



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
ICADE

QUERENCIA FAMILIAR

Autor: Inés Martín-Zamorano Moreno
Director: Carmen Bada Olanan

MADRID | Marzo 2025

ÍNDICE DE CONTENIDO

1. Introducción	5
1.1 <i>Interés del tema</i>	5
1.2 <i>Objetivos</i>	6
1.3 <i>Metodología</i>	7
1.4 <i>Estructura</i>	9
2. Contexto de la empresa	10
2.1 <i>Análisis del Macroentorno: PESTEL</i>	10
2.2 <i>Análisis del Microentorno: Competencia directa e indirecta</i>	20
3. Business Model Canvas	22
3.1 <i>Propuesta de valor</i>	22
3.2 <i>Segmento de clientes</i>	25
3.3 <i>Relación con los clientes</i>	26
3.4 <i>Actividades clave</i>	29
3.5 <i>Recursos clave</i>	30
3.6 <i>Alianzas claves</i>	31
4. Plan Financiero	34
4.1 <i>Inversión inicial</i>	34
4.2 <i>Fuentes de financiación (propias y ajenas)</i>	35
4.3 <i>Estructura de ingresos</i>	36
4.4 <i>Estructura de costes</i>	39
4.5 <i>Estados financieros (5 años)</i>	44
4.5.1 <i>Balance de Situación</i>	44
4.5.2 <i>Cuenta de Pérdidas y Ganancias</i>	46
4.5.3 <i>Estados de Flujos de Efectivo</i>	48
4.6 <i>Análisis de sensibilidad</i>	50
5. Conclusiones	66
6. Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado	71
7. Referencias	72
8. Anexos	76

Resumen:

Uno de los grandes retos a los que se enfrentan las familias hoy en día es la dificultad para equilibrar el ámbito profesional con el ámbito más personal y familiar. Esto se magnifica en contextos urbanos, como la Comunidad de Madrid, donde todos los adultos de la unidad familiar trabajan, la sobrecarga doméstica no siempre se encuentra equitativamente repartida y la falta de tiempo es una realidad. A raíz de la pandemia, esta situación se ha intensificado poniendo de manifiesto la falta de herramientas eficaces de conciliación y la necesidad de establecer medidas que no solamente palien este problema, sino que fomenten un cambio cultural de corresponsabilidad familiar.

En este contexto nace Querencia Familiar, una plataforma digital que actúa como ecosistema de conciliación para los hogares. Con los pilares: *Mi Tercera Mano*, *Mi Querencia* y *Mi Comunidad*, Querencia conecta a familias con profesionales de confianza para cubrir servicios esenciales, facilita la gestión interna del hogar mediante herramientas colaborativas, y promueve redes de apoyo local entre vecinos. El objetivo principal es hacer la vida cotidiana más fácil, promover la corresponsabilidad y construir una comunidad más conectada. En otras palabras, Querencia Familiar se presenta como la solución integral, moderna y escalable que mejora el bienestar y la calidad de vida de las familias.

Palabras clave: conciliación, corresponsabilidad, familias, comunidad, plataforma digital, servicios.

Abstract:

One of the greatest challenges families face today is the difficulty of balancing professional responsibilities with personal and family life. This issue is particularly pronounced in urban settings such as the Community of Madrid, where all adults in the household are employed, domestic overload is not always evenly distributed, and lack of time is a constant reality. As a result of the pandemic, this situation has been intensified, highlighting the lack of effective tools for achieving work-life balance and the urgent need to establish measures that not only alleviate the problem but also promote a cultural shift towards shared family responsibility.

In this context, Querencia Familiar emerges as a digital platform that functions as work-life balance ecosystem for households. Built around three core pillars: *Mi Tercera Mano*, *Mi Querencia*, and *Mi Comunidad*, Querencia connects families with trusted professionals that provide essential services, facilitates internal household management through collaborative tools, and fosters local support networks among neighbors. Its main objective is to simplify everyday life, promote shared responsibility, and build a more connected community. In other words, Querencia Familiar positions itself as a comprehensive, modern, and scalable solution that enhances well-being and improves the quality of life of today's families.

Keywords: work-life balance, shared responsibilities, families, community, digital platform, services.

1. Introducción

1.1 Interés del tema

En la actualidad, la conciliación entre la vida laboral y personal representa uno de los principales desafíos para las familias y parejas jóvenes en entornos urbanos. Inicialmente, eran las mujeres las que se veían más afectadas asumiendo una parte desproporcionada de las labores domésticas y de cuidado, pero con la reciente implicación del hombre en estas tareas, el conflicto se ha ampliado (OIT, 2023). La Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2019, pág.50) señala que la creciente demanda laboral y la falta de políticas efectivas de conciliación han generado altos niveles de estrés y desgaste en la población trabajadora. Sin embargo, todo esto no solo repercute en el bienestar de las personas, sino que también tiene impacto en las empresas, incrementando el absentismo o la pérdida de productividad (OIT, 2023)¹. Esta situación pone en evidencia la necesidad de soluciones innovadoras que faciliten la organización del tiempo y las tareas cotidianas.

