



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

DISEÑO DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA EL LANZAMIENTO DE UNA NUEVA STARTUP: "HUAMI"

Autor: Sofía von Stieglitz Pérez
Director: Alfonso Fernández del Hoyo

Madrid
Marzo de 2015

Sofía
von Stieglitz
Pérez

**DISEÑO DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA EL LANZAMIENTO DE UNA NUEVA STARTUP:
"HUAMI"**



ÍNDICE

I. ÍNDICE FIGURAS Y TABLAS	5
Índice de figuras	5
Índice de tablas	5
II. RESUMEN	6
III. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA	7
IV. CONCEPTO DE NEGOCIO: VALOR QUE APORTA HUAMI.....	8
V. INTRODUCCIÓN	9
VI. ESTADO DE LA CUESTIÓN	9
Competidores:	9
Análisis del entorno:	10
1. Análisis del macroentorno: PEST.....	12
2. Análisis del microentorno – Industria de las redes sociales: 5 fuerzas de Porter	13
VII. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y DISEÑO DEL MODELO DE NEGOCIO.....	16
1. Planificación estratégica	16
Estrategia Corporativa	16
Objetivos corporativos:.....	17
2. Propuesta de Modelo de Negocio:.....	19
VIII. MERCADO	20
Mercado potencial.....	20
IX. PLAN DE MARKETING.....	25
PRODUCTO/SERVICIO	25
1. Servicio actual	25
2. Futuros desarrollos	28
PRECIO	30
DISTRIBUCIÓN	34
PROMOCIÓN	35
X. ORGANIZACIÓN.....	47
Equipo: roles y responsabilidades	47

Documentación y trámites	50
XI. PLAN ECONÓMICO	52
Revenue Model	52
Plan de financiación	53
XII. CONCLUSIONES	57
XIII. BIBLIOGRAFÍA.....	58
XIV. ÍNDICE DE ANEXOS	60

I. ÍNDICE FIGURAS Y TABLAS

Índice de figuras

- Figura 1: Análisis de las 5 fuerzas de Porter	13
- Figura 2: Misión corporativa y visión corporativa	16
- Figura 3: Objetivos corporativos	17
- Figura 4: Público objetivo	20
- Figura 5: Respuestas pregunta 4 encuesta	23
- Figura 6: Respuestas pregunta 9 encuesta	27
- Figura 7: Matriz de Ansoff	28
- Figura 8: Respuestas pregunta 5 encuesta	33
- Figura 9: Fase primera promoción	36
- Figura 10: Estadísticas “Menéame” 3 últimos meses	41
- Figura 11: Estadísticas “Spotify” 3 últimos meses	42
- Figura 12: Fase segunda promoción	44
- Figura 13: Fase tercera promoción	46

Índice de tablas

- Tabla 1: Análisis del microentorno: PEST	12
- Tabla 2: Propuesta de Modelo de Negocio	19
- Tabla 3: Objetivos cuantitativos presencia redes sociales año 1º	43

II. RESUMEN

HUAMI tiene como principal objetivo dar a sus usuarios la oportunidad de conocerse a sí mismos, mediante la percepción que tiene de ellos su entorno.

La solución que ofrece HUAMI es la de crear una plataforma virtual (página web) y una aplicación a través de la cual amigos, familiares o simplemente conocidos, pueden proporcionar una evaluación honesta y, ni qué decir tiene, totalmente anónima, sobre nosotros como personas.

El objetivo de este trabajo es la creación de un *Business Plan* para una hipotética *startup* bautizada con el nombre de “HUAMI,” cuyo lanzamiento depende, en gran parte, de dicho plan. Para ello, será necesario analizar la coyuntura del mercado en el que la misma va a operar, las posibilidades de éxito y expansión que la *startup* tendría en el mismo gracias a la elaboración del *Business Plan*, y canalizar los retos futuros a los que aquélla podría verse enfrentada.

Palabras clave: *startup*, plan de marketing, modelo de negocio, tecnología, impacto social, etc.

ABSTRACT

The main objective of this work is to design a Business Plan for a hypothetical start-up called “HUAMI”, which launch depends, to a large extent, on this plan. To achieve the latter, we will have to analyse the conjuncture of the market in which the business will operate, the possibilities of success and expansion of the business, as well as challenges it would be faced with in the future.

Key words: start-up, marketing plan, business model, technology, social impact, etc.

III. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

El objetivo principal de este trabajo es crear un modelo de negocio viable para el desarrollo de una nueva *startup*: HUAMI. Asimismo, y dentro del aquél, se expondrán los pasos para lanzamiento y comercialización, así como las vías de financiación y la organización para ejecutar los planes mencionados.

En primer lugar, me parece esencial en dicha investigación, el contacto directo con gente que esté sumergida en esta industria. Por tanto, como fuentes primarias, emplearé información sacada de entrevistas con jóvenes emprendedores, sumergidos en el mundo de las *startups*¹ y las nuevas tecnologías así como expertos en el sector del Marketing². Utilizaré dicha información para extrapolarla a mi *startup* en concreto.

En segundo lugar, acudiré a fuentes secundarias tales como bases de datos (“*Crunch Base*”³), así como artículos de publicaciones especializadas en Marketing así como artículos, presentaciones, trabajos y libros que guarden relación con la industria de las *startups* y el mundo de la tecnología. Además, para obtener información directa de potenciales consumidores, crearé mi propia encuesta, adaptada al público objetivo y al producto/servicio que ofrece la *startup*. Por último, será indispensable acudir al marco legal existente en materia de sociedades y contratos con consumidores/usuarios, en especial, en el mundo de la tecnología y las redes sociales.

¹ Iñigo Veiga, joven emprendedor licenciado en Ingeniería de Telecomunicaciones; Duncan Barrigan, joven emprendedor, consultor de una consultora mundialmente conocida, especializado en proyectos de *Venture Capital Firms*; Eduardo Cosin de Carvajal, joven emprendedor, consultor especializado en proyectos con *startups*

² Christian von Stieglitz, consultor de Marketing independiente, experto en la materia

³ <https://www.crunchbase.com/>, base de datos donde se proporciona información detallada de *startups*

IV. CONCEPTO DE NEGOCIO: VALOR QUE APORTA HUAMI

HUAMI tiene como principal objetivo dar a sus usuarios la oportunidad de conocerse a sí mismos por medio de cómo son percibidos por las personas de su entorno.

Basándose en la premisa simple e incontrovertible de que el ser humano busca ser querido – entendiendo el “querer” en el más amplio de sus sentidos: desde el más superficial, por ejemplo, un adolescente obsesionado con la cantidad de “likes” que consigue en la foto que cuelga en las redes sociales y la popularidad que con ellos se le asocia; hasta el más profundo de los mismos, como puede ser un abuelo, que le preocupa ser querido por sus nietos, que busca en ellos su reconocimiento y su aprobación.

Si ya de por sí es difícil conocerse a uno mismo, más difícil aún resulta saber cómo nos perciben los que nos rodean o el impacto que tenemos sobre ellos. Si conociéramos qué es lo que realmente piensan de nosotros, tendríamos la posibilidad de cambiar/mejorar algunos aspectos de nosotros mismos para lograr una mayor aceptación o un mayor reconocimiento social.

El gran problema radica en que, la gente (incluso nuestros seres más queridos) rara vez nos expresan a la cara lo que piensan con sinceridad de nosotros – ya sean los aspectos negativos o los positivos. La solución que ofrece HUAMI es la de crear una plataforma virtual y una aplicación a través de la cual amigos, familiares, conocidos, etc. pueden proporcionar una evaluación honesta y, ni qué decir tiene, totalmente anónima, sobre nosotros como personas.

En conclusión: HUAMI pretende desarrollar un proceso de *feedback* acerca de uno mismo (incluyendo aspectos físicos, de personalidad, valores morales, etc.) cuyo resultado esperado (el de ser “mejor persona”) pretende inducir a un beneficio no sólo a nivel individual, sino también colectivo, creando un impacto en la sociedad.

V. INTRODUCCIÓN

Este estudio se compone de dos partes, más unas conclusiones. En la primera parte, se trata del Estado de la Cuestión en el sector de las *startups* tecnológicas, concluyéndose con la posibilidad de desarrollar una en torno al concepto explicado al principio de este epígrafe. En la segunda parte, se desarrolla un modelo de negocio que permite cubrir exitosamente la necesidad de “conocerse a uno mismo y saber cómo uno es percibido por su entorno” exitosamente, bajo el nombre de HUAMI.

Seguidamente, se va a comentar la Planificación Estratégica que nos va a permitir llevar a cabo dicho modelo de negocio. Tras ello, se definirá el mercado en el que se pretende penetrar para posteriormente detallar el Plan de Marketing dirigido al mismo, con especial énfasis en la política de promoción, que recogerá un detallado plan de comunicación del lanzamiento. Asimismo, se mostrará la forma de organización y plan de financiación de HUAMI.

Para terminar, se presentan las Conclusiones del trabajo, haciendo una breve referencia a futuras líneas de investigación.

VI. ESTADO DE LA CUESTIÓN

En este apartado se pretende hacer referencia a la situación actual del mercado en el que pretendemos operar, así como plasmar la información que nos pueda resultar de especial relevancia para describir y ejecutar nuestro plan de negocio. En primer lugar, se hará referencia a los competidores, que juegan un rol importantísimo a la hora de determinar si un negocio puede o no, tener éxito. Tras ello, se analizará el entorno: tanto el más abstracto y remoto, como el más cercano, en el que vamos a operar.

Competidores:

En cuanto a competidores, y al estado de la cuestión en general, cabe destacar que no he encontrado competidores directos, esto es, empresas que ofrezcan el mismo servicio cubriendo la misma necesidad.

Por otra parte, es necesario hacer referencia a lo que cabría considerar como competencia indirecta:

- ✓ Test psicológicos/autoevaluación, a través de los cuales las personas reciben una breve descripción del perfil en el que encaja su personalidad.
- ✓ Modelos de evaluación del personal de una empresa en el área de recursos humanos.

Se trata de herramientas que cubren una necesidad parecida (conocerse mejor a uno mismo) pero no exactamente igual: saber cómo eres percibido por los que te rodean. En otras palabras, no recibes *feedback* directo de tu entorno, sino más bien de una máquina o test prefabricado. Otra diferencia esencial es que HUAMI proporciona un servicio personalizado, mientras que los competidores a los que hacemos referencia tienen perfiles diseñados, en los cuales encajan personalidades “tipo”, es decir, dos personas completamente distintas, pero con ciertos atributos personales comunes, obtendrían exactamente la misma descripción de sí mismos. Por último, los test psicológicos y los modelos que se llevan a cabo en las empresas para evaluar al personal, suelen enfocarse exclusivamente en rasgos característicos de su personalidad o forma de ser; al contrario que HUAMI que proporcionaría al usuario un análisis completo, incluyendo atributos/rasgos físicos, entre otras cosas.

Análisis del entorno:

En este apartado del estado de la cuestión, se va a analizar el entorno externo, donde HUAMI pretende operar, buscando identificar tanto las oportunidades como las amenazas que se derivan del mismo.

Para ello, se van a emplear dos herramientas estratégicas contrastadas, como son el análisis PEST, para el macroentorno y el Análisis de las cinco fuerzas de Porter (Porter Michael E., 1979), para el microentorno.

El análisis PEST (Kotler 1998) se refiere al macroentorno pues estudia los entornos político-legal, económico, socio-cultural y tecnológico de influencia genérica sobre la empresa y sobre los que poco puede actuar, sino más bien adaptarse a los mismo, buscando oportunidades.

Por su parte, el análisis de las cinco fuerzas de Porter permite estudiar el entorno más próximo la empresa que influye a los competidores en la industria, proveedores,

clientes, sustitutos y barreras de entrada donde HUAMI puede ejercer una cierta influencia e impacto dependiendo de lo exitoso que sea en su segmento/nicho.

Ambos análisis se presentan en las tablas 1 sobre el “Análisis del Macroentorno: PEST para HUAMI” y tabla 2 sobre “Análisis del microentorno: 5 fuerzas de Porter”

1. Análisis del macroentorno: PEST

Tabla 1: Análisis PEST para HUAMI

DIMENSIÓN	VENTAJAS	INCONVENIENTES
POLÍTICO-LEGAL	Incentivos y subvenciones ⁴ así como plataformas de aceleración de ideas para jóvenes emprendedores ⁵ , tanto a nivel nacional como a nivel europeo.	Riesgo imitación si las patentes no se nos conceden a tiempo.
	Existencia de medios legales para proteger la innovación: patentes, derechos de autor, registro de marcas, tanto a nivel nacional como europeo ⁶ .	
	Facilidad para inscribir la actividad empresarial en el registro, a través de la creación de una sociedad mercantil.	
ECONÓMICO	Mejora en la economía española en general (acercándonos al final de la crisis) ⁷ .	Posibilidad de subida de los tipos de interés, lo que afecta directamente a la financiación del negocio.
	Desempleo: mayores oportunidades de encontrar gente capacitada para trabajar.	Riesgo de deflación de la economía: lo que implica un desincentivo en las inversiones – más difícil encontrar inversores para nuestro negocio ⁸ .
		Riesgo de depreciación del € ⁹
SOCIAL	Mayor preocupación por la sociedad del “qué pensarán los demás” y constante necesidad de mostrar al mundo lo que hacen, piensan sienten, en cada momento.	Gran inversión requerida en <i>know-how</i> tecnológico (creación y diseño de páginas web, aplicaciones, etc.)
	a mayoría de la población haciendo uso de de las redes sociales en su vida cotidiana ¹⁰ .	
TECNOLÓGICO	Fácil acceso a recursos tecnológicos y al <i>know-how</i> necesario para llevar a cabo el desarrollo de nuevos <i>softwares</i> y plataformas virtuales.	
	Aumento de hogares con acceso a internet, así como aumento en la población de personas que poseen <i>smartphones</i> , <i>tablets</i> y/o ordenadores ¹¹ .	
	Tecnología al alcance de todos – mayor facilidad de entrada en los mercados.	

