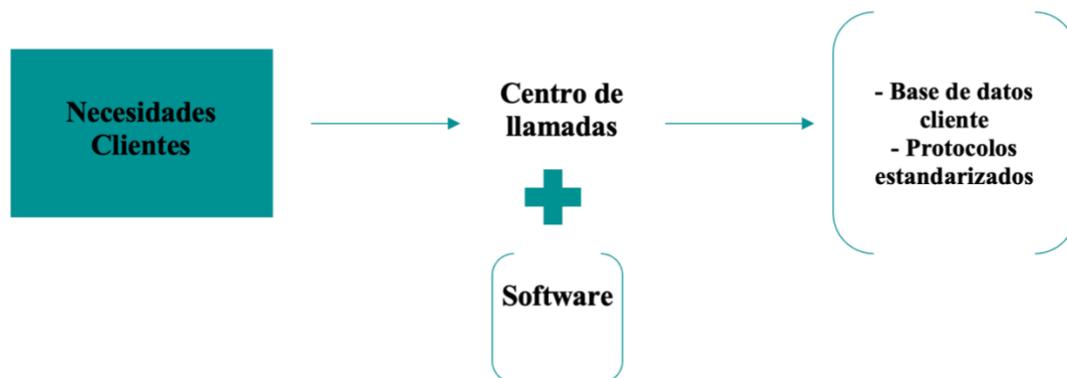
Sistema multi – canal comunicativo, aporta inmediatez. Anular el esfuerzo que pueda realizar el cliente, asumirlo por parte de la empresa y actuar. La alarma o generación de la tarea surge a través de llamada, mensaje o audio de What´s Up, correo electrónico, SMS... la forma de comunicación que el cliente prefiera, o incluso más de un canal.

Una vez que el mensaje llega a Molife, gestión inmediata del problema o cuestión planteada. Una vez resuelta, comunicación de la realización satisfactoria. Sencillez, y eliminación de molestias y preocupaciones al cliente.

Atención personalizada, pero calidad homogénea, equipo suficientemente compacto con protocolos de actuación fijos. Personal que puede adaptarse a las necesidades que aumentan y que pueden innovar con el tiempo y con el desarrollo de la relación empresa– cliente.

Estructura

La operatividad de la compañía y los objetivos de resolución de necesidades de clientes, se estima que pueden ofrecerse como producto mínimo viable mediante la siguiente distribución y organización:



Fuente: elaboración propia

Centro de llamadas

Dos profesionales a tiempo completo formarán parte de la plantilla, con ordenador y teléfono móvil. Desde una oficina, un lugar de trabajo común, atenderán las llamadas y realizarán las gestiones.

Comunicación

Llamamos comunicación tradicional a llamadas telefónicas, WhatsApp, correo electrónico. Se observa la posibilidad de que el cliente quiera avanzar en la relación con la empresa, y quiera obtener un servicio más completo. Los *gadgets* que contemplamos son básicos, pero adaptables al usuario. Depende del nivel de conocimientos tecnológicos que tenga y que quiera emplear en esa relación.

Planteamos también la idea de instalar un iPad o Tablet con lápiz inteligente en una zona común de la vivienda donde la familia o el cliente anote tareas, productos que adquirir, averías..., asuntos que puedan apuntarse y así sustituir la comunicación tradicional. Es una manera de aumentar la agilidad en la gestión y eliminar el tiempo de comunicación tradicional, que en realidad no es significativo, pero todo es un aliciente para la comodidad del individuo y de su unidad familiar.

Protocolos estandarizados de gestión

Para cada servicio detallado en el porfolio, se determinará un protocolo de actuación, un contacto al que acudir, una empresa proveedora a la que contratar el servicio. De esta manera, la plantilla resolverá las cuestiones de forma más eficiente y eficaz. Los protocolos de actuación se diseñan a través de contactos y de empresas proveedoras seguras y fiables.

Por ejemplo, las cuestiones relativas a servicios domésticos, de limpieza o cuidado de niños se canalizarán mediante el contacto de una persona de confianza llamada E. M. Si se precisa de características más especializadas, como la necesidad de una persona que pueda cuidar a niños y que a la vez tenga conocimiento de algún idioma, se acudirá a otro contacto. Las incidencias relativas a reparaciones sencillas se canalizarán por medio de un contacto de confianza llamado T. G. Sin embargo, las reparaciones más complejas, se solucionarán por medio del seguro de la casa en concreto o de una empresa proveedora de servicios llamada *Homeserve*¹¹. Las cuestiones relativas a decoración y reformas se derivarán por medio de R.C. S. L. Los servicios de domótica en las viviendas se

¹¹ <https://www.homeserve.es>

gestionarán a través de *Domonetio Spain*¹². Así sucesivamente con todos los servicios que se ofrecen.

Porfolio de servicios

Los servicios son solo orientativos, para poder expresar la idea de negocio al cliente, pero pueden incluirse nuevos a medida que el cliente los demande, como ya se ha explicado. La operativa alrededor de la empresa es la realización de todas las gestiones que demanden directamente los clientes, y a medida que la relación con estos avance y se cree un enlace estrecho, y una actuación más personalizada, poder anticiparnos a sus posibles necesidades, después de una etapa de aprendizaje. El objetivo de la gestión de necesidades de Molife no es otro que desocupar tiempo del cliente, para que ese tiempo pueda ser facturado por este en su actividad profesional o aprovechado para sus intereses personales, ocio.

Hogar: esta categoría, y como en todas, el servicio depende de las demandas y del avance en la relación con el cliente. Preveamos una asistencia más completa y eficiente mediante la instalación de electrodomésticos inteligentes, domotización de la iluminación, para poder controlar por ejemplo las existencias del frigorífico, las necesidades de asistencia técnica de los dispositivos, recambios de bombillas... Esta domotización es completamente a demanda del cliente. Sería la eficiencia completa del servicio que ofrecemos en el ámbito del hogar.