A la luz de las conclusiones extraídas del *Diagnóstico de Corresponsabilidad y Conciliación* de la Comunidad de Madrid (Consejería de Economía, Empleo y Competitividad, Comunidad de Madrid. Diciembre 2020), se revela una oportunidad estratégica para incidir de manera positiva en la calidad de vida de los hogares. Esta perspectiva inspira el desarrollo de una herramienta integral que aúna la gestión de servicios, la organización familiar y el fortalecimiento de la conexión comunitaria.

En este contexto, Querencia Familiar surge como una startup de base tecnológica diseñada para responder a esta problemática social. Su objetivo principal es mejorar la calidad de vida de las familias y parejas jóvenes urbanas, proporcionándoles herramientas digitales que optimicen la gestión de sus responsabilidades diarias y fomenten un equilibrio entre el desarrollo profesional y la vida personal. Esta necesidad está respaldada por estudios que evidencian el impacto negativo del desequilibrio entre el trabajo y la familia en la salud mental y el bienestar general (Eurofound, 2021).

¹ Las organizaciones que aplican políticas de conciliación de la vida laboral y personal se benefician de una mayor tasa de retención de los trabajadores, mejores resultados en los procesos de contratación, menores tasas de absentismo y una mayor productividad (OIT, 2023, pág.2).

Para abordar este problema, Querencia Familiar ha desarrollado una aplicación tecnológica intuitiva y multifuncional que se estructura en tres grandes secciones: *Mi Tercera Mano*, diseñada para facilitar la realización de tareas cotidianas; *Mi Querencia*, enfocada en la organización interna de la familia; y *Mi Comunidad*, un espacio interactivo donde los usuarios pueden comunicarse y acceder a información relevante. A través de esta plataforma, se busca ofrecer una solución práctica y accesible para aquellas personas que enfrentan dificultades en la gestión del tiempo y las responsabilidades familiares.

El interés por desarrollar este proyecto responde tanto a una motivación profesional como personal. Desde una perspectiva empresarial, Querencia Familiar representa una oportunidad para innovar en el sector tecnológico y explorar el potencial del emprendimiento digital en la mejora del bienestar social. Según datos de la OCDE (2022), el avance de la digitalización está redefiniendo la manera en que las personas organizan su vida diaria, generando una demanda creciente por herramientas digitales que faciliten la conciliación laboral y familiar.

Desde una perspectiva personal, este proyecto refleja una inquietud compartida por muchas personas de mi generación: la necesidad de encontrar un equilibrio entre la vida profesional y el bienestar emocional. La falta de tiempo y la sobrecarga de responsabilidades han sido identificadas como factores que afectan la calidad de vida de los trabajadores jóvenes (Osca Segovia et al., 2006). En este sentido, Querencia Familiar no solo responde a una demanda del mercado, sino que también busca generar un impacto positivo en la sociedad, promoviendo un modelo de vida más sostenible y armonioso.

En conclusión, la conciliación laboral y familiar es un problema latente en la sociedad actual, que afecta tanto el bienestar individual como el desarrollo social. Querencia Familiar se posiciona como una solución innovadora y necesaria, respaldada por estudios académicos y tendencias del mercado. A través de su plataforma tecnológica, busca transformar la manera en que las familias y parejas jóvenes gestionan su tiempo, contribuyendo así a una mejor calidad de vida.

1.2 Objetivos

El objetivo general del presente trabajo consiste en analizar de manera integral el modelo de negocio de una startup de base tecnológica, concebida como una solución

innovadora a las necesidades de las familias y parejas jóvenes urbanas en su búsqueda de una vida más equilibrada y organizada. Más concretamente, este proyecto persigue los siguientes objetivos:

1. Examinar las necesidades y desafíos que enfrentan las familias jóvenes que viven en ciudades en el contexto actual, marcado por una creciente exigencia laboral y personal, y la importancia de la conciliación entre ambos ámbitos.
2. Identificar las tendencias sociales y económicas emergentes, como el auge de la digitalización, el crecimiento del mercado de servicios personalizados y la creciente demanda de herramientas tecnológicas que simplifiquen la vida cotidiana.
3. Analizar las soluciones existentes en el mercado relacionadas con la gestión del hogar, el cuidado de personas y mascotas, y los servicios administrativos, para detectar carencias o áreas de mejora que permitan diferenciar la propuesta de Querencia Familiar.
4. Definir y explicar los elementos principales del Business Model Canvas de Querencia Familiar, detallando aspectos clave como la propuesta de valor, los segmentos de clientes, los canales de distribución y las fuentes de ingresos, con el objetivo de ofrecer una visión clara de su modelo de negocio.
5. Elaborar un plan financiero detallado, que permita evaluar la viabilidad económica y financiera del proyecto, asegurando su sostenibilidad y crecimiento en el mediano y largo plazo.