Fuente: elaboración propia (2015)

⁴ Ayudas del ICO (Instituto de Crédito Oficial) para jóvenes emprendedores, Concurso Nacional de Elevator PITCH para emprendedores impulsado por el Ministerio de Industria, Energía y Turismo de España, etc.

⁵ Ejemplos: “Wayra” (plataforma de aceleración de emprendedores de Telefónica), “anzadera” (plataforma de aceleración de emprendedores patrocinada por Mercadona).

⁶ OEPM (Oficina Española de Patentes y Marcas) y EPO (European Patent Office)

⁷ La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) ha mejorado una décima su previsión de crecimiento para la economía española en 2014 y 2015, con lo que estima que el PIB marcará alzas del 1,3% y el 1,7%, respectivamente.

⁸ The Economist (2014). “The world’s biggest economic problem: deflation in the Eurozone is all too close and extremely dangerous.”

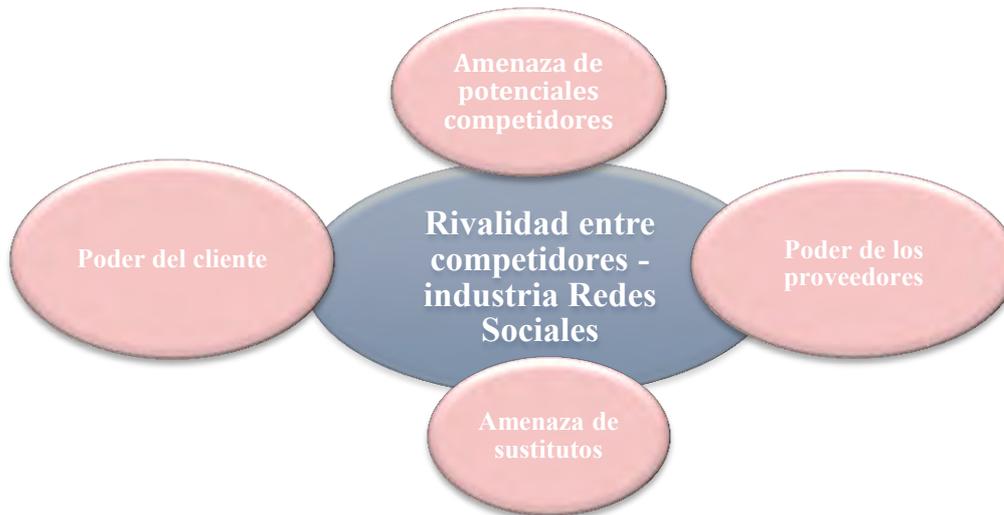
⁹ A. Bolaños & A. González (2015, enero). “El plan de compras de deuda del BCE acelera la depreciación del euro”

¹⁰ INE (2014): “Más de la mitad de la población (51,1%) participa en redes sociales”

¹¹ INE (2014): “El 74,4% de los hogares españoles tiene acceso a la Red, frente al 69,7% del año anterior.”

2. Análisis del microentorno – Industria de las redes sociales: 5 fuerzas de Porter

Figura 1: Análisis de las 5 fuerzas de Porter



Fuente: Modelo 5 fuerzar Porter (1985), adaptación propia (2015)

Como se sabe, el modelo de las 5 fuerzas de Porter nos permite analizar la industria en términos de rentabilidad y atractivo para la empresa, es decir, analizando dichas fuerzas, sabremos cuales son las reglas de juego de aquella (la industria), así como sus tendencias y las restricciones de acceso.

Adaptando el modelo a nuestro caso concreto, se hará un breve análisis de la competitividad de la industria en la que queremos entrar: la industria de las redes sociales.

Me gustaría empezar diciendo que, en los tiempos que corren, las redes sociales se han convertido en elemento esencial para ser partícipe de la comunidad. Toda la información de la que disponemos (que no es poca) es retransmitida y discutida en las redes sociales. Esto ha dado la oportunidad a numerosas empresas de utilizar dichas plataformas para poder comercializar sus productos o marcas, ya sea a través de sus propias páginas o de publicidad a través de otras. Sin embargo, la influencia que han tenido las redes sociales no se constriñe al ámbito empresarial, sino que ha tenido una gran influencia en los individuos, que han evolucionado tanto en sus hábitos como en sus tendencias, o incluso en su forma de ser o su forma de ver el mundo por el impacto

que han creado en ellos dichas redes. Cabe destacar aquí algunas de ellas como: Facebook, LinkedIn, Foursquare, Twitter, etc.

La industria de las redes sociales ofrece un producto con variaciones y funciones diversas, dependiendo del público objetivo al que se dirijan y del objetivo que se pretenda conseguir con aquél (el producto). Unos se dirigen más bien a empresas (B2B¹²) ya sea para la construcción una red/*network* en este ámbito (*Business Network Building*), ya sea para servir como motor de búsqueda en el mismo (*Business Network Searching*). Otros, sin embargo, están más enfocados al consumidor particular, es decir, al individuo en su vida personal/fuera de los negocios o vida profesional. Estas últimas redes sociales tienen como objetivo servir de motor de búsqueda a nivel particular/personal (*Social Network Searching*) o bien, servir como base para la creación de una comunidad/*network* en las que las personas interactúen a un nivel también personal (*Social Network Building*). A este respecto, cabe destacar que las redes sociales suelen combinar motores de búsqueda con plataformas de creación de comunidades.

✓ **Amenaza de potenciales competidores:**

Cada vez son más los jugadores que entran en la industria, debido a las casi inexistentes barreras de entrada para ello (tanto legales como financieras, ya que requieren por norma general, una inversión prácticamente nula). Sin embargo, la industria sigue dominada por unas pocas redes sociales: LinkedIn, Facebook, Instagram, Twitter, etc. por citar algunas. Esto es, sólo algunos competidores son capaces de alcanzar una posición y una determinada cuota de mercado en la industria. Por lo tanto, concluyo que la amenaza de nuevos competidores es moderada.

✓ **Poder del cliente/usuario:**

Los compradores más destacados de redes sociales son las empresas publicitarias y aquéllos individuos que pagan por la versión Premium de sus servicios. En este sentido, diríamos que el poder que tienen tanto los unos como los otros en la industria, es alto: porque sus costes de cambio son muy bajos. Esto es, debido a la gran competencia existente en la industria, siempre podrán encontrar redes que le ofrezcan los mismos servicios a precios más competitivos o, incluso a veces, de manera gratuita.

¹² Acrónimo de “Business to Business” – significado en español: “empresa a empresa” o “mercado industrial”

✓ **Poder de los proveedores:**

Realmente, los principales proveedores de una red social, son los que la visitan. ¿por qué? Esto es así debido a que dependiendo del número de visitas, las empresas publicitarias tendrán más interés en una red social que en otra. Por tanto, los proveedores tienen un gran poder. De sus visitas depende que la red social triunfe o no. Los proveedores de *software*, *hardware* o el ancho de banda de la red, son en este sentido, menos importantes.

✓ **Amenaza de sustitutos:**

Debido al gran boom de las *startups* y de productos innovadores, existe, en mi opinión, si no una fuerte, quizá si moderada amenaza de productos sustitutos en la industria.

✓ **Competitividad en la industria:**

En conclusión, cabría decir que existe una competitividad alta, sobre todo dado la incipiente creación de empresas que se dedican a desarrollar nuevos tipos de redes sociales. Por tanto, no parece que la industria sea muy atractiva. Sin embargo, a su favor tiene la baja inversión y por tanto, el menor riesgo que implica entrar en la misma. Asimismo, ofrece la posibilidad de centrarse en uno de los múltiples “nichos” que ofrece por su dinamismo.

En cambio, si se decide entrar en la industria de las redes sociales, hay que tener en cuenta que los factores clave para poder tener éxito en la misma son: 1) la elección de un nicho de mercado adecuado y el valor a ofrecerle que sea distintivo, y añada valor al mercado donde no lo había antes. 2) Una continua mejora e innovación del producto/servicio que se ofrece y de las tecnologías empleadas.

Si se da al usuario una experiencia real de interacción con el resto de usuarios, así como un producto que está en continua innovación, se tiene más posibilidades de tener éxito. Además, se debe asegurar que el usuario tenga a su disposición una aplicación actualizada y *user-friendly* o cómoda de utilizar. Por último, la creatividad y la eficiencia son variables a tener muy en cuenta si se quiere triunfar en la industria de las redes sociales.

VII. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y DISEÑO DEL MODELO DE NEGOCIO

A continuación se expondrán la estrategia y los objetivos corporativos del negocio así como los resultados que se pretenden conseguir en el largo plazo, los cuales están basados en nuestros valores, como en nuestra visión empresarial a largo plazo. Partiremos para ello, de nuestros valores, que se exponen a continuación:

- ✓ Desarrollar nuestro negocio de manera sostenible en el largo plazo, sin perder de vista el valor para nuestro accionistas/inversores.
- ✓ Crear un valor para la sociedad y para el resto de *stakeholders*.
- ✓ Tener un impacto positivo en todo aquello que hagamos y con quien nos relacionemos.
- ✓ Mejora continua en nuestra forma de trabajar, haciéndolo con disciplina, rapidez y al mismo tiempo, disfrute para el trabajador.
- ✓ Innovación continua en nuestros servicios, adaptándonos siempre al usuario/cliente.
- ✓ Escuchar siempre opiniones, sobre todo al usuario/cliente para poder mejorar.

1. Planificación estratégica

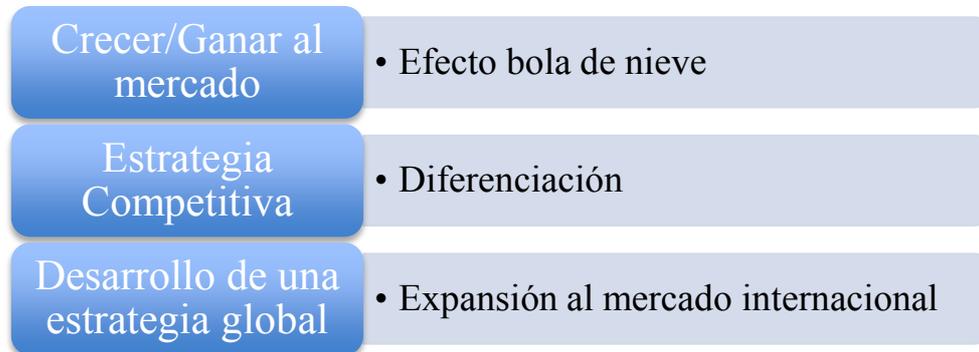
Estrategia Corporativa

Figura 2: Misión corporativa y visión corporativa



Objetivos corporativos:

Figura 3: Objetivos corporativos



Fuente: elaboración propia (2015)

- ✓ **Crecimiento:** el principal objetivo de HUAMI es crecer, alcanzando el mayor número posible de usuarios, haciéndose conocer y educando a los mismos a sentirse atraídos y cómodos con los servicios que ofrece. HUAMI pretende conseguir que los *early-adopters* “contagien” su entusiasmo por los servicios a potenciales usuarios. A modo de ejemplo cabe citar lo que ha ocurrido con otras redes sociales (que aunque no ofrezcan exactamente el mismo servicio, son equiparables en tanto que operan en la misma industria): Facebook empezó siendo una red creada exclusivamente para una comunidad universitaria (Harvard) y a día de hoy cuenta con más de 1350 millones de usuarios registrados.
- ✓ **Selección de una estrategia competitiva:** HUAMI opta por una estrategia de diferenciación, es decir, por ofrecer servicios con características únicas que los hacen destacar frente a lo ofrecido por el resto de redes sociales.
- ✓ **Desarrollo de una estrategia global:** el objetivo de la misma es expandirse a un mercado internacional. Aunque el primer paso sería penetrar en el mercado español, seguidamente y una vez alcanzado el número de usuarios target a nivel nacional, HUAMI expandiría sus servicios en un mercado internacional, en función, claro está, del comportamiento del consumidor. Para ello, ofrecerá sus servicios tanto en inglés como en español, sin perjuicio de la posibilidad de traducirlos a más lenguas (como ha ocurrido con Facebook que ahora está disponible en 70 idiomas) según se vaya expandiendo a otros mercados. Esto es,

en el largo plazo, convertirse en una referencia a nivel internacional de cambios positivos en la sociedad y de ayuda a las personas a convertirse en su “mejor yo”.

2. Propuesta de Modelo de Negocio:

Tabla 2: Propuesta de Modelo de Negocio HUAMI

DIMENSIÓN	ELEMENTOS	DESCRIPCIÓN
Producto/servicio	Producto/servicio	Producto tecnológico innovador: página web y aplicación <i>smartphone</i> para “conocerse a uno mismo” y sobre todo, saber cómo uno es percibido por su entorno basado en un modelo de respuestas de opción múltiple contestadas por grupos de amigos/conocidos cercanos (de forma anónima) que reporten al usuario una idea de cómo es percibidos por terceros/la sociedad desde un punto de vista físico-psicológico-moral
Modelo de negocio	Proposición de valor	Crear un impacto social concienciando a la gente de sus atributos: cualidades y defectos, de cómo son percibidos por su entorno y así poder cambiar/mejorar (o mantener, en su caso) los mismos.
	Cadena de valor y redes externas	En primer lugar, habría que firmar acuerdos con nuestra principal fuente de datos /plataformas: redes sociales como Facebook y LinkedIn para poder acceder a los contactos del usuario de HUAMI. Esto es, se trataría de encontrar la mejor forma de captar los amigos más íntimos/cercanos así como familiares que conocen al usuario de primera mano y pueden dar información precisa y acertada del mismo. Se trata de tener una muestra lo suficientemente representativa de personas, sin que deje de ser cualitativamente relevante. A su vez, habría que asegurarse que dichas redes no publiquen ninguna información, ya que todo debe ser hecho de forma completamente anónima. Tras ello, se crearía una base de datos para compilar los resultados , se ponderen y se envíen en forma de informe al usuario final .
	Definición del mercado y <i>revenue model</i>	El producto está orientado a hombres y mujeres, de una edad adulta, con una personalidad ya definida y unos atributos físicos plenamente desarrollados, así como unos principios y valores forjados . El mercado al que está orientado HUAMI es el del ciudadano actualizado y familiarizado con las redes sociales , o con posibilidad de adaptación a las mismas y con una mente abierta al cambio y a la evolución de la sociedad. Aunque la start-up no tiene como objetivo generar beneficios en el corto plazo, el revenue model conocido con el nombre de “Freemium” estaría basado principalmente en ofrecer spots publicitarios en nuestra aplicación o página web , a empresas que estén buscando estar presentes en redes sociales/mundo internet en general. Por otro lado, como fuente de ingresos contaríamos con la versión Premium de HUAMI para aquellos usuarios que están interesados en profundizar un poco más en el “conocerse a sí mismos” y en cómo son percibidos por los demás. HUAMI cobraría por dicho servicio “extra”, lo cual se traduciría en nuestra fuente de ingresos secundaria.
Tecnología habilitadora	Proceso	Creación de un software por una persona especializada en nuevas tecnologías, basado en un modelo de preguntas revisadas por un psicólogo experto en la materia. Equipo que lleve a cabo las relaciones y comunicaciones con las distintas empresas con las que se deben firmar acuerdos y que lleve a cabo una campana de marketing masiva a través de redes sociales y de otros medios.
	Tecnología de soporte	Importancia de la tecnología avanzada requerida para la creación de la aplicación móvil, la página web y la base de datos: fácil, útil, cómodo y que permita un trabajo completamente automatizado (sin requerir de capital humano para la recolecta y difusión de información, así como para las estadísticas).