- Servicios del hogar: jardinero, limpieza,
- Gestión del hogar
- Infraestructura/electrodomésticos
- Garaje, itv y su logística, coches de sustitución, alquiler de vehículos, reparaciones, cambios de vehículo, puesta en contacto con concesionarios especializados...

¹² <https://www.domonetio.com>

- Reformas/decoración/cambio de ambientes

Viajes

- Reservas de viajes, recomendaciones, organización de fines de semana, escapadas, esquiar, cruceros
- Gestión de visados
- Servicio de movimiento de material deportivo, sencillez en los viajes, (Gear Up) hacer accesibles equipos deportivos donde se vaya.

Familia

- **Hijos:** colegios, actividades extraescolares, deportes y clubes, cumpleaños, bibliotecas, excursiones, voluntariados, regalos, autoescuelas, médicos, universidades, colegios mayores, traslados de ciudad, intercambios o estudiar extranjero, encontrar un mentor para los hijos,
- **Logística de transporte de los miembros de la familia:** recogida de hijos, traslado a actividades extraescolares, clases particulares, coches *executive*...
- **General:** deportes, clubes, vida personal en medida de lo que el cliente quiera
- **Sanitarios:** seguros, citas médicas y logística de las mismas...

Compromisos y relaciones sociales

- Fotografía, sastres, *personal shoppers*, organización de reuniones, fiestas y eventos, envío de regalos, regalos de boda, floristería, compromisos en general

Burocracia

- Registros, papeleo, citas previas, denuncias, gestión de paquetería

Ocio

- Planes de tarde, museos, eventos, restaurantes

Uso de datos personales

Un socio se dedicará exclusivamente al manejo legal de los datos personales de los clientes, así como de la revisión de contratos con los proveedores de servicios. Es primordial el cumplimiento de los requisitos legales que envuelven la confidencialidad y el control de la difusión de los datos personales de los clientes. Este departamento debe velar por la transparencia y la confidencialidad, asegurar que la gestión de la información personal es correcta, y que dicha información es ajustada para el funcionamiento de la operatividad de Molife y para la solución de las necesidades planteadas por el cliente. La información adecuada y justa, la recisión de esta para cumplir los propósitos requeridos por el cliente. El almacenamiento de la información debe ser acorde con el horizonte temporal de la relación cliente-empresa, cuando esta finaliza, la información que Molife dispone del cliente debe eliminarse de la base de datos. El funcionamiento de este departamento es primordial para la consecución de los adjetivos que formas el núcleo, o características *core* del negocio.

El almacenamiento seguro de los datos personales precisa del establecimiento de modelos o *templates* estandarizados, herramientas técnicas y organizativas, para asegurar.

Software

Asimismo, se ha planteado la inversión en el diseño de un software que consiga aumentar la eficiencia del personal de la empresa. Mientras que mediante el producto mínimo viable que se ha presentado hasta ahora un trabajador en el centro de llamadas se estima que podría gestionar las necesidades de 20 clientes, la implementación del software multiplicaría este ratio por dos o por tres.

Es un sistema combina el almacenamiento de protocolos de actuación, una base de datos con la información de los clientes, y una función de alarmas y seguimiento. Esta conjugación permitiría, según llegue una llamada de un cliente con una cuestión, la visibilidad de los pasos que hay que seguir para su solución, según los datos personales del cliente, de su vivienda y unidad familiar, y un seguimiento acomodado que evite equivocaciones o tardanzas.

La inversión a realizar se estima, tras contactar y consultar con varias empresas desarrolladoras, aproximadamente 80.000 euros. Esta inversión no se pretende realizar al comienzo del proyecto, si no cuando ya se garantice el correcto funcionamiento y la potencialidad de cuota de mercado.

Cuantificación de la propuesta de valor

Gestión	Tiempo/día	Tiempo/semana		Tiempo/mes (4 semanas)		*euros invertidos en tiempo (12 euros)		*euros invertidos en tiempo (55 euros)		*euros invertidos en tiempo (120 euros)	
Transporte niños colegio	1	5		20		240,00 €		1.100,00 €		2.400,00 €	
Transporte niños actividades extraescolares (contando con que puede existir ruta, o actividades en el propio colegio)		2	4	8	16	96,00 €	192,00 €	440,00 €	880,00 €	960,00 €	1.920,00 €
Transporte niños fin de semana a distintos planes (compras, casas de amigos...)		1		4		48,00 €		220,00 €		480,00 €	

Tempo que pasa en el coche, no teniendo en cuenta los transportes de los niños	2	10	40	480,00 €	2.200,00 €	4.800,00 €			
Compra semanal		2	8	96,00 €	440,00 €	960,00 €			
Compra productos frescos		3	12	144,00 €	660,00 €	1.440,00 €			
Gestión de electrodomésticos			1	12,00 €	55,00 €	120,00 €			
Gestión del automóvil/es (gasolina, talleres, itv, seguros, garaje...)		gasolina: 0,5	itv: (2-3 h. año*3 coches): 0,5-0,75 h/mes + 0,5*4 (gasolina)	30,00 €	33,00 €	137,50 €	151,25 €	300,00 €	330,00 €
			2,5	2,75					
Gestión servicio accesorio al hogar (jardinería, servicio doméstico, burocracia, alarma, seguridad,		2	8	96,00 €	440,00 €	960,00 €			

electricista, seguro...)										
Reforma y decoración del hogar			2	5	24,00 €	60,00 €	110,00 €	275,00 €	240,00 €	600,00 €
Búsqueda y reserva de restaurantes		2-3 veces, 20 minutos por búsqueda y reserva: 0,6-1 hora	2,4	4	28,80 €	48,00 €	132,00 €	220,00 €	288,00 €	480,00 €
Búsqueda y reserva de hoteles			Suponemos que viajes de trabajo no cuentan, una estancia en hotel al mes: 40 minutos-1h búsqueda y reserva media: 0,6-1		7,20 €	12,00 €	33,00 €	55,00 €	72,00 €	120,00 €