Con estos objetivos, el trabajo busca ofrecer una comprensión exhaustiva de Querencia Familiar como una solución innovadora y viable que responde a las demandas de la vida moderna y contribuye al bienestar de sus usuarios.

1.3 Metodología

La metodología utilizada en este proyecto se basa en un enfoque mayoritariamente deductivo. A partir de un análisis detallado de las necesidades y tendencias del mercado, se podrá desarrollar un plan de negocio específico para la startup Querencia Familiar, diseñado para responder a la demanda de su público objetivo de una manera innovadora y eficiente distinta a las que ya se encuentran en el mercado.

Estructuraremos el trabajo en dos etapas principales.

La primera etapa busca realizar en una revisión profunda, con el propósito de comprender el contexto en el que opera Querencia Familiar. Se trata de un análisis que abordará tres aspectos clave: los retos y necesidades de familias que viven en la ciudad y el funcionamiento de su vida cotidiana; las tendencias emergentes que influyen en su comportamiento (como la digitalización y la demanda de servicios personalizados); y, por último, el análisis del impacto de estas tendencias y las soluciones existentes en el mercado orientadas a facilitar la conciliación laboral y personal. A través de esta revisión se busca, además de satisfacer los tres primeros objetivos marcados, establecer una base sólida para identificar oportunidades de negocio claras y relevantes.

En la segunda etapa, orientaremos el trabajo hacia la creación y desarrollo del plan de negocio para la startup. Este proceso incluye el uso de la herramienta del Business Model Canvas, la cual permite estructurar de manera práctica los aspectos fundamentales del modelo de negocio, como la propuesta de valor, los segmentos de clientes, los canales de comunicación y las fuentes de ingresos. A través de esta herramienta, se definirán los pilares sobre los que Querencia Familiar construirá su modelo y estrategia empresarial.

Además, para garantizar la viabilidad económica del proyecto, se desarrollará un análisis financiero exhaustivo, utilizando herramientas clave como el balance de situación, la cuenta de resultados y el estado de flujos de efectivo. Este análisis permitirá proyectar la sostenibilidad y el potencial de crecimiento de la startup en un horizonte temporal a medio y largo plazo.

En lo que se refiere a las fuentes de información empleadas, podemos segmentarlas en dos categorías: fuentes primarias; se recurrirá a informes y datos estadísticos provenientes de organismos oficiales y estudios de mercado relevantes. Y, fuentes secundarias; donde se revisarán artículos académicos, investigaciones sectoriales y publicaciones especializadas en tecnología y servicios familiares. Estas fuentes serán seleccionadas cuidadosamente mediante bases de datos académicas reconocidas, como Google Scholar y EBSCO host, para garantizar su rigor y relevancia.

Este enfoque metodológico permite combinar un análisis riguroso del entorno con el diseño estructurado de un modelo de negocio viable, proporcionando una visión integral y práctica de la propuesta de Querencia Familiar como solución innovadora y alineada con las necesidades actuales de su público objetivo.

1.4 Estructura

Este Trabajo de Fin de Grado se organiza en cinco apartados principales, cuidadosamente diseñados para proporcionar una visión estructurada y detallada del proyecto Querencia Familiar y su desarrollo.

En primer lugar, la introducción. En este apartado, se expone la motivación e interés por abordar el tema, los objetivos específicos que se pretenden alcanzar, una visión general de la estructura del documento y la metodología aplicada a lo largo del análisis. Este capítulo inicial busca sentar las bases para entender la relevancia de la propuesta en un contexto social y económico actual, así como su potencial impacto.

El segundo capítulo, contexto de la empresa, se centra en analizar las condiciones externas e internas que influyen en el desarrollo de Querencia Familiar. Se emplea la herramienta PESTEL para estudiar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que configuran el entorno macroeconómico de este tipo de plataformas digitales. Asimismo, se analiza el microentorno, abordando la competencia directa, representada por otras plataformas con objetivos similares, y la competencia indirecta, como sectores que ofrecen soluciones complementarias en el ámbito de la conciliación familiar.

En tercer lugar, el trabajo desarrolla el Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2011), una herramienta fundamental para estructurar y describir el modelo de negocio de Querencia Familiar. Este capítulo aborda los principales elementos que sustentan la propuesta de valor, los segmentos de clientes objetivo, las relaciones que se establecerán con ellos, los canales de distribución, las actividades y recursos clave necesarios para el funcionamiento de la plataforma, así como la estructura de costes e ingresos que garantizará su sostenibilidad económica.