VIII. MERCADO

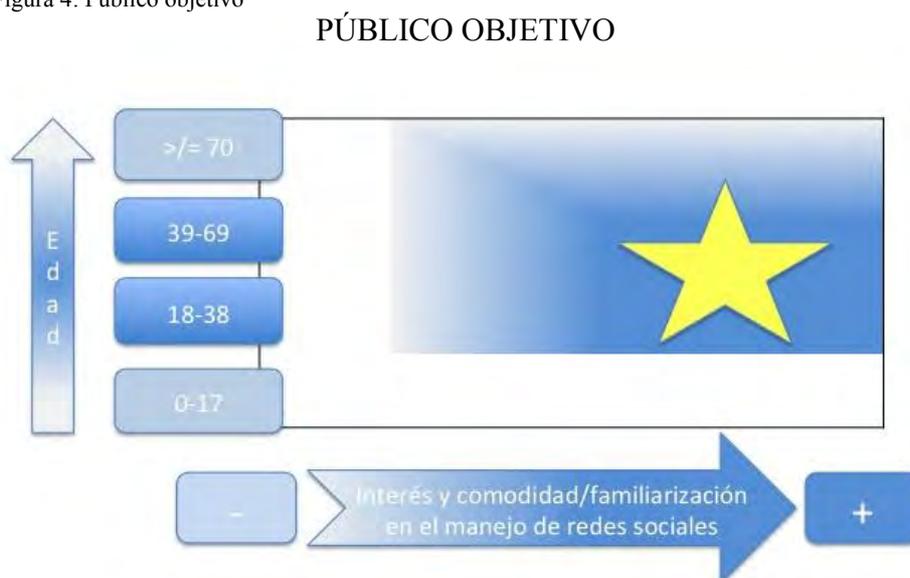
Mercado potencial

Empezaré por definir de forma amplia el mercado e iré concretando numéricamente cada uno de los datos expresados a continuación (basándome en información conseguida a través de fuentes externas como el INE (2014), en una encuesta propia realizada a y en asunciones propias, fruto del proceso de investigación de este trabajo):

HUAMI se dirige a hombres y mujeres, adultos, con una personalidad ya definida y unos atributos físicos plenamente desarrollados, así como unos principios y valores forjados. Asimismo, y dentro de dicho grupo, nos dirigimos específicamente a aquellos ciudadanos que estén actualizados y familiarizados con las redes sociales en general (o con posibilidad de adaptación a las mismas) y que tengan una mente abierta y predispuesta a aceptar el cambio/la evolución de la sociedad en general.

Esto se traduce en: mujeres y hombres de entre 18 y 70 años de edad, con acceso a internet y/o que tengan al alcance un *smartphone*/ordenador/*tablet*, del que hacen uso con regularidad para acceder a internet, uso de aplicaciones, etc. interesadas en conocer como son percibidas por su entorno y en poder adaptarse e insertarse mejor en él en acorde con ello.

Figura 4: Público objetivo



Fuente: elaboración propia (2015)

Para poder obtener cifras exactas del mercado al que se dirigen los servicios ofrecidos por HUAMI, he llevado a cabo una investigación sobre los siguientes puntos, que he considerado clave para conocer nuestro *target market*/ público objetivo:

- ✓ **Hombre y mujeres de entre 18 y 70 años:** partiendo de la base de que nos estamos enfocando, por el momento, en el público objetivo dentro del territorio nacional, es decir, España, y fijándonos en los datos proporcionados por el INE (2014), fijamos el número de personas con estas características en unos 28-30 millones aproximadamente en el año 2014.¹³
- ✓ **Con acceso a internet y/o a un ordenador/ Tablet/ Smartphone:** fijándonos de nuevo en la información recolectada por el INE, observamos que, según el último estudio realizado en 2014, el 74,4% de los hogares en España dispone de conexión a internet. Además, es interesante destacar que el 77,1% de dichos internautas accedieron a Internet mediante el teléfono móvil. En cuanto al uso de Internet, más de 26,2 millones de personas, el 76,2% de la población de 16 a 74 años, ha utilizado Internet en los tres últimos meses. Esta cifra supera en 4,6 puntos la del año anterior. El 81,7% de estos internautas declara haber utilizado algún tipo de dispositivo móvil para acceder a Internet fuera de su vivienda habitual o centro de trabajo y el 77,1% ha accedido mediante teléfono móvil.¹⁴
- ✓ **Familiarizado con las redes sociales:** remitiéndonos de nuevo a las estadísticas, el INE hace referencia al porcentaje de la población que participa en las mismas – Facebook, Twitter, Tuenti, interactuando, enviando mensajes, colgando información, etc.; en concreto el 51,1% de la población de entre 16 y 74 años hace uso de las mismas. Esto nos deja con un público objetivo de unos 13,4 millones de personas. A modo informativo, cabe señalar que los más participativos son los estudiantes (92,0%) y los jóvenes de 16 a 24 años (91,3%). Por sexo, la participación de las mujeres (68,9%) es superior a la de los hombres (65,3%).¹⁵

¹³ Véase “Anexo: pirámide poblacional española”

¹⁴ Véase “Anexo: Encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares.”

¹⁵ Véase “Anexo: Encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares.”

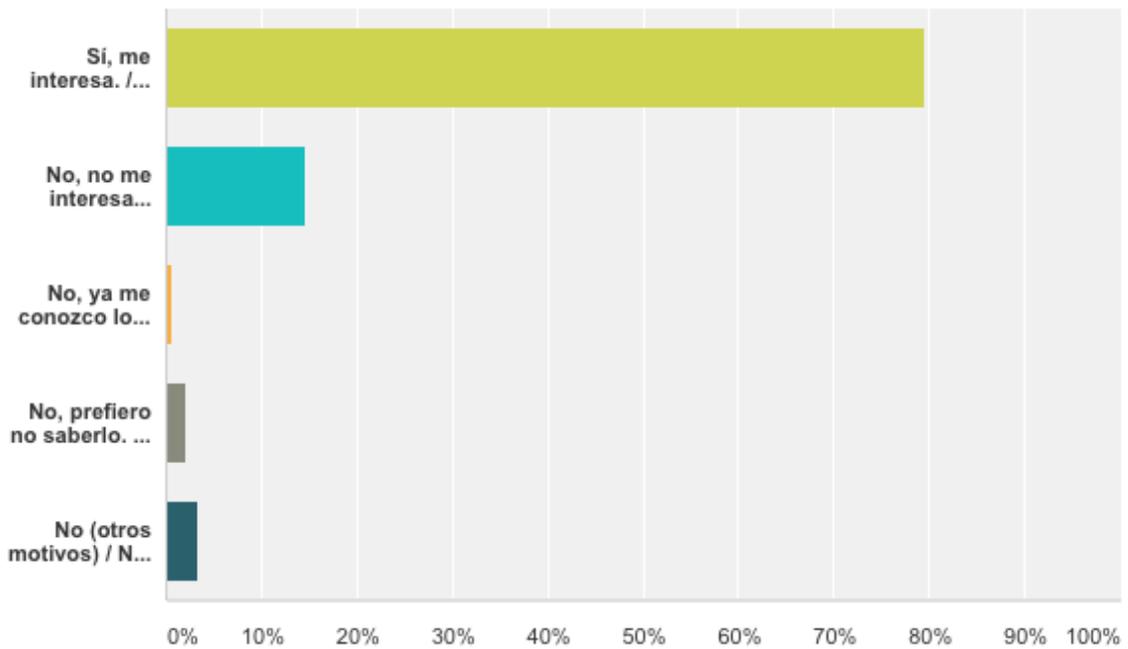
- ✓ **Interesado en la percepción que puedan tener de él/ella:** Debido a que esto es un dato muy específico y del cual no tenemos información a través de fuentes como el INE, donde encontramos datos precisos y fiables, he elaborado una encuesta¹⁶, a través de la cual he conseguido información de hombres y mujeres dentro del rango de edades al que nos estamos dirigiendo y con acceso a internet, así como familiarización con las redes sociales, para saber qué porcentaje de los mismos estaría interesado en conocer cómo le perciben los demás. Los resultados de la misma, muestran como una gran mayoría (de la muestra de 151 encuestados, en concreto, el 79,47%, están interesados en saber cómo son percibidos por su entorno. Además, es interesante señalar que, sólo 1 encuestado de los que han respondido que “no estaría interesado...” atribuye su desinterés a la causa de “conocerse lo suficiente”, tal y como se observa a continuación:

¹⁶ Véase Anexo para encuesta completa: “¿Cómo de bien te conoces?/ How well do you know yourself?”

Figura 5: Respuestas pregunta 4 encuesta “Cómo de bien te conoces?/How well do you know yourself?”

¿Te gustaría saber qué opina la gente de tu entorno sobre ti; cómo te perciben terceros?/Would you like to know what people’s opinion is of you – how you are perceived by others?

Respondido: 151 Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas
Si, me interesa. / Yes, it would be interesting	79,47% 120
No, no me interesa demasiado. / No – I'm not interested	14,57% 22
No, ya me conozco lo suficiente. / No – I believe I know myself well enough	0,66% 1
No, prefiero no saberlo. / No – I'd rather not know	1,99% 3
No (otros motivos) / No (other reasons)	3,31% 5
Total	151

Fuente: elaboración propia (2015)

Por tanto, extrapolando los resultados de dicha encuesta a nuestro público target, cabría afirmar que nos dirigimos a un mercado de unos 10,65 millones de personas, de manera aproximada (79,47% de 13,4 millones)

En conclusión, será a partir de aquí de donde definamos nuestra campaña de marketing, es decir, cómo vamos a crear un producto adaptado a las necesidades de dicho público objetivo o, más bien, como vamos a superar las expectativas del mismo, empleando los recursos tecnológicos y el capital humano necesario para ello. Además, será mediante la misma como fijaremos un precio para nuestro servicio. Finalmente, la campaña también tendrá como objetivo la promoción y la venta del servicio que ofrece HUAMI, con vistas a alcanzar los propósitos que nos fijamos (señalados en el apartado referente a la planificación estratégica y al modelo de negocio).

IX. PLAN DE MARKETING

A continuación diseñaré un plan de marketing basado en las variables del Marketing Mix, o dicho de otro modo, las famosas 4 P's (Producto, Precio, Distribución y Promoción):

PRODUCTO/SERVICIO

1. Servicio actual

Nuestra idea de servicio actual está orientado al usuario a un nivel personal, es decir, se trata de que una persona pueda analizar cómo es percibida por los seres queridos/ más cercanos, qué puede hacer para mejorar, qué características o atributos tiene que reforzar, concienciarse de sus virtudes para sentirse mejor como persona, etc. todo ello a un nivel cotidiano, en sus relaciones del día a día. Pensemos en el amigo que todos sabemos que a veces, puede ser un poco agresivo en sus formas: a lo mejor es consciente de ello, a lo mejor no. Pero seguro que si todos los que pertenecemos a su entorno le hacemos ver que es algo que a veces, puede resultar un tanto molesto, la próxima vez que vaya a decir/hacer algo, pensará antes cuáles son las formas que debe emplear para hacerlo. Asimismo, si hacemos ver a este amigo lo honrado y lo fiel que es con sus amistades/conocidos, seguro que se siente alagado, es feliz por el piropo realista y, en efecto continua siéndolo (honrado y fiel).

Nuestro servicio puede categorizarse en dos tipos, dependiendo del medio a través del cual el usuario acceda al mismo. Esto es, ofreceremos por un lado, la posibilidad de acceder a HUAMI a través de una página web propiamente dicha. Esta será accesible desde cualquier dispositivo: ordenador, móvil, *tablet*, etc. Sin embargo, también ofreceremos, un medio más adaptado a determinados dispositivos (*tablets*, *smartphones*, etc.) a través del Appstore/Playstore. Esto es, la aplicación móvil cuya descarga será gratuita.

Por otro lado, podemos dividir nuestro servicio en dos categorías: el Básico, que será gratuito y el Premium, que será de pago. La diferencia entre ambos radicará básicamente, en que el servicio Premium ofrecerá un *feedback* más detallado y con mayor profundidad al usuario que el Básico, motivo por el sería necesario pagar por aquél (un precio que detallaremos a continuación). Con el servicio Premium el usuario

podrá obtener más información sobre cómo es percibido, ya que en este se incluirán una mayor cantidad de preguntas sobre todos los aspectos de su personalidad, valores morales, atributos físicos, etc.