Búsqueda y reserva de planes de ocio (cine, viajes, <i>scape-room</i> , visitas a museos, conciertos, teatro, ópera...)			Estimación de 2 horas	24,00 €		55,00 €		120,00 €		
Gestión de suscripciones a clubes deportivos, gimnasios, actividades extraescolares, búsqueda de estos, reservas de pistas deportivas...		10 minutos	0,6	7,20 €		33,00 €		72,00 €		
Gestión de citas médicas, dentistas, nutricionistas			4 (más de un hijo, aparcar...)	48,00 €		220,00 €		480,00 €		
Burocracia Registros, papeleo, citas previas, denuncias, gestión de paquetería			2	3	24,00 €	36,00 €	110,00 €	165,00 €	240,00 €	360,00 €

AHORRO		117,1	131,35	1.405,20 €	1.576,20 €	6.440,50 €	7.224,25 €	14.052,00 €	15.762,00 €
MEDIA		124,225 horas al mes		1.490,7€ al mes		6.832,375€ al mes		14.907€ al mes	

Cuantificación de la propuesta de valor. Fuente: elaboración propia en base al estudio primario de mercado

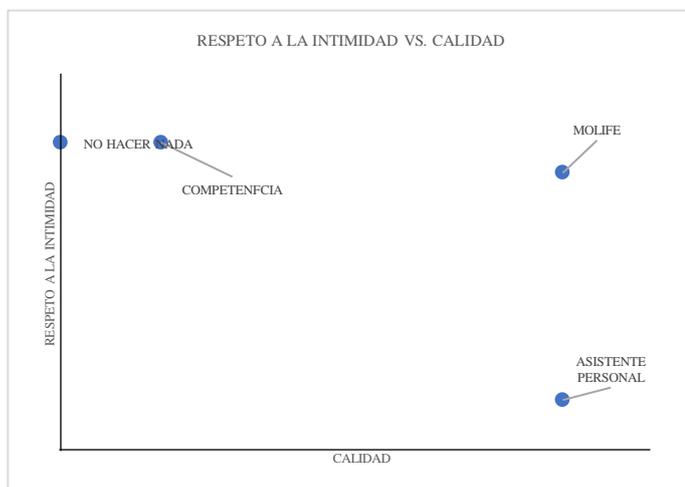
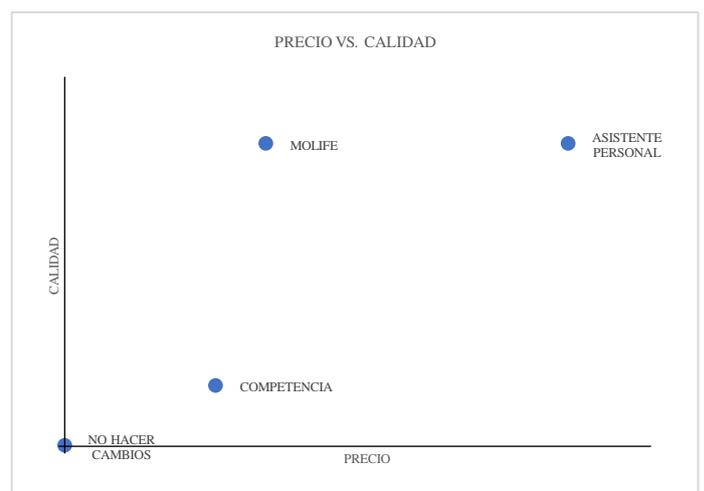
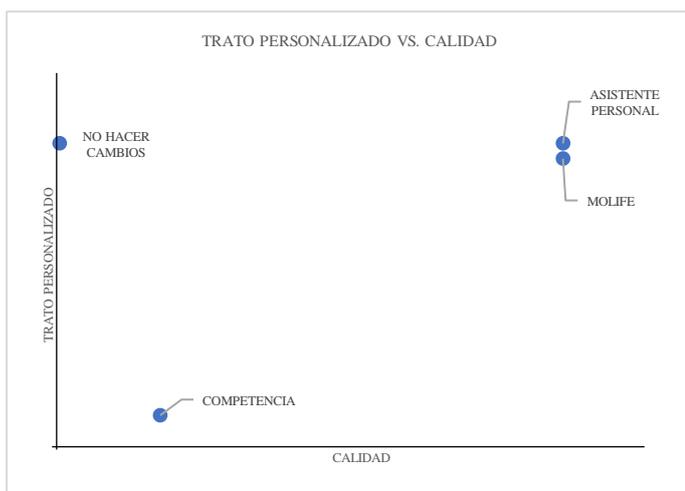
El estudio primario de mercado ofrece *insights* a cerca del tiempo que Molife puede ahorrar al cliente. Y ese tiempo, debe monetizarse, reflejar el valor en dinero que un servicio como el que se ofrece puede aportar y ahorrar al usuario. Se ha tomado un precio por hora muy bajo para un nivel de profesión de los clientes destinatarios del servicio (12 euros por hora). Según este precio tan recatado y prudente, el cliente se estaría ahorrando aproximadamente 1.490,7 euros al mes. También se ha calculado a partir de un precio por hora más elevado y realista, 55 euros, incluso por debajo del nivel laboral que este perfil posee. De esta forma, el usuario se estaría ahorrando aproximadamente 6.832,37 euros al mes. Y, por último, se ha calculado a partir de un precio por hora más ajustado a un perfil objetivo, 120 euros la hora, según el cual se ahorraría en torno a 14,907 euros al mes. Indistintamente de los precios que se hayan empleado para monetizar el valor aportado, un aspecto gratamente valorado, si no es el más estimado por el *target* al que nos dirigimos, es el tiempo. El ahorro de tiempo es fundamental, prioridad absoluta para todos los perfiles que se han entrevistado, de todos los segmentos. Con el servicio de Molife, se estima que se pueden desocupar 124,22 horas al mes, lo que equivale a 8,8 jornadas completas de día (contando que el día operativo tiene 14 horas).