El cuarto capítulo está dedicado al plan financiero, donde se analiza la viabilidad económica y financiera del proyecto. En este apartado, se desglosan la inversión inicial

necesaria para su puesta en marcha y las posibles fuentes de financiación (tanto propias como ajenas). Además, se detallan las proyecciones económicas a medio plazo, incluyendo los estados financieros principales: el balance de situación, la cuenta de pérdidas y ganancias y el estado de flujos de efectivo. Para completar el análisis, se incluye un análisis de sensibilidad, que evalúa diferentes escenarios económicos (optimista y pesimista) para prever el impacto de posibles variaciones en las condiciones del mercado.

Por último, el trabajo termina con un apartado de conclusiones, donde se exponen las principales reflexiones derivadas del análisis, los resultados alcanzados en relación con los objetivos planteados y las posibles limitaciones encontradas durante el desarrollo del proyecto. Este apartado incluye, además, recomendaciones y propuestas para futuras líneas de investigación y mejora.

2. Contexto de la empresa

2.1 Análisis del Macroentorno: PESTEL

Para llevar a cabo un análisis exhaustivo del entorno externo en el que se encuentra nuestra plataforma Querencia Familiar, utilizaremos el modelo PESTEL. Este enfoque permite examinar de manera estructurada las dimensiones Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, Ecológicas y Legales del entorno, identificando las principales oportunidades y amenazas que podrían impactar en su desarrollo y consolidación.

1. Factores Políticos

En la Comunidad de Madrid, las políticas de conciliación han sido objeto de diversas iniciativas destinadas a mejorar la compatibilidad entre la vida laboral y familiar. Una de las medidas más destacadas es la aplicación del Plan Corresponsables, impulsado por el Gobierno autonómico en colaboración con los ayuntamientos y mancomunidades locales. Este plan, con una inversión de 17,2 millones de euros en 2024, está diseñado para facilitar el acceso a servicios de cuidado infantil y fomentar la creación de empleo en el sector de los cuidados (Ayuntamiento de Madrid, 2024).

A nivel municipal, el Ayuntamiento de Madrid ha puesto en marcha un plan de natalidad y conciliación 2024-2029, con un presupuesto de 675 millones de euros. Entre sus medidas, se incluyen ayudas económicas y la ampliación de infraestructuras

educativas para reforzar el apoyo a las familias con hijos pequeños (Ayuntamiento de Madrid, 2024).

No obstante, persisten desafíos estructurales en la implementación de las políticas de conciliación. En 2024, el sindicato Comisiones Obreras (“CCOO”) denunció la reducción del permiso de lactancia acumulada en el sector educativo, pasando de 30 días a solo ocho, evidenciando limitaciones en la garantía efectiva de derechos para la conciliación familiar (Federación de Enseñanza CCOO, 2024). Sin embargo, la efectividad de estas medidas sigue siendo desigual.

Las políticas de conciliación implementadas en la Comunidad de Madrid generan un contexto favorable para el desarrollo de Querencia Familiar. La existencia de programas como el Plan Corresponsables y las ayudas económicas refuerzan la demanda de soluciones que faciliten la organización familiar, ya que pueden incentivar a las familias a invertir en herramientas digitales que optimicen la gestión del hogar. Además, la expansión de infraestructuras educativas y de cuidado infantil podría promover una mayor utilización de aplicaciones de apoyo a la conciliación.

Sin embargo, también existen desafíos que podrían afectar el impacto de Querencia Familiar en el mercado. La reducción de beneficios laborales en ciertos sectores, como el recorte en los permisos de lactancia en el ámbito educativo, refleja una inestabilidad en la aplicación de políticas de conciliación, lo que podría dificultar la adopción de soluciones tecnológicas si las familias perciben que la conciliación sigue dependiendo más de factores estructurales que de herramientas digitales.

2. Factores Legales

Como normativa española fundamental a destacar en este campo habría que mencionar dos leyes: la Ley 39/1999 del 5 de noviembre para promover la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras, y la Ley Orgánica 3/2007 de 22 de marzo para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, que en su Título IV. Cap. II, Art. 44.1, establece el derecho a la conciliación.

Además, son numerosas las iniciativas que se encuentran en marcha y buscan favorecer y apoyar la conciliación entre la vida laboral y familiar. Si bien estas acciones

demuestran un interés creciente por parte de las autoridades en mejorar la calidad de vida de las familias, no suponen una garantía de mejora en la conciliación.

Medidas gubernamentales como la ampliación de permisos parentales y el impulso de políticas de flexibilidad laboral a menudo vienen como trasposiciones de Directivas Europeas que buscan traer cierta homogeneidad entre los países en estas cuestiones².

Por último, y como norma que modificó el permiso de paternidad que se encontraba regulado en el artículo 48.4 del Estatuto de los Trabajadores de 2015 y le dio la redacción que tenemos en la actualidad habría que mencionar el Real Decreto-ley 6/2019, de 1 de marzo, de medidas urgentes para garantía de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación, que se publicó en el BOE el 7 de marzo de 2019.