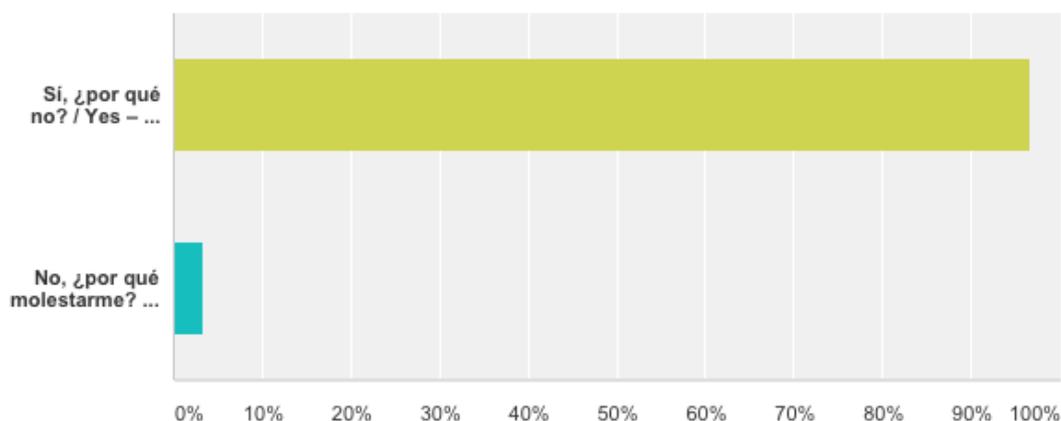
En cuanto al tipo de preguntas y respuestas, serán de opción múltiple y de valoración en escalas. Esto será así debido a que es importante que para quienes tomen el test, les sea cómodo hacerlo y no les resulte pesado. De hecho, nos interesa que aquellos que tomen el test (en respuesta a la petición de su amigo – usuario que se ha suscrito para obtener *feedback* sobre la concepción que tiene él/ella de su entorno) les resulte incluso divertido hacerlo y pueda incitarles a ellos mismos a querer suscribirse (efecto bola de nieve).

En línea con lo anterior, es importante señalar que el test no podrá suponer una inversión de tiempo demasiado grande, ya que esto provocará el abandono del mismo a medias. Asimismo, tampoco podrán ser preguntas difíciles ni largas. No obstante, es interesante observar lo que refleja la encuesta: la mayoría de los encuestados, en concreto casi el 97%, estarían dispuestos a dar consejo a una persona de su entorno cerca sobre aspectos que cree que puede mejorar (evidentemente de forma anónima). Y más sorprendente aún, es el hecho de que el 72% de este casi 97%, estaría dispuesto a emplear “todo el tiempo que fuera necesario” para ello.

Figura 6: Respuestas pregunta 9 encuesta “Cómo de bien te conoces?/How well do you know yourself?”

Si pudieses dar consejo (de forma completamente anónima) a una persona de tu entorno más cercano sobre algún aspecto que crees que pueda mejorar, lo harías, o no? If you could give advice (anonymously) to a person in your close circle of friends/acquaintances about an attribute you think they could improve, would you do so, or not?

Respondido: 151 Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas
Si, ¿por qué no? / Yes - Why not?	96,69% 146
No, ¿por qué molestarme? / No - Why bother?	3,31% 5
Total	151

Fuente: elaboración propia (2015)

Aun así, nuestro objetivo es que el servicio sea fácil, rápido y cómodo, además de entretenido. Por tanto, estableceremos el tiempo para contestar a las preguntas del servicio Básico en 2 minutos aproximadamente y, las preguntas del servicio Premium (que serán unas cuantas más) podrán ser contestadas en menos de 5 minutos.

2. Futuros desarrollos

En este apartado haré un breve análisis de las posibilidades de expansión del negocio empleando para ello, la Matriz de Ansoff (Igor Ansoff, 1957). Esta herramienta nos permitirá analizar las oportunidades de expansión que se nos ofrecen dependiendo de las distintas combinaciones que empleemos de producto y mercado.

Figura 7: Matriz de Ansoff



Fuente: Ansoff (1957), adaptación por Alfonso Fernández del Hoyo (2014)

Si bien es cierto que empezaremos orientando nuestro servicio a un usuario/consumidor final de manera individual y a un nivel personal y por su entorno social, que permite saber cómo le perciben los demás desde un punto de vista de las relaciones cotidianas, en las relaciones del día a día, etc. cabe la posibilidad de expandir el negocio, mediante dos estrategias distintas:

- ✓ **Estrategia de desarrollo del mercado:** esto es, penetrando en un mercado nuevo, ofreciendo un servicio actual/existente, sin perjuicio de las adaptaciones que haya que hacer para penetrar en aquel. Nos dirigiríamos al mercado de las grandes empresas, ofreciendo nuestro servicio para que estas lo empleen en su departamento de recursos humanos. Así pues, estaríamos hablando de un modelo de negocio B2B. Para ofrecerles a estas los servicios

típicos de HUAMI, tendríamos que crear un modelo de preguntas/respuestas moldeado al tipo de empresa a la que vendamos nuestro servicio, así como ofrecerles un trato más personalizado.

Como resultado de nuestra innovación, las empresas contarían con una plataforma para que sus empleados pudiesen ser evaluados por sus compañeros de trabajo (sin importar el nivel jerárquico en el que estos se sitúen) a nivel personal en acorde a sus relaciones dentro de la empresa. Se trataría más que de una evaluación del contenido del trabajo que realizan, de las formas que estos emplean cuando interactúan con el resto del personal de la empresa.

Cabe señalar aquí, que debido a la anonimidad de la evaluación, se podría vender el producto a todo tipo de empresas, sin importar el principio de autoridad y el “Power distance” (Hofstede, “National Cultural Dimensions”, 1967-1973) o, dicho de otro modo, la distancia de poder que existe en una organización entre los empleados pertenecientes a niveles jerárquicos distintos.

- ✓ **Estrategia de desarrollo de servicio:** ofreciendo un nuevo servicio nuevo en un mercado ya existente, que permita al usuario crear perfiles y conocer cómo es percibida el resto de la gente por su entorno. En otras palabras, utilizar HUAMI para conocer cómo gente de nuestro entorno es percibida por el resto de personas del mismo. A veces tenemos una percepción equivocada de alguien o pensamos que le conocemos muy bien, pero realmente no es así. A lo mejor, sabiendo un poco lo que el resto dice/piensa de ella, podríamos deshacernos de nuestros prejuicios y “conectar” mejor con la gente. Además, ¿quién sabe? El amor de tu vida, el mejor compañero para montar el negocio con el que sueñas, o el mejor amigo que te puedas echar en tu vida, puede estar a la vuelta de la esquina y no lo sabes: conociéndolo en Facebook no te va a ayudar a averiguar si lo es o no. Sin embargo, conociéndolo a través de HUAMI, puede ayudarte a profundizar más en quién es la persona, qué le caracteriza, cómo actúa, qué le gusta hacer, etc.

PRECIO

En este apartado me gustaría hacer referencia al hecho de que nuestro servicio estará dividido, a efectos de precio (y con ello implícitamente, de contenido), en dos categorías:

- ✓ **El servicio “Básico”** que ofreceremos de forma gratuita al usuario final. Esto es, por el que no cobraremos nada.
- ✓ **El servicio “Premium”** que ofreceremos a aquellos usuarios que estén interesados en obtener una mayor riqueza en su *feedback* sobre sí mismos y cómo son percibidos por su entorno, es decir, tengan acceso a un contenido más detallado y extenso que el ofrece el servicio básico. Se ofrecerá este servicio a aquellos usuarios que estén dispuestos a pagar una cantidad (que fijaremos a continuación) por el mismo. Esta cantidad se pagará una sola vez, y se desembolsará en su totalidad en el momento mismo de la adquisición Premium.

Es evidente pues, que el método para fijar el precio estará enfocado al servicio Premium y no al básico, puesto que este último será gratuito. Esto es, tanto entrar en la página web de HUAMI como descargarse la aplicación será gratis para todos. Sin embargo, será de pago el servicio Premium: un añadido extra para quien le pueda resultar de interés.

Si bien es cierto que no existe una fórmula específica para fijar un precio a un producto/ servicio, sí hay varios factores que debemos tener en cuenta a la hora de hacerlo:

- ✓ **El coste:** calculando el coste unitario por usuario, podríamos fijar un precio para el producto, de tal forma que nos asegurásemos que lo que ingresamos de media por suscripción a nuestra página/aplicación es superior a lo que nos cuestan los esfuerzos dirigidos a que esa suscripción se produzca. Para ello, no solo habría que incluir en este coste la tecnología, las horas pagadas al personal, etc. sino también los costes en los que vamos a incurrir para poder dar a conocer nuestro producto, es decir, los costes de nuestra campaña de marketing en general. Esto es algo bastante complejo puesto

que, no solo habría que hacer cálculos muy exactos, sino también unas predicciones de mercado muy concisas, las cuales son difíciles de realizar puesto que se trata de un servicio innovador.

Además, “en productos “*software*”, el coste marginal ¹⁷ es prácticamente cero. Por tanto, basar el precio en el coste haría extremadamente difícil obtener beneficio alguno” (Bill Aulet, 2013 p. 175).

Por tanto, descartamos este método, a grandes rasgos, como principal criterio para fijar nuestro precio. No obstante, el coste unitario de lo que nos cuesta conseguir cada cliente será tenido en cuenta, aunque no de forma aislada ni exclusiva.

- ✓ **El precio de la competencia:** al ofrecer un servicio totalmente innovador, no tenemos una referencia en la que fijarnos; un precio de mercado establecido por un competidor directo, es decir, que ofrezca exactamente el mismo servicio que nosotros. Por tanto, no es posible emplear este método para definir el precio que pondremos a nuestro servicio.
- ✓ **El valor para el cliente:** se trata de establecer un precio, en acorde al valor que nuestro servicio proporcione al cliente. ¿Soluciona realmente un problema? ¿Es un servicio cómodo y fácil de usar? ¿Permitirá al usuario alcanzar el fin deseado de la mejor manera posible?

Para saber si el valor que aporta es merecedor del precio que le queremos poner, la clave está en preguntar a nuestros potenciales clientes qué es lo que estarían dispuestos a pagar (*Willingness to pay*¹⁸) y, asimismo, ir potenciando aquellas características que otorguen mayor valor añadido a nuestro servicio.

En esta línea, cabe señalar que, tras información recopilada en una muestra de 151 personas (a través del formulario/encuesta¹⁹), se ha podido apreciar que, como era de esperar, aunque la mayoría están dispuestas a indagar más sobre lo que piensan los demás de ellas, no cabe afirmar lo

¹⁷ Coste marginal: lo que cuesta producir una unidad más de producto.

¹⁸ Expresión inglesa: “disposición a pagar”

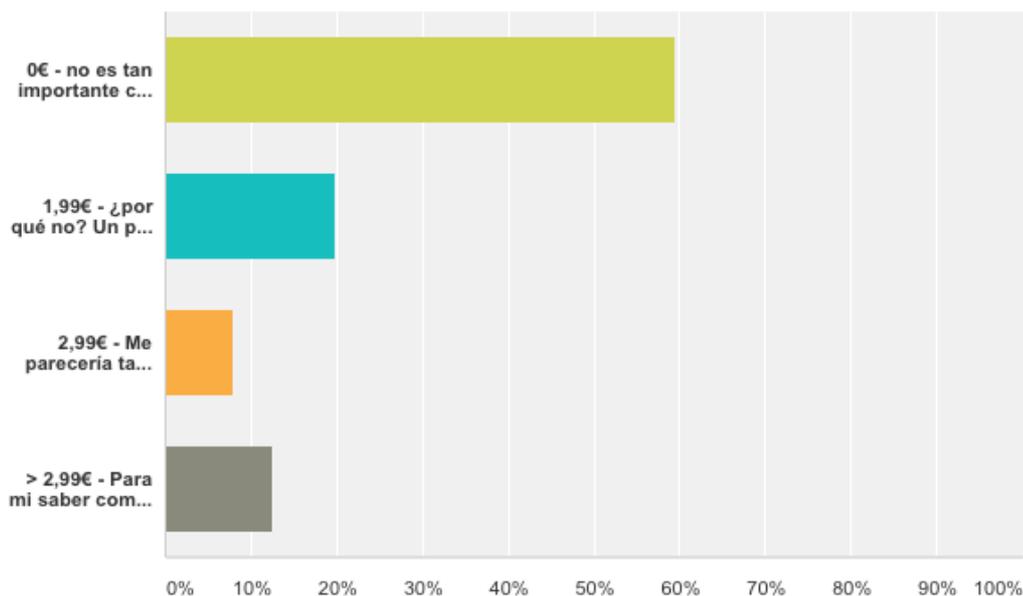
¹⁹ Véase Anexo para encuesta completa: “¿Cómo de bien te conoces?/ How well do you know yourself?”

mismo sobre la disposición que aquellas tienen a pagar por ello. Así las cosas, aunque casi un 80% está interesada en conocer lo que piensan los demás de ella y en cómo son concebidas por su entorno, son menos las que están dispuestas a pagar para saberlo. En concreto, poco más del 40% de los encuestados estaría dispuesto a pagar por nuestro servicio. No obstante, esto no es una cantidad desdeñable ni mucho menos. Pensad por un momento que alcanzamos nuestro objetivo de penetración en el mercado del 2% de nuestro público target, esto es: 2.120.000 personas. Si tomamos un 40% del mismo, nos quedamos con 848.000 personas que estarían dispuestas a pagar por nuestro servicio. A continuación se muestra, en la figura 3 dichos datos:

Figura 8: Respuestas pregunta 5 encuesta “Cómo de bien te conoces?/How well do you know yourself?”

¿Cuánto pagarías por saber qué imagen tienen de ti los demás?/How much would you be willing to pay to know how you are perceived by others?