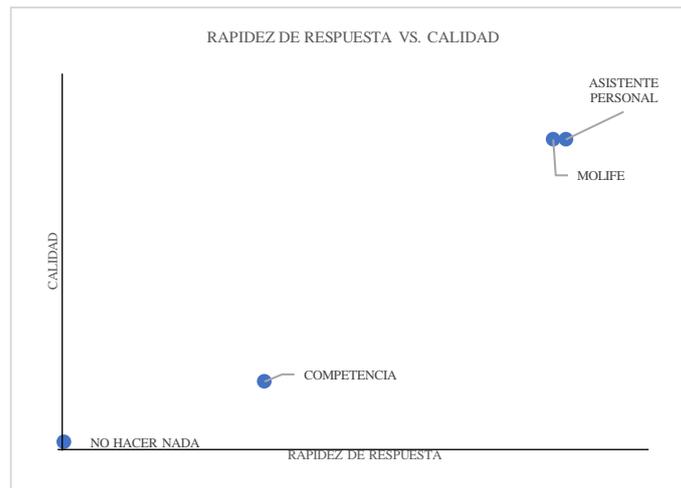
Mapa de posicionamiento competitivo

Las variables sobre las que se va a establecer la comparación son las prioridades del cliente: calidad de servicio – trato personalizado, rapidez de respuesta – calidad del servicio, calidad del servicio – tiempo ahorrado, calidad del servicio – respeto a la intimidad, precio – calidad del servicio. La percepción que los perfiles de usuario tienen a cerca de la subsunción de dichas variables con los servicios a comparar, que son:

- Molife
- Asistente personal
- “Competencia”

Las alternativas analizadas anteriormente en el ciclo de vida del producto se posicionan en torno a ejes cartesianos caracterizados por las relaciones con las prioridades del cliente objetivo. La competencia que Molife puede tener, no es comparable al servicio que se ofrece por lo que no es competencia directa, como se indica en el epígrafe de Ideación y filtros. Son empresas como *Taskmenot*, o *Click y Hecho*. El posicionamiento en el mapa cartesiano se ha ajustado mediante la graduación en una escala del 0 al 10 de los distintos individuos entrevistados a cerca de la percepción que tienen de los servicios que ofrecen los distintos comparables. La media de los resultados indica el posicionamiento, es una técnica de posicionamiento llamada “Direct Qualification” (representación en el espacio Euclides de las opiniones de los clientes a cerca de atributos o dimensiones)





Estas gráficas aportan conclusiones que coinciden con la misión de Molife, la percepción que los clientes objetivo tienen del servicio de asistente personal tradicional, es que no es común, se trata de un gasto potente, significa tener a un profesional pendiente exclusivamente de la familia y de sus necesidades, dentro del ámbito personal. Se trata de un profesional que dedica particularmente toda la jornada laboral a la gestión de la unidad familiar, dedicación que probablemente no se requiera. Es un perfil profesional que no es propio del círculo del mercado objetivo. Por otro lado, las empresas que se categorizan como “competencia”, ofrecen servicios puntuales, poco personalizados, no ofrecen seguimiento, conocimiento ni compromiso.

Una *start-up*, una empresa innovadora emergente, al sustentar su proyecto sobre una idea pionera, lucha contra la decisión del mercado de no precisar de una solución para la necesidad que trata, o simplemente cae en la inexistencia de la necesidad en la que basa su operatividad y su idea. Molife comercializa un servicio que aporta eficiencia a la vida del consumidor, pretende liberar al cliente para que el tiempo lo emplee o en trabajo o en ocio y descanso, vela por que no se invierta tiempo de cualquier naturaleza (ya sea tiempo libre o tiempo laboral) en gestiones diarias y cotidianas poco complejas que incomodan, aburren, pero que son necesarias para el buen funcionamiento de la unidad familiar. La necesidad existe, ya que se ha demostrado en la medida de lo posible en el estudio primario de mercado, pero cabe la posibilidad de que los usuarios prefieran seguir como hasta ahora. Si se continúa sin cambios en el ámbito de la gestión cotidiana, el usuario prescindirá de ciertas características, o cualidades *core* que ofrece el servicio Molife, y que se detallan a continuación.

Consistencia del perfil objetivo, próximos 10 clientes

Los análisis de otros 10 perfiles objetivo o familias han aportado conclusiones a cerca de semejanzas y diferencias sobre características tangibles y aspectos psicográficos entre perfiles de posibles clientes.

	Correlaciones	Diferencias
<p>Parámetros tangibles, características físicas</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Aficiones del mismo estilo: sociales, asociadas con un ambiente ocioso, que incluyan relacionarse (golf, <i>sky</i> acuático, pádel, baile, tiro, monterías, <i>sky</i>, fútbol, gimnasio, tenis, bicicleta...) - Colegios privados o concertados, con valores correlacionados. - Universidades relacionadas - Todas las familias que tienen hijos con carné de conducir tienen un coche (de gama baja) para ellos - Por lo menos una parte de la pareja sale a trabajar por la mañana muy pronto y vuelve relativamente tarde, y no come en casa - Todos coinciden en la sensación de que pierden mucho tiempo mientras están en el coche - Comidas y cenas con amigos por lo menos dos veces a la semana - Son habituales comidas de negocios entre semana - Por lo menos un viaje al extranjero de toda la unidad familiar al año - Por lo menos un fin de semana al mes se van de su casa. Coinciden en que cuando los hijos son más pequeños, se va toda la familia, pero cuando tienen a partir de 17 años, los padres se van solos. - Vestimenta similar - Viviendas decoradas a gusto de la pareja, cuidan el estilo - Servicio doméstico interno cuando los niños son pequeños, a partir de cierta edad, servicio a tiempo parcial - Suelen ser primer matrimonio - Los hijos suelen ir de voluntariado algún verano - Aparatos electrónicos en la vivienda potentes: <i>Mac</i>, televisores grandes, altavoces, algunos cuentan con sala de cine en casa, <i>smart phones</i>... 	<ul style="list-style-type: none"> - Número de hijos; entre uno y cuatro - Lugar de residencia: Aravaca, el Viso, la Moraleja, Majadahonda, Boadilla, Pozuelo de Alarcón, barrio Salamanca, Arturo Soria, Chamberí... - Localización de segundas viviendas: Sevilla, Marbella, Mallorca, el Pantano de San Juan, Santander, Vaqueira, Jaca, Ibiza... - Número de coches: siempre 2 o más
<p>Parámetros intangibles, características psicográficas</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Preocupación por los hijos, pero excesivo control - Gusto por viajar - Tendencia a que los hijos viajen, hagan planes y se relacionen con gente - Gusto por la ropa de buena calidad - Comida de buena calidad, orgánica, se consume buen pescado y carne 	<ul style="list-style-type: none"> - Religión - Nivel de exigencia de los padres a los hijos (a veces más controlador o exigente el padre, otras veces la madre) - Nivel de estudios de la pareja