Se introdujeron, pues, una serie de modificaciones en el Estatuto de los Trabajadores de 2015, en el Estatuto Básico del Empleado Público, en la Ley del Estatuto del trabajo autónomo, así como en la Ley General de la Seguridad Social.

En conclusión, esta norma se ha convertido en un gran ejemplo de medida gubernamental que busca desde una óptica de la conciliación corresponsable, incrementar las facultades de autoorganización en el disfrute de los permisos de las personas trabajadoras (Archena, F.L., 2019).

El marco legal vigente se encuentra alineado con los objetivos de Querencia Familiar y favorecen su desarrollo. La ampliación de permisos parentales y la flexibilización de condiciones de trabajo impulsan la demanda de herramientas digitales que faciliten la organización familiar y optimicen la gestión del tiempo.

Además, la consolidación de normativas como el Real Decreto-ley 6/2019 genera oportunidades para la adopción de soluciones innovadoras, posicionando a Querencia Familiar como un complemento estratégico a las políticas públicas. La plataforma puede

² Un ejemplo de ello es el Real Decreto-ley 2/2024, de 21 de mayo, por el que se adoptan medidas urgentes para la simplificación y mejora del nivel asistencial de la protección por desempleo, y completa la transposición de la Directiva (UE) 2019/1158 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 20 de junio de 2019, relativa a la conciliación de la vida familiar y la vida profesional de los progenitores y los cuidadores, y por la que se deroga la Directiva 2010/18/UE del Consejo.

beneficiarse del creciente reconocimiento legal de la corresponsabilidad y del interés de las empresas en adoptar medidas que fomenten el bienestar laboral.

No obstante, la efectividad de estas normativas depende de su correcta implementación. La persistencia de desigualdades en la distribución de las tareas de cuidado, podría limitar la efectividad de la plataforma en contextos familiares donde estas dinámicas no estén equilibradas (Consejería de Economía, Empleo y Competitividad, Comunidad de Madrid. Diciembre 2020).

3. Factores Económicos

El contexto económico en el que se desarrolla Querencia Familiar presenta tanto oportunidades como desafíos.

El entorno económico en España está marcado por un contexto de incertidumbre. Si bien es cierto que el Banco de España ha elevado su previsión de crecimiento para 2025 al 2,7% (Banco de España, 2025), el mismo advierte sobre una "extraordinaria incertidumbre y complejidad geopolítica", señalando factores como las políticas arancelarias de Estados Unidos y posibles recesiones económicas. Asimismo, BBVA Research incrementó su estimación de crecimiento al 2,8%, aunque alertó sobre riesgos significativos debido a tensiones geopolíticas y políticas arancelarias erráticas³ (El Economista, marzo 2025).

Además, la inflación ha experimentado un incremento notable en los últimos meses. En febrero de 2025, la tasa de inflación en España alcanzó el 3%, impulsada principalmente por un aumento del 28% en los precios de la electricidad en comparación con el año anterior (Cadena SER, 2025).

Por otro lado, Querencia Familiar se inserta en un entorno caracterizado por profundos cambios en la forma en que se producen y consumen bienes y servicios. La creciente incorporación de la economía colaborativa ha supuesto una transformación de las dinámicas tradicionales de consumo, proporcionando alternativas más flexibles,

³ Expertos de BBVA han asegurado que el impacto de la política arancelaria de EE. UU en los países desarrollados será de entre el 0,2% y el 0,4% en un escenario sin incertidumbre.

accesibles y personalizadas, especialmente a través del uso de plataformas digitales (Ferrer y Maudes, 2019).

La economía colaborativa, aunque aún carece de una definición universalmente aceptada, se basa en la idea de compartir recursos infrautilizados, ya sea bienes, servicios o activos, facilitado por plataformas digitales que conectan a individuos y comunidades. Este modelo ha ganado relevancia, pues nos encontramos en un momento en el que los consumidores buscan formas más económicas y sostenibles de acceder a los bienes y servicios (CNMC Blog, 2016).

Ante un panorama económico incierto, factores como la inflación o la incertidumbre económica pueden afectar la disposición de las familias para realizar una inversión en servicios no esenciales de pago dentro de la aplicación tecnológica. No solo eso, sino que esta inestabilidad económica puede afectar significativamente la capacidad para obtener financiación y atraer inversores. En estos contextos, los inversores suelen mostrar mayor cautela, lo que puede traducirse en una disminución de las inversiones en startups como Querencia Familiar.

Esta tendencia restrictiva se ve claramente con inversores privados⁴ y puede limitar las oportunidades de expansión y desarrollo tecnológico de la plataforma. Según un informe del Banco de España, el 45% de las empresas que invierten con fondos europeos no lo habrían hecho sin esta ayuda, lo que indica una dependencia significativa de incentivos externos para la inversión en tiempos de incertidumbre (Banco de España, 2025).