Respondido: 151 Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas
0€ - no es tan importante como para pagar. La gente que me quiere siempre me dirá lo que opina sobre mí a la cara./0€ - It isn't that important to make me want to pay for it. The people who love me will always tell me what they think about me in my face.	59,60% 90
1,99€ - ¿por qué no? Un par de eurillos por ser consciente de la imagen que doy a la gente solo puede ser bueno para mí y para los que me rodean./1,99€ - Why not? A couple of euros to know how I'm perceived by others, can only be a good thing, both for me and for those who surround me.	19,87% 30
2,99€ - Me parecería tan importante saber como me perciben los demás, que pagaría un poco más que un par de euros./2,99€ - I think it is so important for me to know how others perceive me that I'd pay more than just a couple of euros.	7,95% 12
> 2,99€ - Para mi saber como me perciben los demás, no tiene valor. Pagaria eso y más./> 2,99€ - For me to know how others perceive me is priceless. I would pay that or more.	12,58% 19
Total	151

Fuente: elaboración propia (2015)

En conclusión, parece que nos basaremos sobre todo en el valor que el servicio Premium de HUAMI ofrece al cliente para establecer el precio, sin olvidarnos, no obstante, del coste que nos supone conseguir cada una de las suscripciones a dicho servicio y de los precios de la competencia. Debido a que la manera más fiable que podemos emplear para conocer cuánto estarían dispuestos a pagar nuestros potenciales usuarios es preguntándoles, emplearemos los resultados de la encuesta mencionada anteriormente para establecer un precio “apto”. Como es posible observar, del casi 40% de los que respondieron que pagarían por las funcionalidades que va a ofrecer nuestro servicio Premium, un poco más del 50% de ellos, estarían dispuestos a pagar 2,99€ o más: en concreto, 31 de 61.

En esta línea, cabe añadir que, “siempre es más fácil bajar el precio, que subirlo” (Bill Aulet, 2013 p. 179).

Por tanto, parece razonable fijar el precio de nuestro producto Premium en 2,99€. Precio donde además, se refleja la terminación impar, que subyace un coste menor en el consumidor ya que estos tienden a asociarlos con una oferta y por tanto, lo consideran una “ganga” (C. Fuentes Rojas, A. Valladares Muñoz, 2005)

DISTRIBUCIÓN

Debido a que se trata de un producto tecnológico la distribución de lo que vamos a ofrecer es bastante sencilla:

Nuestra página web será accesible a través de cualquier dispositivo con acceso a internet así como desde cualquier navegador (Internet Explorer, Safari, Google Chrome, etc.).

Del mismo modo, la aplicación móvil de HUAMI estará disponible tanto en la Appstore de Apple, como en el Playstore de Android: servicios que ofrecen dichas empresas para que los usuarios busquen y descarguen aplicaciones desde sus dispositivos.

Tanto Apple como Android se llevan un 30% (Apple 2015) por cada venta que se realice en sus “tiendas” de tu aplicación, a lo que habría que sumarle una cuota de unos 70€ anuales por publicar la aplicación.

PROMOCIÓN

Los esfuerzos promocionales que llevaremos a cabo, estarán dirigidos en primer lugar, a despertar el interés del consumidor por el servicio y el nombre con el que se bautiza (“HUAMI”); a preguntarse qué es lo que hay detrás del mismo, cómo funciona, etc. Una vez conseguida la expectación en el potencial usuario, trataremos que dicha curiosidad se actualice, esto es, que el potencial usuario se convierta en usuario propiamente dicho, es decir, que se suscriba al servicio básico de HUAMI. Posteriormente, se hará uso de acciones promocionales para animar al consumidor a llevar a cabo la acción de compra del servicio Premium o, dicho de otro modo, la conversión a “*paying customer*”²⁰. Finalmente, haremos que el servicio cree una imagen de marca en el mercado y sea un referente para la sociedad en general, tratando así, de expandir nuestro negocio llevando a ejecución los planes descritos en apartados anteriores.

Siguiendo estas líneas de razonamiento, se ha creado una estrategia publicitaria o de comunicación dividida en fases. A continuación se expondrá en detalle la fase primera, pues es la que se ejecutará durante el primer año y se describirán a grandes rasgos las siguientes acciones previstas para los siguientes años. Estas últimas están sujetas a modificaciones, en función de cómo reaccione nuestro público objetivo.

²⁰Paying-customer: hace referencia al usuario que pagará por nuestro servicio Premium

4.1. FASE PRIMERA

Figura 9: Fase primera promoción

Objetivo	• Definir y dar a conocer el negocio
Nombre de la campaña	• "HUAMI: Who are you?"
Duración	• 1 año
Herramientas	• Redes sociales (Facebook, LinkedIn, Twitter, etc.), <i>flyers</i> , participación/organización de eventos.
Coste	• 7.325€

Fuente: elaboración propia (2015)

Cómo queda señalado en el apartado “VIII MERCADO”, el público objetivo lo forman hombres y mujeres, de una edad adulta, con una personalidad ya definida y unos atributos físicos plenamente desarrollados, así como unos principios y valores forjados ciudadanos que estén actualizados y familiarizados con las redes sociales en general (o con posibilidad de adaptación a las mismas) y que tengan una mente abierta y predispuesta a aceptar el cambio/la evolución de la sociedad en general.

Sin embargo, las primeras actividades promocionales que se van a llevar a cabo a lo largo de esta fase (2 primeros meses) no estarán dirigidas a todo este público, sino que se focalizarán en los llamados *influencers*. ¿Qué es un *influencer*? Es aquel individuo que arrastra a una cantidad importante de seguidores en las redes sociales ya que, debido al poder social que tienen, son especialmente admirados o bien, la gente está interesada en el contenido que comparten. Pueden ser profesionales especializados o simplemente famosos que despiertan un gran interés en el mercado al que nos dirigimos.

Hablando de *influencers*, los encontramos de todos los tipos: *celebrities*, comunicadores, exploradores, líderes de opinión, o incluso los propios consumidores. Según Bil Aulet (2013), se pueden clasificar los mismos en dos tipos: 1) Primarios: juegan un rol influenciador en todo el proceso de decisión del consumidor final y 2) Secundarios: juegan un rol de influencia en algunas partes del proceso de decisión de aquél. Debido a que nosotros no contamos con cantidades ilimitadas para hacer

desembolsos, hay determinados *influencers* a los que no merece la pena que nos dirijamos porque tienen un precio muy alto, como pueden ser los *celebrities*; a lo que hay que añadir que son de muy difícil acceso. Sin embargo, sí nos interesan los comunicadores, los líderes de opinión y los propios usuarios/consumidores.

Los líderes de opinión suelen aportar credibilidad entre los seguidores, porque no solo los hay que son expertos en una materia, sino que cuando les “gusta” algo en internet suele ser a iniciativa propia y además suelen recomendar la marca a sus seguidores (que no son pocos). Estos son principalmente periodistas, activistas, etc. Nos focalizaremos en encontrar diversos periodistas que puedan publicar links o el logo de nuestra marca con una breve descripción animando a sus seguidores a probarla, ya sea a través de Twitter o Facebook. Elegiremos a aquellos que tengan un mayor número de seguidores con las características de nuestros potenciales usuarios. Estos tendrán un coste cero puesto que, recurriremos a amistades/conocidos de nuestro círculo con quienes llegaremos a acuerdos para que publiquen el logo de nuestra marca o bien, nos mencionen en algún artículo que guarde relación con el tema de la sociedad y las relaciones que guardan las personas dentro de la misma.

Por otro lado, y en la misma línea, escogeremos a unos cuantos *bloggers*, en concreto amistades cercanas que tienen blogs y que tienen mucho peso en la actuación de sus seguidores, los cuales son miles y miles. Aunque los *bloggers* con los que nos pondremos en contacto para que publiquen información animando a sus seguidores a utilizar HUAMI estén especializados en materias como la moda, la nutrición, la fotografía, etc. tienen una acción muy importante en quien les sigue y al demostrar el hecho, a través de sus blogs, de que ellos mismos son usuarios de HUAMI, puede crear un impacto muy importante en el resto. A modo de ejemplo cabe citar una modelo que tiene Instagram y muestra que ella también, como el resto del mundo, tiene defectos, los cuales podría mejorar y que, ella también está dispuesta a oír las sugerencias de los de su entorno, hace de HUAMI un servicio objeto de deseo por todos. Esta sería una forma de demostrar al público objetivo que usar dicho servicio no es señal de complejo ni de falta de seguridad en uno mismo (algo que podría ser un obstáculo a la hora de conseguir suscripciones a aquél). A todo ello hay que añadir la gran ventaja que tienen estos y es que tienen un coste prácticamente nulo, si bien es cierto que hay que cuidar las relaciones con ellos y habrá que interactuar y desembolsar cantidades cuando así lo requieran las circunstancias (por ejemplo:

invitación a sitios de moda y eventos, reuniones con ellos que incluyan comidas/bebidas pagadas, etc.). Por tanto, habrá que estimar unos costes aproximados de 200€ mensuales para ello, lo que en total al año supondría unos costes de 2.400€

Si bien es cierto que el usuario final es el mayor *influencer* con el que contamos, en tanto que será este quien, con el boca a boca influya sobre todo su entorno para que todos los que pertenecen al mismo se suscriban a HUAMI (dando su opinión positiva en las redes sociales, compartiendo la actividad en las mismas junto a imágenes, el logo, etc.); se diseñará un plan exclusivo enfocado a estos, en paralelo al plan de relaciones públicas que se enfoca a los *influencers* señalados anteriormente.

Para que los *influencers* nos ayuden a conseguir nuestra meta, tienen que convertirse en embajadores de nuestra marca. Para ello, hay que tener una buena relación con ellos, lo que requerirá que llevemos a cabo una estrategia de relaciones públicas eficaz. A continuación detallaré pues, como enfocaremos dichas relaciones y como crearemos lazos para que los *influencers* sean el punto de partida de nuestra campaña de marketing durante todo el transcurso de la misma. Por ello, dividiré esta primera fase en dos planes paralelos: uno de relaciones públicas y otro de publicidad propiamente dicha.

Plan de relaciones públicas:

El plan de relaciones públicas en esta primera fase se enfocará a conseguir que los *influencers* (arriba mencionados) conozcan la marca, así como el contenido de la aplicación móvil y el sitio web de HUAMI. Se trata de llevar a cabo una acción del tan conocido “*networking*” en distintas fiestas o eventos con personas que puedan ser de interés.

En primer lugar, organizaremos un evento en Madrid, en colaboración con otras *startups* operativas en el mercado, fundadas y gestionadas por amigos nuestros (entre ellas estará “Spotmi”). Alquilaremos un local para ello, donde habrá primero una pequeña conferencia introductoria sobre quiénes somos, y qué hacemos así como un proyector con algunas imágenes/videos que promocionen nuestra marca. Todo ello acompañado de un servicio de barra libre para nuestros 100 invitados, aproximadamente, sino todos ellos, la mayoría de los cuales, podrán actuar como *influencers* en el resto de nuestro público objetivo. Esto hará que aquéllos sepan quiénes somos y empiezan a advertir a potenciales usuarios de que existimos. El coste

de dicho evento ascenderá a unos 2.800€ aproximadamente. Siendo el precio por persona de 22€ de barra libre (unas 4 horas aproximadamente). Teniendo en consideración que invitaremos a unas 100 personas, el coste ascendería a 2.200€. A esto se le añadirían los gastos del proyector y el vídeo que rondan los 600€.

Asimismo, entraremos en contacto con organizadores de grandes eventos como pueden ser deportivos, en los cuales intentaremos establecer contacto con deportistas algo conocidos, con un puesto donde les ofreceremos bebidas gratuitas y camisetas que lleven nuestro logo/nombre. Este tipo de eventos tendría un coste de unos 1000€. Poniendo que acudimos a 2 eventos este primer año, estimamos los costes en unos 2000€. Los gastos se desglosan (de forma simplificada) de la siguiente manera: nos costaría 10€ cada camiseta personalizada con nuestro logo, y compraríamos unas 50. Por lo tanto, el coste total sería de 500€ por las mismas. Además, añadiríamos las bebidas para los jugadores; en total otros 500€.

Por último, en los primeros meses también trataremos de acudir a eventos (fiestas, conciertos, conferencias) donde podamos llevar a cabo el tan famoso *networking*.

Plan de publicidad:

Es evidente que, en un mundo como en el que vivimos hoy, donde hay casi el mismo número de personas suscritas a Facebook (1.350 millones aprox.) como hay viviendo en uno de los países con mayor población del mundo, como es China (1.357 millones aprox.), es a través de las redes sociales como llegaremos a un mayor número de potenciales usuarios. Además de ser estas el medio más barato y cómodo para hacerlo.

Así las cosas y puesto que nuestra idea es emplear una publicidad original, que se ajusten a nuestro presupuesto, utilizaremos sobre todo, las redes sociales para tal fin: se creará tanto una página de Facebook para nuestra marca, así como una cuenta en Twitter e, incluso, una cuenta en Instagram.

En los primeros meses, tanto en las redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram) como en los blogs y en las calles (con folletos/*flyers*) se lanzará el siguiente mensaje: “HUAMI: who are you?” y debajo una frase: “conoce quién eres de verdad”, de manera que la gente se pregunte qué hay detrás de la frase y cómo puede conocerse. Esto creará curiosidad en la gente, incitándola a visitar la página web. La idea es crear

cierta expectación en el público, sin revelar del todo qué es lo que hacemos. Coste 20.000 flyers: 125€

Durante esta primera etapa, que durará unos 2 meses y se llevará a cabo en paralelo al plan de relaciones públicas, el objetivo será causar una revolución en los medios: por medio de que todo el mundo hable de HUAMI, que la gente se pregunte qué es lo que hacemos y cómo funciona el servicio. Se proporcionarán algunos datos acerca del funcionamiento del servicio pero sin facilitar demasiada información a modo de *teaser*, para generar incertidumbre y alimentar la curiosidad del público.

Tras ello, y los meses siguientes, nos centraremos sobre todo en una promoción intensiva a través de redes sociales:

- ✓ Twitter: nos comprometeremos a tuitear una media de 4 ó 5 veces al día ya que, de lo contrario, podría resultar cansino e inducir a perder seguidores o más bien, a no conseguirlos en primer lugar. No solamente nos centraremos en tuitear contenido promocionando nuestra marca sino, contenido que pueda guardar relación de forma indirecta y que sea relevante para la sociedad, por ejemplo: links con información en revistas, blogs o periódicos sobre psicología, personalidad, forma física, etc.
- ✓ Facebook: no solo guiaremos a nuestros usuarios/potenciales usuarios a hacer uso de nuestra aplicación, sino que invitaremos a que estos compartan nuestras publicaciones, pues estas serán de contenido relevante (igual que en Twitter) y guardarán relación con el servicio.
- ✓ Instagram: publicaremos fotos sobre el logo y la marca así como frases y consejos para conseguir “tu mejor yo”.