Fuente: elaboración propia

A la luz de estos datos se deduce que, a pesar de existir distinciones significativas, como por ejemplo número de hijos o lugar de residencia, los factores que difieren son poco significativos o relevantes para lo que es la oferta de servicios por parte de Molife. El estilo de vida, falta de tiempo, abundancia de planes, vida social activa, viajes frecuentes... son factores que dentro de ser distintos en cada familia, están muy correlacionados. La hipótesis que analizábamos en las entrevistas se cumplen en prácticamente en la totalidad de los casos. Se llega a la conclusión de que el grupo seleccionado como objetivo está correlacionado y es homogéneo. A estos perfiles se pueden dirigir estrategias de marketing y ofertas comerciales únicas porque las respuestas a las mismas serán parecidas. Con esta comparación entre correlaciones y diferencias se demuestra la homogeneidad del grupo, y consecuentemente se espera que los procedimientos de venta directa y de establecimiento promocional de Molife en eventos y lugares frecuentados por estas personas cumplirán con el objetivo de retención que se explica previamente en el epígrafe “ciclo de vida del producto”. Además, esta consistencia refleja que la operatividad y organización secuencial explicada en los epígrafes “uso del producto” y “estructura” será acorde y eficiente a la hora de gestionar las necesidades del grupo.

Consistencia de la propuesta, el núcleo

La proposición de valor de Molife está protegida de la competencia a la vista de los resultados del mapa de posicionamiento. Los elementos en los que se basa principalmente el proyecto de Molife van a formar parte de su *core* o núcleo. Como señala Bill Aulet en su libro “*Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Startup*”, en la fase 10, las prioridades de los clientes objetivo deben ser coincidentes con los puntos clave del negocio. Mediante esa concordancia la nueva empresa se podrá defender de nuevos entrantes, competencia que surge tras el éxito de un primer proyecto. Se debe evitar caer en las desventajas del llamado concepto de “*first mover advantage*”, el iniciar un proyecto pionero tiene ventajas, ya que penetra en el mercado ofreciendo un producto o servicio nuevo, como único oferente. Pero se debe prevenir el que proyectos similares se introduzcan seguidamente en el mercado, habiendo añadido detalles que hagan que el proyecto pionero se quede aletargado.

Para que la posición de Molife sea defendible a lo largo del tiempo, que no pueda ser “copiada” por otra empresa, se establecen unos elementos *core*, diferenciadores. La

búsqueda del núcleo es una fase introspectiva, como señala Bill Aulet en su libro. Es una mirada hacia dentro de la idea y de la organización que se plantea. Los elementos que con el tiempo serán ventajas competitivas deben tener tres características, ser únicos, relevantes y sostenibles a largo plazo (que sean capaces de sostener una posición dominante). El núcleo de Molife es:

- **Personalización.** El conocimiento del usuario y de su unidad familiar, de su comportamiento, gustos, y de la parte física o técnica (vivienda, garaje, electrodomésticos...) desembocan en un servicio enfocado a cada situación, agilidad, ser capaces de ofrecer incluso un servicio anticipado.
- **Confianza, experiencia** del usuario, despreocupación y **seguridad**: sistema de comunicación ágil y sencillo, gestión simultánea de necesidades mediante empresas proveedoras de calidad o contactos de confianza. Generación de clientes fieles, estrategias de retención. Es un tipo de negocio que propicia el avance de la relación empresa – cliente, que es muy complicado de reemplazar en un momento dado por otra sociedad.
- **Estandarización** como base de la calidad del servicio. Los protocolos normalizados en combinación con las bases de datos de la información de cada cliente provocarán una eficiencia y eficacia en la operatividad que se mostrará en forma de rapidez en la resolución. **Ahorro de tiempo** para el cliente.
- El análisis de **costes** que se desarrolla a continuación también formará parte del núcleo de ventajas competitivas del proyecto de Molife una vez que alcance un número de clientes razonable. Se analizará la viabilidad económica del proyecto.

Viabilidad económica

A lo largo de trabajo se ha investigado y demostrado la necesidad que Molife pretende cubrir, la operatividad, diseño de producto y estructura organizativa. A partir de este punto se va a analizar el modelo de negocio, la arquitectura de precios basada en la cuantificación de la proposición de valor hecha y la cuantificación de la idea de negocio exponiendo una proyección a cinco años de gastos e ingresos estimados.

Arquitectura de precios y modelo de negocio

La empresa se basa en la relación con sus clientes, la gestión de sus necesidades de un modo completamente personalizado y adaptable.