4. Factores Sociales

En cuanto a la dimensión social cabe señalar como el desarrollo de los Estados de Bienestar se ha basado tradicionalmente en el modelo familiar conocido como *male breadwinner* u “hombre proveedor” (J. Lewis, 1994). Este modelo encuentra su fundamento en una división sexual del trabajo, donde el hombre es el que asume la responsabilidad del sustento económico del hogar, mientras que la mujer se hace cargo

⁴ Esta ha pasado de representar un 12,6 % del PIB en 2019 a un 10,7 % en 2024 (Banco de España, 2025).

del cuidado de los miembros de la familia y las labores domésticas (Esping-Andersen, G., 2000).

Sin embargo, la incorporación masiva de las mujeres al mercado laboral a partir de la década de 1960 impulsó una democratización en las relaciones familiares. Lo cual llevó a una transformación del modelo clásico del "hombre proveedor" hacia uno denominado "familia con cabeza y media", evolucionando posteriormente hacia el modelo de "familia de mantenimiento adulto", el cual se caracteriza por la participación de todos los adultos en el ámbito laboral (O'Connor, 2017: 353).

Actualmente, el modelo de "sustentador universal" se ha convertido en un referente para las políticas de conciliación de la vida familiar y la vida profesional (Fraser, 1997).

Medidas como la Directiva (UE) 2019/1158 del Parlamento Europeo y del Consejo de 20 de junio de 2019 relativa a la conciliación de la vida familiar y la vida profesional de los progenitores y los cuidadores, promueve la participación de las mujeres en el mercado laboral, abogando por el reparto igualitario de las responsabilidades en el cuidado de familiares entre hombres y mujeres y la eliminación de las desigualdades de género en materia de ingresos y salarios.

No obstante, la conciliación entre la vida profesional y las responsabilidades familiares sigue siendo un desafío significativo para numerosos trabajadores, especialmente en familias donde los dos progenitores trabajan y tienen que asumir el cuidado de familiares (Cabeza Pereiro, 2010).

Este reto se ve agravado por factores como la extensión de los horarios laborales y las modificaciones en los calendarios de trabajo, los cuales tienen un impacto desproporcionado en particular en las mujeres. Una de las principales barreras para la plena participación de las mujeres en el mercado laboral es precisamente la dificultad para equilibrar las demandas laborales con las responsabilidades familiares⁵.

En muchos casos, las mujeres con hijos son las que suelen reducir su jornada laboral en empleos remunerados para asumir una mayor carga de tareas de cuidado no

⁵ Así lo recoge el argumento nº 10 de la Directiva (UE) 2019/1158 del Parlamento Europeo y del Consejo de 20 de junio de 2019 relativa a la conciliación de la vida familiar y la vida profesional de los progenitores y los cuidadores, y por la que se deroga la Directiva 2010/18/UE del Consejo.

retribuidas, llevando a algunas a retirarse completamente del mercado de trabajo. Estas dinámicas reflejan una desigualdad persistente en la distribución de las responsabilidades de cuidado y los desafíos asociados a la conciliación entre vida laboral y familiar⁶.

A pesar de estos cambios, la conciliación sigue siendo un reto significativo. Factores como la rigidez de los horarios laborales y la falta de flexibilidad en las empresas afectan especialmente a las mujeres, quienes siguen asumiendo una mayor carga en las tareas de cuidado (Cabeza Pereiro, 2010). En este contexto, Querencia Familiar se presenta como una solución innovadora para facilitar la organización del hogar y equilibrar las responsabilidades familiares y profesionales.

La creciente demanda de soluciones que faciliten la conciliación entre la vida laboral y familiar posiciona a la plataforma como una herramienta altamente relevante y necesaria. Además, el cambio generacional está promoviendo la adopción de nuevos valores, como la corresponsabilidad y la flexibilidad, que hacen que el mercado sea especialmente receptivo a la propuesta de Querencia Familiar (Palomo Cermeño, 2017).

4. Factores Tecnológicos

Plataformas como Querencia Familiar son catalizadores que permiten resolver problemas de coordinación y reducir las asimetrías de información en mercados complejos, especialmente aquellos orientados a la conciliación personal y laboral. La economía colaborativa, en este caso, se traduce en un modelo tecnológico que conecta a múltiples actores (familias y proveedores de servicios) dentro de un *Marketplace* digital.

Una característica de esta economía que beneficia a la plataforma es la “horizontalidad del intercambio económico”, donde la app no actúa como un proveedor directo, sino como un facilitador de interacciones entre iguales (*peers*), contribuyendo a un modelo más eficiente, descentralizado y cercano a las necesidades reales de los usuarios

Además, con la digitalización de la economía Querencia Familiar puede aprovecharse de herramientas avanzadas, como algoritmos para el emparejamiento eficiente entre oferta y demanda, lo que optimiza la asignación de recursos.