4.1.1. Objetivos cuantitativos de la campaña:

Basándonos en dos empresas tecnológicas, una de ellas una *startup* española que se fundó hace 5 años aproximadamente: “Menéame” y otra, que ahora es enorme a nivel mundial pero que, empezó desde cero igual que el resto: “Spotify”, haremos una predicción tanto optimista, como pesimista, para finalmente, poder lograr plasmar una realista de los followers/likes que podríamos alcanzar con nuestra campaña de

promoción y comunicación el primer año. Para ello, nos basaremos en el crecimiento porcentual mensual que consiguen ambas²¹:

Por un lado, observamos las figuras (debajo ilustradas) de “Menéame” las conclusiones son las que siguen: Los Facebook *likes* de la misma crecen una media de un 2,4% mes a mes. Por otro lado, el número de Twitter *followers* crece una media de 0,66% mensualmente.²²

Figura 10: Estadísticas “Menéame” 3 últimos meses



Fuente: www.startupranking.com (2015)

Por otro lado, observando las figuras de “Spotify” (con un número sustancialmente mayor de seguidores que la anterior, en gran parte, debido a su expansión internacional), llegamos a las siguientes conclusiones: sus Facebook *likes* crecen, en media, un 2% cada mes. Asimismo, sus Twitter *followers* tienen un crecimiento porcentual medio de un 3,2% mes a mes.

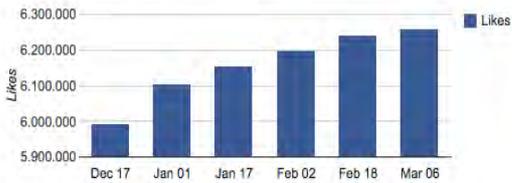
²¹ Datos extraídos de <http://www.startupranking.com/>

²² Basándonos en datos de los últimos tres meses.

Figura 11: Estadísticas “Spotify” 3 últimos meses

Facebook		Twitter	
Fans	6,205,759	Followers	1,205,030
Engagement	106,716	Engagement	5,855

Likes



Followers



Fuente: www.startupranking.com (2015)

Por todo ello, cabe señalar que, aunque estas son *startups* más que consolidadas en el mercado, con un número absoluto de seguidores que (siendo más que realistas) no alcanzaremos ni de cerca en el primer año, sí cabe fijarnos en los términos relativos para establecer nuestros objetivos de crecimiento mes a mes.

Para fijar el número de partida de seguidores, tomaremos como base de datos los amigos de Facebook que cada uno de los miembros de nuestro equipo tiene (a los que es posible alcanzar de primera mano, sin recurrir a medios costosos), sumándolos, nos da 6.000 amigos. Nuestro objetivo es alcanzar, mediante nuestra invitación a todos esos usuarios para que les “guste”/like nuestra página en Facebook, un 25% del total de los mismos en el primer mes de lanzamiento. Aunque si nos ponemos en un escenario más optimista, podríamos alcanzar hasta un 30%, mientras que en uno más pesimista, llegaríamos solo llegaríamos al 20%. Asumimos unos porcentajes similares en Twitter, donde el número de *followers* totales de los miembros del equipo HUAMI ascienden a unos 1.800.

En Facebook, nuestro escenario optimista se basará en un crecimiento de un 2,4% mensual de número de *likes*, el pesimista será de un 2% y el realista será la media de ambos: 2,2%. En Twitter, un crecimiento optimista estará basado en un aumento de *followers* de 3,2% mes a mes; el pesimista de un 0,7%; el realista será, igual que en el caso anterior, la media de ambos escenarios: 2% (redondeando, para simplificar).

Partiendo de todos estos datos, fijamos nuestros objetivos anuales mostrándolos en la siguiente tabla ²³

Tabla 3: Objetivos cuantitativos presencia redes sociales año 1º

OBJETIVOS FASE PRIMERA	Escenario optimista	Escenario pesimista	Escenario realista
Facebook likes	3.115	2.238	2.668
Twitter followers	1.018	583	783

Fuente: elaboración propia (2015)

²³ Véase Anexo para cálculos pormenorizados de dichos escenarios.

4.2. FASE SEGUNDA

Figura 12: Fase segunda promoción

Objetivo	• Reforzar nuestra imagen, creando una marca y logrando una mayor penetración en los medios
Nombre de la campaña	• "¿Quién soy? dímelo tú!"
Duración	• 2 años
Herramientas	• Página web, redes sociales, emails, participación/organización de eventos, <i>influencers</i>
Coste	• 29.865,26€

Fuente: elaboración propia (2015)

En esta segunda fase, en paralelo a nuestra comunicación y promoción a través de las redes sociales (por cuenta propia) que hemos venido realizando hasta ahora, los *influencers* (a los cuales dirigimos parte de nuestra primera campaña para poder captarlos) jugarán un rol esencial: las publicaciones que estos hagan en sus blogs, en sus artículos de periódico, en sus cuentas de Instagram, Facebook y Twitter, serán los protagonistas de esta fase de promoción. Tan importante como ello, será lo que dichos *influencers* compartan a través de nosotros, es decir, el contenido que estos retuiteen del usuario oficial HUAMI, así como las publicaciones que los mismos compartan en sus tableros de Facebook publicadas originalmente por la página de Facebook HUAMI. Tendremos que seguir cuidando la relación con los mismos e ir ampliando el círculo si podemos, para que el boca a boca toque a un mayor número de potenciales usuarios. Por ello, destinaremos parte de nuestro presupuesto a hacerlo. Ello supondrá unos gastos aproximados de 400€ al mes, lo que equivaldría a unos 9.600€ por los dos años de campaña.

Como estos *influencers* varían desde modelos hasta especialistas de moda y líderes de opinión, psicólogos que escriben publicaciones en revistas, etc. no solo lograremos llegar a un mercado interesante en términos cuantitativos, puesto que todos ellos harán llegar nuestros mensajes a miles de personas, sino que, cualitativamente, resulta interesante que los mismos lleguen a grupos de personas de edades diferentes (siempre dentro de las que nos interesan: 18-70), así como a

personas con intereses variados y distintas ideologías (recordando que nos mantenemos dentro del perfil de nuestro público objetivo señalado en apartados anteriores).

Por otro lado, nuestra propia página web, donde se ofrecen nuestros servicios, será vehículo de transmisión de mensajes y publicidad para todo aquel que acceda a la misma, ya sea por mera curiosidad o porque nos conocen y lo hacen con la intención de inscribirse. En ella tendremos una breve descripción de cuál es la esencia de HUAMI y un video de unos 20 segundos indicando los pasos/instrucciones muy sencillas para empezar a usarlo.

Puesto que tendremos ya una base de datos de aquellos usuarios que se han suscrito durante el primer y segundo año, el tercero enviaremos emails (sin ser demasiado insistentes) a nuestros usuarios con contenido que pueda resultar interesante para los mismos, para que nos recuerden y empiece a crearse una imagen de marca de HUAMI. Haremos esto a través de Mailchimp, una plataforma que nos permite crear y diseñar emails con el contenido y la forma apropiados y atractivos para captar la atención y fidelizar a los usuarios. Se enviarán no más de 3 emails al mes a cada usuario, para no resultar un lastre y crear una mala imagen de marca. El coste de Mailchimp mensual es de 25\$. Por lo que para esta fase de promoción que dura 2 años, ascenderá a un total de 565,26€ aproximadamente (aplicando el tipo de cambio actual).

Asimismo, durante esta fase, seguiremos organizando eventos, asociándonos con otras empresas de mayor peso en el mercado: asistiremos a cócteles, cenas, conferencias. Además, en este sentido nos aseguraremos de estar en IFEMA, donde tendremos un puesto sencillo para que más gente, incluso aquella que esté metida en el mundo empresarial, conozca quiénes somos, qué hacemos y por qué lo hacemos. Los gastos estimados para ello ascienden a unos 20.000€ por los dos años.

4.3 FASE TERCERA

Figura 13: Fase tercera promoción

Objetivo	• Ser una de las redes sociales referentes en la sociedad
Nombre de la campaña	• "Sé la mejor versión de ti mismo"
Duración	• Indefinida
Herramientas	• Página web, redes sociales, emails, participación/organización de eventos, Google Adwords, Sponsorships
Coste	• A estimar apartir del 2º año del lanzamiento del negocio

Fuente: elaboración propia (2015)

Esta fase se dejará a concretar dependiendo de los objetivos alcanzados en los primeros años y del comportamiento del consumidor y de la reacción que haya creado nuestro servicio en la sociedad en general.

Habiendo dicho esto, señalar que aparte del uso de redes sociales para seguir promocionándonos y del envío de emails, así como la organización de eventos (conciertos, eventos deportivos, fiestas, etc.), trataremos de esponsorizar a personajes con gran influencia en la sociedad.

Por otro lado, y también de gran relevancia para la promoción de nuestro negocio, emplearemos la herramienta de Google Adwords, para que a través de palabras relevantes para nosotros como: "HUAMI", "cambio", "red social", "quien soy", "como soy", "personalidad", etc. estemos situados en posiciones altas en el motor de búsqueda más relevante, como es Google.

X. ORGANIZACIÓN

Equipo: roles y responsabilidades

Crear una *startup* ya implica bastante trabajo de por sí: tener una buena idea es condición *sine qua non*, sin embargo, no es el único requisito para que esa idea se ejecute y se ejecute bien. Aparte de tener que hacer todo el trabajo de investigación para ello, también hay que convencer a los inversores, que no es poco. El buen punto de partida es empezar rodeándote por gente buena, según A. Goodin (2014). Una buena idea es el motor que activa todo, pero al fin y al cabo, es el equipo que trabaja sobre dicha idea, el que va a determinar el éxito o el fracaso del negocio. Es importante encontrar el equipo perfecto que trabaje conjuntamente para conseguir las metas. Para ello, A. Goodin (2014) nos da una serie de pautas, aunque como bien señala no existe “una fórmula exacta”. Algunas de sus pautas, que especialmente pueden ser aplicables a HUAMI y a su sector, son:

- ✓ **Conoce tus debilidades:** si tienes las habilidades de un buen vendedor, pero no tienes el know-how tecnológico necesario para poner en funcionamiento tu producto/servicio, prioriza a quien vas a querer en tu equipo basándote en ello: encuentra al más experto en la materia en la que tú crees que esté tu debilidad. Por ello, en HUAMI se ha elegido a Iñigo Álvarez, quien no solo será *software developer*, sino que tendrá responsabilidad en todo lo que a tecnología del negocio se refiere. Además, aparte de ser “trabajador” será socio. Esto es, tendrá participaciones en la sociedad.
- ✓ **Apóyate en tu red o *network* externo:** no solo importa el equipo con el que trabajes dentro de tu negocio, sino entes externos que tengan un conocimiento en la industria/materia en la que te mueves, así como experiencia. Ellos podrán ayudarte tanto personal, como profesionalmente.
- ✓ **Sé creativo a la hora de seleccionar a los miembros de tu equipo:** haz una lista de las características/rasgos personales o perfil en general que quieres que tengan los miembros de tu equipo, y después tira de todas las herramientas necesarias para conseguir los que mejor encajen con el perfil. El equipo de HUAMI está formado por personas de todo tipo de edades y

ocupaciones, sin embargo, todos tienen 2 cosas en común: ilusión por el proyecto y ganas de trabajar.

En cuanto a la posibilidad que existe de que los miembros ostenten (o no) participación en el capital social, hay que tener en consideración que el hecho de hacerlo, otorga la condición de socio. Dicho de otro modo, estos miembros tendrán derecho a voto en las Juntas de la sociedad y, por tanto, (mayor o menor) peso en las decisiones que puedan afectar al negocio. Esto puede ser un tanto delicado. Sin embargo, la condición de socio también incentiva a trabajar hacia unos mejores resultados para la empresa ya que, parte de la retribución, en nuestro caso concreto, la mayoría (en el largo plazo), vendrá dada en forma de dividendos.

Por todo lo anterior, HUAMI tendrá un equipo formado por 6 personas, de las cuales 3 serán socios. El número impar hace más fácil tomar decisiones en las Juntas, puesto que estas deben tomarse, por norma general, por mayoría.

En acorde con todo ello, y adecuándonos a las necesidades del negocio, los miembros del equipo se presentan a continuación con sus distintos roles y responsabilidades:

Sofía von Stieglitz Pérez: CEO, socia y administradora única

- ✓ Responsabilidad general de la coordinación y de la ejecución del proyecto.
- ✓ Encargada de liderar la estrategia y el plan de negocio.
- ✓ Liderar toda la parte no-tecnológica del negocio.
- ✓ Revisar todo el diseño y características básicas de la aplicación móvil y la página web (sin entrar en el soporte tecnológico).

Iñigo Álvarez: CTO, socio

- ✓ Desarrollar y ejecutar la aplicación móvil y página web – codificación del software.
- ✓ Responsable de revisar y solucionar cualquier tipo de incidencias técnicas que puedan ocurrir una vez esté el negocio en marcha (esto es, se haya lanzado la aplicación y la página web).
- ✓ Actualización de diseño del software durante la marcha del negocio, así como creación de plantillas orientadas hacia tal objetivo.

Elizabeth Vázquez: psicólogo

- ✓ Desarrollo del contenido de preguntas y respuestas para los usuarios – tanto para el servicio básico como las añadidas para el servicio Premium.
- ✓ Revisar preguntas/respuestas cuando sea necesario. Crear nuevas y actualizar las existentes durante la vida del negocio.

Christian von Stieglitz: CMO & jefe de comunicaciones, socio

- ✓ Llevar a cabo las comunicaciones con entes externos.
- ✓ Desarrollo y ejecución del plan de marketing.
- ✓ Dirección de la promoción/venta del producto una vez puesto en marcha el negocio.
- ✓ Responsables de la publicidad del negocio (redes sociales, etc.)