La forma de crear valor se basa en la facilitación de la vida o esfera personal del cliente, por ello, las gestiones que supongan gastos, como por ejemplo la renovación documentos identificativos, el transporte o envío de personas o cosas, la adquisición de regalos... se sufragarán por parte de Molife para no perturbar al usuario. Al final del mes, del trimestre, o del periodo pactado con el cliente, se pasarán las facturas de todos los pagos que hayan resultado de las necesidades satisfechas. Además de dicha cantidad justificada con las facturas, se requerirá una cuota determinada cuyo ajuste se explica a continuación:

Fijación del precio

En el comienzo de la relación con el cliente, en el periodo de prueba e incluso una extensión añadida en el tiempo, la contraprestación requerida será simplemente el reembolso de los gastos estrictamente ocasionados por las gestiones llevadas a cabo.

Una vez finalizado ese periodo, se ajustará la cuota al servicio que se ofrece al usuario. El proceso para la fijación de la cuota se ha iniciado a partir de la cantidad monetizada de la cuantificación de valor del servicio al cliente, 6.832, 375 euros (la monetización de la cantidad de horas ahorradas al mes al cliente basada en el precio de 55 euros por hora, ya que es el considerado más moderado y modesto). Molife ha establecido que quiere capturar el 20% de dicho valor, es decir, 1.366,475. Este precio mensual será el máximo a cobrar a cada cliente.

El segundo paso para la fijación del precio es la división de los servicios en seis bloques, cada uno de ellos ponderados con un peso, según la cantidad de servicios que podrían ser incluidos. El bloque de gestión de hogar y el de hijos suponen un 30% cada uno, y los demás un 10%.

El precio base es el servicio básico dentro de cada bloque, que consta del 70% del precio máximo a cobrar ($70\% * 1.366,475$)

- Precio base bloque hijos y hogar: $30\% * 70\% * 1.366,475$ euros = 286,96 euros.
- Precio base resto de bloques: $10\% * 70\% * 1.366,475$ euros = 95,653 euros.

El precio completo de los bloques se calcula con el 100% del precio máximo a cobrar, es decir, un incremento de un 30% con respecto al precio base. Las variables que Molife valorará para que el precio del bloque se incremente serán:

- Tiempo
- Dificultad
- Calificación, profesión o conocimientos requeridos para el desempeño de esas gestiones

Si por la cantidad de tiempo, dificultad de gestión o especificidad Molife valora que el bloque contratado es categorizado como completo, los precios serán:

- Precio completo bloques hijos y hogar: 409,94 euros cada uno.
- Precio completo resto de bloques: 136,64 euros cada uno.

De modo que la cantidad máxima a cobrar a un cliente, teniendo todos los bloques de servicios completos, máxima asistencia personalizada en todos los ámbitos personales y familiares de su vida, son 1.366,48 euros, un margen del 20% del valor que Molife captura para el cliente. Los precios se detallan en la siguiente tabla:

	Bloque hogar 30%	Bloque hijos 30%	Bloque viajes 10%	Bloque ocio y deporte 10%	Burocracia (seguros, médicos, ...) 10%	Bloque garaje 10%	
Precio base/mes	286,95975	286,95975	95,65325	95,65325	95,65325	95,65325	956,53 €
130% (Precio completo)	409,9425	409,9425	136,6475	136,6475	136,6475	136,6475	1.366,48 €
30% (Incremento)	122,98275	122,98275	40,99425	40,99425	40,99425	40,99425	

Fuente: elaboración propia

Análisis de costes

El proyecto Molife, al ser un proveedor de servicios en forma de gestiones básicas, tiene costes directos ligados a la operatividad y a la venta directa. Se calcula como producto mínimo viable dos trabajadores asalariados que podrán gestionar un total de 40 clientes, 20 cada uno. El coste para el primer año se estima, asociado a la operatividad del proyecto:

Desglose del gasto directo anual asociado a la gestión del servicio	
Salario	70.000,00 €
Oficina (alquiler, luz...)	7.000,00 €
Gasto asociado a mantenimiento de aparatos electrónicos, estimado	500,00 €
Línea telefónica	500,00 €
TOTAL GASTO DIRECTO ANUAL	78.000,00 €

Fuente: elaboración propia

Se cuenta con maquinaria electrónica, dos ordenadores, y dos teléfonos, además de una línea fija.

Coste de adquisición del cliente

El coste de marketing y ventas, destinado a la venta directa, captura de usuarios y extensión de la red de clientela se desglosa de la siguiente manera:

Número de clientes	40
Equipo de ventas	150.000 €
Comunicación	1000 €
Eventos	50.000 €
Total	201.000 €
COCA	5025€ /cliente

El Coste de adquisición del cliente resulta de dividir el coste de venta directa entre el número de clientes que se prevé tener en el primer año de ejercicio. Debería ser menos de 1 tercio del importe que resulta del cálculo del *consumer life time value*, Como veremos a continuación, este dato teórico no se cumple, pero al ir aumentando la eficiencia y disminuyendo gastos progresivamente a lo largo de los años de operatividad, se cumplirá en torno al segundo.

Proyección a seis años

Ingreso estimado por cliente en el primer año

OBJETIVOS	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL	Aumento de un año a otro
Año 0	0,0 €	382,6 €	382,6 €	765,2 €	765,2 €	765,2 €	860,9 €	860,9 €	983,9 €	983,9 €	983,9 €	1.079,5 €	8.813,8 €	----
Objetivo año 1, con un servicio completo más y todos los demás base	1.079,5 €	1.079,5 €	1.079,5 €	1.079,5 €	1.079,5 €	1.079,5 €	1.079,5 €	1.079,5 €	1.079,5 €	1.079,5 €	1.079,5 €	1.079,5 €	12.954,2 €	4.140,4 €
Objetivo año 2, dos paquetes completos, más base de todos los demás	1.202,5 €	1.202,5 €	1.202,5 €	1.202,5 €	1.202,5 €	1.202,5 €	1.202,5 €	1.202,5 €	1.202,5 €	1.202,5 €	1.202,5 €	1.202,5 €	14.430,0 €	5.616,2 €
Objetivo año 3, tres paquetes completos, más base de todos los demás	1.243,5 €	1.243,5 €	1.243,5 €	1.243,5 €	1.243,5 €	1.243,5 €	1.243,5 €	1.243,5 €	1.243,5 €	1.243,5 €	1.243,5 €	1.243,5 €	14.921,9 €	6.108,1 €
Objetivo año 4, cuatro paquetes completos, más base de todos los demás	1.284,5 €	1.284,5 €	1.284,5 €	1.284,5 €	1.284,5 €	1.284,5 €	1.284,5 €	1.284,5 €	1.284,5 €	1.284,5 €	1.284,5 €	1.284,5 €	15.413,8 €	6.600,1 €
Objetivo año 5, cinco paquetes completos, más base de todos los demás (incluimos el mes de prueba del año 1, para cumplir con los 60 meses)	1.325,5 €	1.325,5 €	1.325,5 €	1.325,5 €	1.325,5 €	1.325,5 €	1.325,5 €	1.325,5 €	1.325,5 €	1.325,5 €	1.325,5 €	1.325,5 €	15.905,8 €	7.092,0 €