⁶ Según datos del Ministerio de Igualdad, en España en 2023 el 86,91% de personas que se cogieron una excedencia por cuidado de hijos eran madres.

Por otro lado, habría que mencionar cómo el teletrabajo ha supuesto un cambio trascendental en la percepción y regulación de las modalidades laborales, y cómo antes de marzo de 2020, se le consideraba una herramienta tecnológica eficaz para la conciliación de la vida personal, familiar y laboral⁷.

Con la aprobación del Real Decreto-ley 8/2020, de 17 de marzo, de medidas urgentes extraordinarias para hacer frente al impacto económico y social del COVID-19, el trabajo a distancia pasó a ser prioritario como medida para reducir la interacción social y garantizar la continuidad empresarial en un contexto de emergencia. Esto marcó un punto de inflexión en la organización laboral, al convertir el teletrabajo en una obligación en lugar de una opción. Este modelo, aunque efectivo en muchos aspectos, puso de manifiesto la necesidad de una transformación estructural en las empresas y en la legislación laboral.

Entre las principales cuestiones abordadas por el marco normativo destacan los derechos de los trabajadores a adaptar su jornada para conciliar sus responsabilidades personales y laborales⁸, como recoge el artículo 34.8 del Estatuto de los Trabajadores. Este artículo refuerza la flexibilidad horaria y la igualdad de condiciones entre el teletrabajo y la modalidad presencial, incluyendo el derecho a pausas y al respeto de la desconexión digital. Asimismo, subraya que el teletrabajo no puede ser impuesto ni utilizado como mecanismo para reducir costes empresariales, ya que las empresas deben garantizar los recursos necesarios para que el empleado desarrolle su labor de manera eficiente.

El teletrabajo también plantea retos específicos, como la necesidad de avanzar en la digitalización de las empresas, la provisión de infraestructura adecuada y la protección de datos, aspectos esenciales en un entorno virtual. Asimismo, el teletrabajo no siempre garantiza la conciliación si no se regulan adecuadamente los límites entre la vida laboral

⁷ Según un estudio realizado por la Consejería de Economía, Empleo y Competitividad, en febrero de 2021 el 43,4% de los entrevistados teletrabajó durante la pandemia. Además, el 63,6% de ellos opinaba que este formato les permitía conciliar mejor la vida laboral con la familiar y, solo un 18,9% opinaba, al contrario. Un 45,3% consideraba que el teletrabajo podía desarrollarse sin problemas a pesar de haber hijos o personas dependientes en el hogar; y el 43,8% lo consideraba como una solución a los permisos de nacimiento y cuidado.

⁸ art. 34.8 ET: *"Las personas trabajadoras tienen derecho a solicitar las adaptaciones de la duración y distribución de la jornada de trabajo, en la ordenación del tiempo de trabajo y en la forma de prestación, incluida la prestación de su trabajo a distancia, para hacer efectivo su derecho a la conciliación de la vida familiar y laboral(...)"*

y personal (Roig & Pineda, 2020). Situaciones como el cuidado de personas dependientes o la ausencia de separación física entre los espacios de trabajo y hogar pueden dificultar el desempeño laboral y generar estrés⁹.

En conclusión, aunque el teletrabajo ofrece una oportunidad significativa para la conciliación, su éxito como modalidad sostenible depende de una regulación adecuada, una inversión en digitalización y un cambio cultural en las empresas. Solo bajo estas condiciones podrá convertirse en una herramienta efectiva para promover la igualdad y el bienestar laboral.

Por otro lado, Querencia Familiar podrá aprovecharse de herramientas tecnológicas avanzadas, como algoritmos de emparejamiento eficiente entre oferta y demanda, para optimizar la distribución de tareas en los hogares. Además, la tendencia hacia plataformas colaborativas favorece su integración en la vida diaria de sus usuarios, proporcionando una solución digital que responde a las necesidades actuales de las familias urbanas.

5. Factores Ecológicos

Por último, como factores ecológicos para tener en cuenta a la hora de analizar el entorno en el que se desarrollará la herramienta tecnológica de Querencia Familiar;

Cabe destacar cómo la sostenibilidad y la responsabilidad ambiental se han convertido en valores fundamentales para las familias urbanas. Según el estudio “La educación ambiental en el entorno familiar”, realizado por More Than Research para Naturaliza, el 66,2% de los padres y madres jóvenes (de entre 25 y 34 años) considera que la educación ambiental es una materia de gran interés para sus hijos, incluso por encima de temas como el emprendimiento o la educación sexual.

Este dato pone de manifiesto la prioridad que las generaciones más jóvenes de progenitores otorgan al cuidado del medio ambiente, y como las preocupaciones por el cambio climático y la sostenibilidad son cada vez más apremiantes.