Duncan Barrigan: CFO

- ✓ Responsable de buscar las vías de financiación más adecuados para HUAMI.
- ✓ Revisar los medios de financiación y establecer comunicaciones con los diversos acreedores.
- ✓ Llevar las cuentas anuales y el resto de estados financieros necesarios, requeridos en una Sociedad Limitada.

Marta Alonso: Legal advisor

- ✓ Encargado de la inscripción de la sociedad en el Registro y de toda la documentación y trámites que ello requiere.
- ✓ Responsable de registrar la marca y las patentes necesarias para la protección del negocio.
- ✓ Investigar qué tipo de contratos y cuáles son las formalidades requeridas para poder operar de manera legal en el mercado.
- ✓ Revisar todos los contratos y demás documentos legales necesarios para operar de manera legal en el mercado.

Documentación y trámites

Para llevar a cabo toda la actividad que venimos describiendo, constituiremos una sociedad de tipo mercantil, puesto que parece la forma más apta y cómoda para la organización de nuestras actividades. Hemos elegido la forma de sociedad limitada; en primer lugar porque tiene la ventaja de que limita la responsabilidad de los socios frente a los acreedores. Además, dicha forma es relativamente sencilla en cuanto a trámites burocráticos, en contraposición a la sociedad anónima. Asimismo, la gestión en la sociedad limitada por parte de los socios es un tanto más “libre” en tanto en cuanto la mayor parte de las decisiones y la organización de los órganos queda sujeta a la autonomía de la voluntad, sin perjuicio de la obligación de cumplir con unos requisitos mínimos. Por último, el capital social mínimo requerido para constituir la es de 3.000€, al contrario que la sociedad anónima, para la cual son necesarios 60.000€ como mínimo.

Cumpliendo con la normativa vigente²⁴, inscribiremos la sociedad por medio de escritura pública, haciendo constar todos sus datos en el Registro Mercantil por medio de la misma:

- ✓ La identidad de los socios: Sofía von Stieglitz Pérez, Christian von Stieglitz Pérez e Iñigo Álvarez.
- ✓ Expresa mención al tipo de sociedad que se constituye: Sociedad Limitada.
- ✓ Las aportaciones que los socios realicen: 3.000€ cada uno, comenzando así nuestra actividad con un capital social de 12.000€. Todo ello sin perjuicio de la financiación externa que se vaya a emplear para llevar a cabo la actividad empresarial.
- ✓ Los estatutos de la sociedad (dentro de los cuales se hará constar, entre otras cosas, el nombre de la sociedad: HUAMI, S.L.U.)
- ✓ Mención al que será nombrado administrador de la sociedad y quien actuará en nombre de la misma: Sofía von Stieglitz Pérez, como administradora única.

²⁴Ley de Sociedades de Capital, art. 20

Los gastos de constitución ascenderían a unos 600€ aproximadamente (lo cual no difiere, a grandes rasgos, de los gastos para un S.A): notario, inscripción de escritura pública en el registro, etc.

No hay que olvidar aquí, la necesidad de obtener una certificación favorable que recoja la expresión denominativa con la que va a ser identificada la sociedad como sujeto de derechos y obligaciones en todas sus relaciones jurídicas. Esto es, mediante lo que llamamos una certificación negativa, el registrador central nos aprobará (o no) el nombre con el que queremos denominar a la sociedad.

Para protegernos de posibles plagios y competencia desleal en general, es necesario que registrar la marca de HUAMI. Para ello, registraremos nuestra marca cumpliendo con los trámites establecidos en la OEPM (2015) ²⁵

²⁵ Oficina Española de Patentes y Marcas

XI. PLAN ECONÓMICO

Revenue Model

¿Cómo generar ingresos? O incluso, ¿Cómo obtener beneficios? Esta es una de las grandes preguntas que se hace cualquier emprendedor al empezar su negocio, o más bien, es la que suscita la duda si emprenderse a hacerlo, o no.

El modelo de ingresos que se plantea a continuación es el conocido modelo “Freemium”, cada vez más común un mundo como el de hoy, donde hay un creciente número de empresas que basan sus servicios en tecnologías. Se basa en un “*mix*” de contenido gratuito y otro Premium. Esto es, habrá un servicio por el que un usuario cualquiera podrá acceder, sin pagar nada y, paralelamente, un servicio que ofrece un valor adicional al consumidor/usuario por el que este último tendrá la opción de pagar. A modo de ejemplo cabe citar empresas como LinkedIn, Dropbox y Spotify.

HUAMI planea obtener sus ingresos a través de dos fuentes principales o *revenue streams*:

Publicidad/Suscripciones al servicio básico: nuestro servicio básico incluirá publicidad. Las empresas que quieran publicar sus anuncios en nuestra aplicación y página web, tendrán que pagar una cantidad por estar presentes en las mismas. A medida que vayamos creciendo, serán más las que quieran estar presentes en las mismas, ya que conseguirán penetrar en un mercado más amplio. Del mismo modo, al haber una creciente demanda de dichas empresas, también podremos permitirnos subir el precio que estas pagarían por la publicidad que hagan a través de nosotros. En conclusión, la cifra de ingresos que consigamos por publicidad dependerá directamente del número de usuarios suscritos a los servicios básicos. Es por lo mismo por lo que estos son tan importantes, si no más, que los que se suscriban al servicio Premium. Para recibir ingresos de la publicidad, emplearemos el tan conocido CPM (Coste Por Mil). Representa el coste de mil impresiones de un anuncio, es decir, el precio de aparecer 1.000 veces en la página web o aplicación donde se publicita. Así, se determinará un precio X por cada 1.000 impresiones, por lo que el anunciante tendrá que pagar X por cada 1.000 veces que se vea su anuncio a través de nuestra página.

Suscripciones Premium: como bien hemos señalado a lo largo de apartados anteriores, estimamos que un 40% de nuestro público objetivo querrá pagar por nuestra aplicación (basándonos en las investigaciones de mercado llevadas a cabo). Sin embargo, basándonos en información del mercado y tomando el ejemplo concreto de Spotify, observamos como el número de usuarios que pagan por sus servicios es del 15%. Por tanto, estimamos obtener alrededor de un 30% de suscripciones de pago.

Partiendo de la base de que nuestro objetivo es penetrar en un 1% del mercado potencial durante el primer año, y sin entrar en cálculos pormenorizados, emplearemos como base para establecer nuestros ingresos, la siguiente:

- ✓ Usuarios target/potenciales (#): 10.650.000
 - Número de suscripciones totales: 1.065.000 (1%*10,65m)
 - Número de suscripciones Premium: 319.500 (30%*1,65m)

Plan de financiación

Para llevar a cabo todo lo descrito hasta ahora, es decir, para ejecutar todo lo que en papel parece tan sencillo, es imprescindible contar con los fondos para ello. De dónde los sacamos es lo que se describirá a continuación, evaluando las distintas alternativas que se nos presentan y, finalmente, escogiendo la más adecuada a nuestras necesidades y modelo de negocio.

Parece conveniente hacer una breve referencia a la situación actual en la que se encuentran un creciente número de jóvenes emprendedores españoles con respecto a las posibilidades de financiarse: y es que, a pesar de las restricciones de crédito que han padecido los particulares en España en los últimos años, así como las empresas, Internet ha brindado una alternativa a emprendedores con grandes ideas que buscan dinero para sus proyectos. Según un estudio de la Universidad de Cambridge, las formas de financiación alternativas crecieron en España un 152% entre 2012 y 2014 (University of Cambridge, 2015).

✓ Amigos y familia

La ventaja de obtener financiación vía amigos y familia es principalmente, que no hay que buscarlos, sin perjuicio de las ventajas personales, como la confianza en el proyecto y la satisfacción de primera mano si el mismo da sus frutos. Asimismo, los

fondos (en principio y salvo algunos casos excepcionales) son a fondo perdido, lo que significa que, si la cosa no va bien no habrá que devolverlos.

El principal inconveniente y, salvo alguna excepción es que los familiares y amigos no suelen ser inversores acreditados, ni tampoco tienen las conexiones y el conocimiento que tienen los *Venture Capitalists* (de los cuales hablaremos a continuación)

Con todo ello, esta suele ser la principal fuente a la que recurren la mayoría de las *startups* en sus primeras etapas.

✓ **Business Angels**

Se trata fundamentalmente de inversores individuales, que buscan invertir en proyectos con gran potencial y que le aseguren una rentabilidad alta. Por ello, en ocasiones pueden tener un gran interés en apostar por un negocio con potencial para salir a Bolsa o ser adquirido por otras empresas en el largo plazo.

Estos inversores suelen ofrecer invertir grandes cantidades (aunque no al nivel de las empresas de *Venture Capital*) puesto que son personas con un poder adquisitivo enorme. Pero además, tienen otras ventajas y es que, suelen tener experiencia y conocimiento en el mercado, además de conocer más a fondo el tema financiero en general. Del mismo modo, pueden ayudar con el *networking*: a conectar con gente que pueda ser relevante para el crecimiento y/o expansión del negocio.

Sin embargo, como ya he mencionado de forma muy breve, son inversores que solo van a considerar negocios que tengan una “*exit strategy*”, queriendo decir por esto, una estrategia para salir a Bolsa o para ser adquirida por una empresa de mayor tamaño. A esto hay que añadir el hecho de que los *Business Angels*, suelen pedir a cambio de su inversión, un porcentaje de capital, así como algunos derechos como pueden ser derechos de opción preferente, derechos especiales de voto en las juntas, derecho de veto, derecho a la devolución del capital invertido una vez vendido el negocio (si este se vende), etc.

✓ **Venture Capital**

as tan conocidas como “*Venture Capital Firms*”²⁶ no son otra cosa que empresas que invierten dinero de otras personas, en cantidades enormes, como señala

²⁶ De ahora en adelante VC

P. Graham (“How to fund a startup”, nov. 2005): “ las inversiones medias de las VC ascienden a varios millones de dólares”. Esto implica que suele recurrirse a ellas en etapas más avanzadas de la vida de una *startup*, y no en el momento de lanzar el negocio. Además, como es lógico, estas son de mucho más difícil acceso y los términos y condiciones no son tan flexibles ni fáciles de cumplir.

Las VC se organizan como fondos de inversión. Los que la gestionan no solo tienen derecho a unas cantidades (alrededor de un 2% del fondo) por la función de gestión que realizan, sino que tienen derecho a un porcentaje de los beneficios del fondo.

✓ **Crowdfunding**

Consiste en un método de financiación basado en pedir financiación a un extenso grupo de individuos, que aportarán pequeñas cantidades, a cambio del desarrollo de un nuevo producto o de un porcentaje en el capital del negocio que lo desarrolle. El crowdfunding ha sido empleado en miles de proyectos, incluso en ocasiones, como alternativa al tradicional método de las VC (Shwienbacher & Larralde, 2010).

Swienbacher & Larralde (2010) lo definen como “una llamada, esencialmente a través de Internet, para la provisión de recursos financieros, ya sea en forma de donación o a cambio de algún tipo de recompensa y/o derechos de voto, con el objetivo de dar apoyo para propósitos específicos.

La mayor plataforma existente hoy en día para acudir a esta vía de financiación es Kickstarter.

✓ **Plataformas de aceleración de emprendedores**

Estas son plataformas, generalmente lanzadas por grandes empresas, en las cuales estas últimas conceden financiación a *startups* mediante la participación de un concurso. Las mejores serán concedidas una cantidad fijada de antemano para financiar su proyecto.

Las más conocidas en España son Wayra y Lanzadera, plataformas de Telefónica y Mercadona respectivamente. La diferencia principal entre ambas radica en que Wayra pide participación el capital a cambio de los 50.000€ (aproximadamente) que concede, sin perjuicio de otras ayudas como proporción de mentores, acceso a una red

global de talento, etc. y Lanzadera, por el contrario, ofrece financiación a fondo perdido y sin pedir participar en el capital.

✓ **Subvenciones:**

Las administraciones públicas han puesto a disposición de los jóvenes emprendedores, determinadas subvenciones (variando en función de la Comunidad Autónoma en la que radique el centro de actividad de tu negocio) para incentivar la creación de empresas innovadoras.

Cabe señalar el gran inconveniente que supone todo el proceso administrativo que implica pedir dichas subvenciones, aparte de no ser estas demasiado generosas.

Elección de plan de financiación para HUAMI

Tras plasmar las diversas alternativas, nos decantamos por la financiación de familiares y amigos, puesto que parece la más adecuada para la etapa en la que nos encontramos: no se ha lanzado aun el servicio, simplemente tenemos un plan de negocio que aún queda por probar. Sería difícil que a estas alturas, en las cuales aún no se ha materializado nuestro servicio, decidieran invertir en nuestro proyecto Business Angels y empresas VC. Estas serán fuentes a las que acudiremos en el futuro una vez aprobado el plan de negocio, lanzado el servicio y estando esté en funcionamiento según los objetivos y las previsiones hechas en el plan de negocio.

Descartamos el Crowdfunding por el momento esencialmente por dos motivos: está más orientado hacia productos (y no a servicios tecnológicos) puesto que los individuos que “donan” dinero a estos proyectos a fondo perdido, lo suelen hacer con el objetivo de que se lance un producto (tangible) que consideran necesario en sus vidas. Por tanto, “invierten” para animar a que un producto innovador salga al mercado. Además, es un método poco consolidado en España y puesto que nuestro punto de partida es el mercado español, no parece que sea la vía más adecuada.

Las subvenciones del Estado podrían ser de ayuda, pero se ha decidido que HUAMI se inclinará por participar en las plataformas de aceleración de emprendedores (Wayra y Lanzadera), puesto que, no solo ofrecen una financiación algo más generosa, sino que el mero hecho de participar en ellas puede llevar a conocer y a aprender de gente que esté metida en el mundo de las *startups*, lo cual podría favorecernos en el largo plazo aunque no ganáramos dichos concursos.