Fuente: elaboración propia basada en conclusiones de entrevistas y análisis del consumidor

La estimación del precio que va a pagar el cliente a lo largo de su relación con Molife, en un periodo de 6 años se ha calculado según unas proyecciones estimadas. La contratación de distintos paquetes, y su distinta intensidad (contratación del servicio base o el servicio completo) fluctúan, hacia un aumento de bloques y una tendencia a la contratación completa del servicio.

Consumer life time value

Es un cálculo que permite monetizar el ciclo de uso del producto, y actualizarlo teniendo en cuenta el valor del dinero, al momento 0 supeditado al hecho de que no todo el cliente que contrate el primer año se va a mantener.

Nº Año	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos recurrentes base	8.813,76 €	8.813,76 €	8.813,76 €	8.813,76 €	8.813,76 €	8.813,76 €
Plus respecto al año 0		4.140,42 €	5.616,21 €	6.108,14 €	6.600,07 €	7.092,01 €
% de personas que lo contratan		25%	31%	39%	49%	61%
Precio de la suscripción/mantenimiento	8.813,76 €	9.848,87 €	10.568,83 €	11.199,76 €	12.036,46 €	13.142,38 €
Ratio de retención de las renovaciones (r)	100%	90%	90%	90%	90%	n/a
Ratio de retención acumulado ($=r^t$)	100%	90%	81%	73%	66%	66%
Margen bruto del a suscripciones	16%	39%	51%	57%	59%	61%
Beneficio de la suscripción	1.379,07 €	3.498,43 €	4.397,17 €	4.644,10 €	4.642,12 €	5.301,64 €
Beneficios recurrentes	1.379,07 €	3.498,43 €	4.397,17 €	4.644,10 €	4.642,12 €	5.301,64 €
Tasa de descuento o coste de capital (k)	50%	45%	40%	35%	30%	25%
Valores presentes (sobre el Coste de Capital)	1.379,07 €	2.412,71 €	2.243,46 €	1.887,56 €	1.625,34 €	1.737,24 €
Valor de Ciclo de Vida (LTV)	11.285,37 €					

Partimos de los ingresos por cliente calculados en la tabla anterior. Dado que en el año 0 se consideran dichos ingresos recurrentes base, se estima el porcentaje de personas que contratarían el plus respectivo a cada año. De esta manera se induce que el porcentaje de personas que contratarán el plus respecto al año 0 será cada vez mayor. No todo el que contrate en un inicio va a aumentar el nivel de contratación de la forma que hemos predicho.

Aplicamos un porcentaje de retención estimado, contando que la probabilidad de que un cliente prescinda de nuestro servicio va a ser más cada vez más pequeña a medida que se habitúe a contar con Molife, es decir, el porcentaje de personas que contratan será cada vez más elevado. Posteriormente se aplica el margen bruto de suscripción, calculado dividiendo los ingresos estimados de cada año, entre el resultado después de impuestos obtenido (véase tabla “proyección ingresos y gastos” en la página siguiente). Los beneficios recurrentes se capitalizan según una tasa de descuento estimada, hallando el valor presente de los flujos de caja. La tasa de descuento o coste de capital comienza siendo elevada, dado que es una empresa emergente, sin maduración, cuyo coste y riesgo es alto. Con el transcurso de la operatividad del proyecto, dicha tasa disminuye.

Se obtiene un *consumer life time value* (LTV) de 11.285 euros por cliente. Es una representación aproximada del valor que la relación cliente – compañía tiene para Molife, contando con la contingencia de la no repetición o con la realidad de que no todo cliente aumenta su intensidad de contratación de la misma forma. Es un valor calculado en un escenario pesimista, que aun así supera con creces el coste de adquisición del cliente (5.050 euros), no llegando al ideal, que es que éste sea un tercio del LTV.

Proyección de ingresos y gastos

Los ingresos de la empresa irán cambiando y aumentando a medida que aumenten los clientes como se indica a continuación.

Nº Clientes	40	60	80	100	120	140
Nº Año	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	352.550,55 €	694.442,60 €	1.012.557,98 €	1.320.834,74 €	1.638.950,12 €	1.966.904,12 €
Gastos	279.000,00 €	329.000,00 €	319.100,00 €	319.100,00 €	354.200,00 €	354.200,00 €
- Salario	70.000,00 €	70.000,00 €	105.000,00 €	105.000,00 €	140.000,00 €	140.000,00 €
- Oficina (alquiler, luz...)	7.000,00 €	7.000,00 €	7.000,00 €	7.000,00 €	7.000,00 €	7.000,00 €
- Gasto asociado a mantenimiento de aparatos electrónicos, estimado	500,00 €	50.500,00 €	5.500,00 €	5.500,00 €	5.500,00 €	5.500,00 €
- Línea telefónica, fibra óptica	500,00 €	500,00 €	600,00 €	600,00 €	700,00 €	700,00 €
- Equipo de ventas	150.000,00 €	150.000,00 €	150.000,00 €	150.000,00 €	150.000,00 €	150.000,00 €
- Comunicación	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €
- Eventos	50.000,00 €	50.000,00 €	50.000,00 €	50.000,00 €	50.000,00 €	50.000,00 €
Resultado antes de impuestos	73.550,55 €	365.442,60 €	693.457,98 €	1.001.734,74 €	1.284.750,12 €	1.612.704,12 €
Impuestos (25%)	18.387,64 €	91.360,65 €	173.364,49 €	250.433,68 €	321.187,53 €	403.176,03 €
Resultado después de impuestos	55.162,91 €	274.081,95 €	520.093,48 €	751.301,05 €	963.562,59 €	1.209.528,09 €

Fuente: elaboración propia

El aumento que el cliente realiza en su contratación con Molife a lo largo del tiempo se calcula que será aumentando los paquetes contratados progresivamente, así como su intensidad. El aumento calculado y mostrado en las dos tablas anteriores se ha multiplicado por la cantidad de clientes estimados. La progresividad de los gastos se señala en la siguiente tabla.

Se estima introducir la inversión relativa al desarrollo de un software en el año 1 (segundo año operativo), para aumentar la productividad y eficiencia y capacidad de gestión de los trabajadores. con menos trabajadores, abarcar más clientes.

Conclusión

Una *start-up* pionera, una necesidad existente no cubierta, un conocimiento detallado del cliente *target*, una generalización y homogeneidad del mercado objetivo, una especificidad del servicio que se ofrece, junto con una viabilidad económica realista y potencial. Las herramientas o requisitos para la consecución de un proyecto.

Se ha demostrado a lo largo de la experimentación y realización de un estudio primario de mercado, la consistencia de un *pull* de clientes que tienen la necesidad que la estructura de Molife pretende cubrir. Además, se contempla la capacidad económica que dichas personas poseen, y se ha estimado, y en cierta forma verificado, que un porcentaje del valor que Molife es capaz de aportar al usuario, puede ser capturado monetariamente. La concordancia entre las prioridades del cliente y el núcleo de la propuesta es esencial y forma parte de la ventaja competitiva con la que el proyecto cuenta. El conocimiento del usuario final detallado y concreto es un elemento diferenciador con respecto a potencial competencia que pueda surgir a lo largo del tiempo, Es un elemento que debe estar en plena evolución y desarrollo, y forma parte del aseguramiento de la sostenibilidad del negocio.

Se ha tratado de proyectar una cuenta de pérdidas y ganancias simplificada, estimando unos gastos significativos, en un escenario pesimista, es el que se invierte una elevada cantidad de dinero en “captura” de clientes, en el proceso de venta directa. Debido a ese motivo, el coste de adquisición de clientes es elevado. Se ha considerado que dicha opción es preferible, antes que estimar unos costes insignificantes, que podrían causar excesivo optimismo e irrealidad.

La estructura de la operatividad de la empresa es sencilla, requiere poca infraestructura e inversión inicial. El proceso de adquisición y retención de clientes es tradicional, caracterizado por una corriente de venta cruzada e incremental. El desarrollo de la propia relación cliente – empresa es esencial y evoluciona hacia mayor intensidad, como

resultado de una experiencia agradable, que cumple con las prioridades del cliente. Confianza, seguridad, agilidad y despreocupación.

La mayor dificultad que presenta el proyecto es conseguir mostrar a los usuarios finales la alternativa a su distribución del tiempo. Demostrar que hay una manera de optimizar las horas, minutos y segundos de su vida. Cualquier empresa que surge con una idea pionera tiene el reto de demostrar al posible cliente que la necesidad que no había descubierto, o que, habiéndola tenido en cuenta, la solucionaba a su manera, o incluso vivía sin solucionarla. La demostración en este caso es tangible, se cuenta con un estudio de mercado, la necesidad existe. La operatividad para eliminar esa problemática de la cotidianidad de los individuos es posible, y puede producir rentabilidad sostenida en el tiempo.

El tiempo es oro, es lo más valioso que una persona posee, y Molife tiene el propósito de protegerlo.

Bibliografía

Libros

- Aulet, B. (2013). *Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Startup* (Illustrated ed.). Wiley.
- Aulet, B. (2017). *Disciplined Entrepreneurship Workbook* (Csm Wkb ed.). Wiley.
- Constable, G. (2014). *Talking to Humans: Success starts with understanding your customers*. Giff Constable.
- Brooks, S. K., Webster, R. K., Smith, L. E., Woodland, L., Wessely, S., Greenberg, N., & Rubin, G. J. (2020). El impacto psicológico de la cuarentena y cómo reducirla: revisión rápida de las pruebas. *Lancet*, 395, 912-20.

Artículos y prensa

- Torrego, J.M^a. (2017, 23 noviembre). *España sobrepasa los 845M E invertidos en startups un mes de terminar 2017*. El Referente. Recuperado el 12 de abril de 2021 de <https://elreferente.es/innovadores/espana-sobrepasa-los-845me-invertidos-en-startups-a-un-mes-de-terminar-2017/>.
- Sen Barcelona, C. (2018, 27 mayo). *La falta de tiempo, una nueva pobreza*. La Vanguardia. Recuperado el 9 de junio de 2021 de <https://www.lavanguardia.com/vida/20180527/443863947599/documental-cosima-dannoritzer-ladrones-de-tiempo-docs-barcelona.html>
- Minaev, A. (2021, 7 junio). *Startup Statistics (2021): 35 Facts and Trends You Must Know*. FirstSiteGuide. <https://firstsiteguide.com/startup-stats/>
- Christopher, E. (2021, 10 marzo). *What It Means to Be a Pioneer of Your Industry (and 3 Signs You Might Be One)*. Entrepreneur. https://www.entrepreneur.com/article/366749?utm_source=feedburner&utm_medium=feed&utm_campaign=Feed%3A+entrepreneur%2Flatest+%28Entrepreneur%29