XII. CONCLUSIONES

Tras el toda la investigación y el análisis llevado a cabo para el plan de negocio propuesto, se concluye que existe un mercado latente de necesidad de “conocerse a uno mismo y saber cómo es percibido por su entorno y por los demás”. Esta es una necesidad que HUAMI puede cubrir satisfactoriamente y para la cual, tras una búsqueda exhaustiva, no hemos encontrado competidores que la cubran de igual forma. Esto nos da la oportunidad de explotar un nicho de mercado en el que parece ser, aun no se ha penetrado o por lo menos, no de la misma forma en la que pretende hacerlo HUAMI.

Dicho esto, cabe señalar que, puesto que se trata de un servicio innovador y basado en la tecnología, es necesario mantenerse al día con la misma y renovar constantemente, adaptándose a las distintas necesidades del consumidor y excediendo sus expectativas.

El *Business Plan* planteado sugiere una buena rentabilidad en el largo plazo, si HUAMI logra crecer conforme a sus objetivos. Además, tiene como ventaja la modesta inversión requerida para su funcionamiento y los bajos costes que se prevén una vez puesto en marcha el negocio. Dicha rentabilidad irá creciendo conforme HUAMI va cumpliendo con sus objetivos estratégicos de inmersión en territorio internacional y de penetración en mercados nuevos, así como creciendo en el mercado existente mediante la innovación de sus servicios, consiguiendo cada vez un mayor número de usuarios.

XIII. BIBLIOGRAFÍA

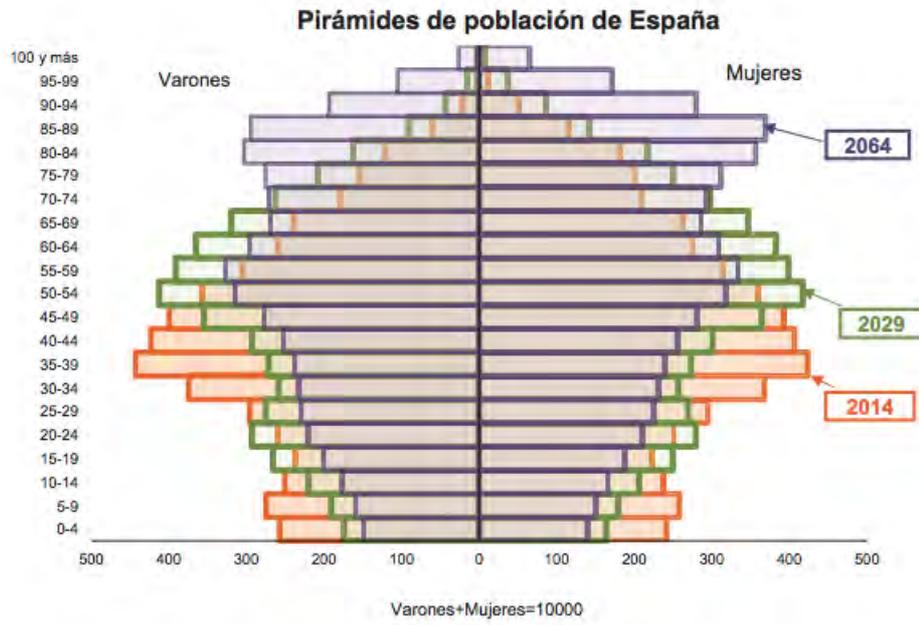
- *Bill Aulet, B. (2013), Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Startup, John Wiley & Sons, New Jersey.*
- *Cromie, S., McGowan, P., & Hill, J. (1995). Marketing and entrepreneurship in SMEs: an innovative approach (Vol. 1). London: Prentice Hall.*
- *Richardson, M., & Domingos, P. (2002, July). "Mining knowledge-sharing sites for viral marketing", Proceedings of the eighth ACM SIGKDD international conference on Knowledge discovery and data mining, pp. 61-70.*
- *Urban, G. L., Hauser, J. R., & Urban, G. L. (1993), Design and marketing of new products (Vol. 2). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.*
- *Timmons, J. A., & Spinelli, S. (1999). New venture creation: Entrepreneurship for the 21st century, McGraw-Hill Higher Education, New York.*
- *C. Fuentes Rojas, A. Valladares Muñoz (2005), "Precios terminados en 9 y su efecto en el comportamiento del consumidor"*
- *A. Goodin (2014, October), "The Secret to Building a Successful Startup? Finding the Right Team"*
- *P. Graham (2005, November), "How to fund a startup"*
- *Zahra, S. (2005) "A theory of international new ventures: A decade of research." J Int Bus Stud 36(1)*
- *Zahra, S., Covin, J. (1993): "Business strategy, technology policy and firm performance." Strategic Management J 14(6)*
- *Souto Pérez, J. (2013): Innovación, emprendimiento y empresas de base tecnológica en España, Netbiblo, Madrid, p. 31*
- *Shane, S., Venkataraman, S. (2000): The promise of entrepreneurship as a field of research, Academy of Management Review, Vol 25, N°1.*
- *Senor, D. (2012): Startup Nation: La historia del milagro económico de Israel. España.*
- *Sainz de Vicuña, J. M^a. (2008): Plan de Marketing en la práctica, 11^o Edición, ESIC, Madrid, pp. 57-65.*
- *Porter, M. E. (1990): "Competitive advantage of nations." Free Press, New York*
- *London Business School (2005): Global Entrepreneurship Monitor, ESAN, Perú*

- Madsen, T.K., Servais, P. (1997): “The internationalization of born global start-ups: An evolutionary process?” *International Business Review* 6(6), pp.561–583.
- Marty, O. (2002): “Trabajar en las start-up: invertir y divertirse en empresas innovadoras.” *Revista de Ciencias Sociales (Cr)*, 1(95), 49-60. Recuperado el 01 de octubre de 2013.
- Politis, D. (2008) “Does prior start-up experience matter for entrepreneurs’ learning? A comparison between novice and habitual entrepreneurs.” *J Small Bus Enterp Dev* 15(3), pp. 472–489.
- Kizner, I. (1975): “*Competition and Entrepreneurship*”. University of Chicago Press, Chicago.
- Gartner, W. (1985) : “A conceptual framework for describing the phenomena of venture creation”. *Academy of Management Review*, 10 (4), pp. 696-706.
- Holcombe, R. G. (2007): *Entrepreneurship and Economic Progress*, Routledge, Londres. Cap. 2
- Bygrave, W. (1989): “The entrepreneurship paradigm: a philosophical look at its research methodologies”. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 14 (1), pp. 7-26.
- Blank, S., & Dorf, B. (2012): *The Startup Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great*.
- Crissien Castillo, J. O. (2009): “Investigando el entrepreneurship tras un marco teórico y su aporte al desarrollo económico de Colombia”. *Publicación Mensual No. 66: Revista EAN* , pp. 76-77.
- Boettke, P.J., y Coyne, C. (2007): “Entrepreneurial Behavior and Institutions. In M. Minniti (Ed.), *Entrepreneurship: The Engine of Growth*”. Greenwood Publishing, Volume I, pp.119-135.
- Burnett, D. (2000): *The Supply of Entrepreneurship and Economic Development*.
- Boada, C. (2008): “El espíritu emprendedor y la salida de la crisis”, UNAC, Madrid.

XIV. ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: Pirámide poblacional española 2014, 2029, 2064	61
ANEXO B: Encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnología en los Hogares	62
ANEXO C: Encuesta: “¿Cómo de bien te conoces?”	63
ANEXO D: Cálculos escenarios presencia HUAMI en redes sociales	66

ANEXO A:



Fuente: INE (2014)



2 de octubre de 2014

Encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares. Año 2014

El 74,4% de los hogares dispone de conexión a Internet, casi cinco puntos más que en 2013

Por primera vez en España hay más usuarios de Internet (76,2%) que de ordenador (73,3%). El 77,1% de los internautas accedieron a Internet mediante el teléfono móvil

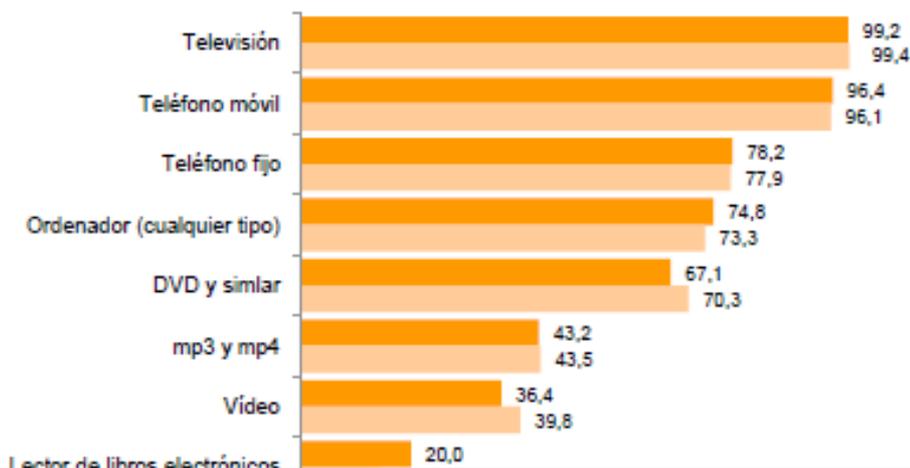
Más de la mitad de la población (51,1%) participa en redes sociales

El 74,8% de los hogares con al menos un miembro de 16 a 74 años dispone de ordenador en el año 2014. Este porcentaje es ligeramente superior (1,5 puntos) al del año pasado.

Del conjunto de productos TIC investigados en la encuesta de este año, el lector de libros electrónicos (e-reader) es el único que muestra un comportamiento claramente expansivo, 5,6 puntos más que en la encuesta anterior, estando disponible ya en el 20,0% de los hogares.

Equipamiento de los hogares en algunos productos de tecnologías de información y comunicación

Años 2013 y 2014. (% de hogares)



ANEXO C

* 1. En una escala del 0 al 10, cómo de bien crees que te conoces?

On a scale of 0 to 10, how well do you think you know yourself?

* 2. Crees que la gente de tu entorno más cercano podría describirte/definirte mejor de lo que lo harías tú, o no? (desde un punto de vista tanto personal como físico y moral)

Do you think people from your close circle of friends/acquaintances would be able to define you/describe you better than you would yourself, or not? (from a personal, as well as from a physical and moral standpoint)

Sí / Yes

No / No

* 3. ¿Crees que la imagen que tú tienes de ti mismo coincide con la que tú reflejas a los demás?

Do you think the image you have of yourself is the same as that which others have of you?

Sí, totalmente. / Yes, totally

Sólo parcialmente: hay aspectos de mí que la gente desconoce y hay aspectos de mí que probablemente yo mismo desconozca. /

Only partially: there are aspects of myself people don't know about; similarly, there are probably aspects of myself I am unaware of

No, para nada. / No, not at all

* 4. ¿Te gustaría saber qué opina la gente de tu entorno sobre ti; cómo te perciben terceros?

Would you like to know what people's opinion is of you – how you are perceived by others?

Sí, me interesa. / Yes, it would be interesting

No, no me interesa demasiado. / No – I'm not interested

No, ya me conozco lo suficiente. / No – I believe I know myself well enough

No, prefiero no saberlo. / No – I'd rather not know

No (otros motivos) / No (other reasons)

* 5. ¿Cuánto pagarías por saber qué imagen tienen de ti los demás?

How much would you be willing to pay to know how you are perceived by others?

- 0€ - no es tan importante como para pagar. La gente que me quiere siempre me dirá lo que opina sobre mí a la cara./
0€ - It isn't that important to make me want to pay for it. The people who love me will always tell me what they think about me in my face.
- 1,99€ - ¿por qué no? Un par de eurillos por ser consciente de la imagen que doy a la gente solo puede ser bueno para mí y para los que me rodean./
1.99€ - Why not? A couple of euros to know how I'm perceived by others, can only be a good thing, both for me and for those who surround me.
- 2,99€ - Me parecería tan importante saber como me perciben los demás, que pagaría un poco más que un par de euros./
2.99€ - I think it is so important for me to know how others perceive me that I'd pay more than just a couple of euros.
- > 2,99€ - Para mi saber como me perciben los demás, no tiene valor. Pagaría eso y más./
> 2.99€ - For me to know how others perceive me is priceless. I would pay that or more.

* 6. Si supieras que puedes cambiar algo de ti para ser más "querido"/"gustado" por la gente que te rodea/la sociedad, por norma general, lo harías o no? (Esto incluye rasgos físicos, de la personalidad, etc.)

If you knew you could change something about yourself that would make you more "loveable"/"likeable", would you do it or not? (This includes physical attributes, personality features, etc.)

- Sí - ¿por qué no? Un cambio siempre es bueno si el impacto que va a tener es positivo./
Yes - why not? A change is always good if it's going to have a positive impact.
- Sí - me gustaría, pero no creo que tenga la fuerza de voluntad./
Yes - I'd like to but I don't think I would have sufficient willpower to do so.
- No - que me acepten como soy: con mis virtudes y mis defectos./
No - people should accept me the way I am: with my (virtudes?) and my shortcomings.

* 7. Te consideras completamente consciente de todas tus virtudes, o no?

Do you believe you are completely aware of your own positive attributes or not?

- Sí / Yes
- No / No

8. Si tu respuesta a la anterior pregunta fue "no": te gustaría saber de las mismos?/

If your answer to the last question was "no": would you like to know about them?

- Sí. / Yes
- No. / No

* 9. Si pudieses dar consejo (de forma completamente anónima) a una persona de tu entorno más cercano sobre algún aspecto que crees que pueda mejorar, lo harías, o no?

If you could give advice (anonymously) to a person in your close circle of friends/acquaintances about an attribute you think they could improve, would you do so, or not?

- Sí, ¿por qué no? / Yes – Why not?
- No, ¿por qué molestarme? / No – Why bother?

10. Si tu respuesta a la anterior pregunta fue "sí", cuánto tiempo estarías dispuesto a emplear para ello? (máx.)

If your answer to the previous question was "yes", how much time would you be willing to devote to doing so (max.)

- 1 minuto / 1 minute
- 5 minutos / 5 minutes
- 20 minutos / 20 minutes
- Emplearía todo el tiempo necesario/ I'd take as much time as necessary

Listo/ Done