6. Conclusión siguiendo el Modelo DAFO

⁹ Si bien podríamos decir que existe una percepción mayoritaria (42,4% muy de acuerdo y 21,2% bastante de acuerdo) sobre que el teletrabajo permite conciliar la vida laboral y familiar, la mujer está más bien en desacuerdo acerca de que el teletrabajo puede desarrollarse sin problemas a pesar de haber hijos o personas dependientes en el hogar, mientras que el hombre se muestra algo de acuerdo (Consejería de Economía, Empleo y Competitividad, Comunidad de Madrid. Diciembre 2020).

El análisis PESTEL de Querencia Familiar permite identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que influirán en su desarrollo y consolidación dentro del mercado.

En cuanto a las fortalezas, Querencia Familiar se encuentra en un contexto normativo que favorece la conciliación laboral y familiar, lo que refuerza su propuesta de valor. La digitalización y la consolidación de la economía colaborativa permiten ofrecer servicios eficientes y personalizados. Además, la plataforma se alinea con una demanda social en aumento, impulsada por la necesidad de equilibrio entre vida personal y profesional.

Por lo que se refiere a oportunidades, el avance de políticas de conciliación y la ampliación de permisos laborales pueden incrementar la demanda de herramientas digitales para la organización familiar. Asimismo, la mayor conciencia ecológica y el interés por la sostenibilidad pueden favorecer la integración de valores ambientales dentro de la propuesta de Querencia Familiar. El crecimiento del teletrabajo y la flexibilidad laboral también generan nuevas oportunidades para la expansión de la plataforma.

A pesar del entorno favorable, existen debilidades como el hecho de que la consolidación de Querencia Familiar requiera de una infraestructura tecnológica muy robusta y una marcada estrategia de diferenciación clara frente a la competencia. Con ello, los desafíos en términos de privacidad y protección de datos, aspectos que deben ser gestionados con precisión para garantizar la confianza de los usuarios.

La incertidumbre económica, derivada de factores geopolíticos y el aumento de la inflación, son la mayor amenaza pues afectarán a la capacidad de inversión de las familias y la disposición a pagar por servicios digitales. Asimismo, la inestabilidad en la aplicación de políticas de conciliación, así como la persistencia de desigualdades en la distribución de tareas de cuidado, pueden limitar el impacto de la plataforma en ciertos segmentos del mercado.

Con el objetivo de consolidarnos como una solución efectiva, Querencia Familiar deberá fortalecer su infraestructura tecnológica, adaptarse proactivamente a cambios normativos y económicos, y mantener una propuesta alineada con las tendencias sociales y ecológicas emergentes.

2.2 Análisis del Microentorno: Competencia directa e indirecta

El mercado de plataformas digitales orientadas a la gestión de servicios familiares y la conciliación entre la vida laboral y personal se encuentra en crecimiento, con diversas propuestas de valor que buscan aliviar las tareas cotidianas de las familias. En este contexto, Querencia Familiar se enfrenta a competidores directos e indirectos, los cuales, aunque ofrecen servicios valiosos, tienen enfoques distintos que permiten a Querencia Familiar diferenciarse con una propuesta integral y multifuncional.

En cuanto a la competencia directa, habría que mencionar a Webel (AppWebel, 2025). Se trata de una plataforma que destaca por haber ganado el primer premio en el concurso de startups de Comillas ICADE en Madrid y por estar en la fase de tracción en la Lanzadera de Valencia.

Su principal propuesta es ofrecer un servicio a domicilio para las necesidades del hogar, con un enfoque dirigido a simplificar la vida de sus usuarios. Webel conecta a los usuarios con profesionales que prestan servicios como la limpieza, el cuidado de niños y el bienestar de mascotas, siempre con la premisa de facilitar la vida sin que sea necesario salir de casa. Aunque su modelo es eficiente y cómodo, su foco se limita a la prestación de servicios a través de intermediarios, sin profundizar en la organización interna de la familia ni en la creación de una red comunitaria, lo que deja una brecha que Querencia Familiar sabe cubrir con una gama mucho más amplia de funcionalidades.

Por otro lado, empresas como Click y Hecho (Click y Hecho, 2025) se posicionan como un competidor indirecto para nuestra plataforma. Aunque sus servicios pueden parecer cercanos a los que ofrece Querencia Familiar, esta se enfoca en facilitar la realización de trámites administrativos, la organización de eventos y la gestión de diversas gestiones familiares, como el nacimiento de un bebé o la asistencia personalizada en diversas áreas. La propuesta de Click y Hecho busca liberar a los usuarios del estrés de las gestiones cotidianas, permitiéndoles delegar tareas como trámites o eventos en un equipo profesional, lo que proporciona una valiosa ayuda. Sin embargo, su propuesta se limita principalmente a la gestión de trámites y organización de eventos, sin ofrecer soluciones integrales que incluyan herramientas de organización interna para las familias ni la posibilidad de crear una comunidad de apoyo, aspectos que sí aborda Querencia Familiar con su plataforma multifuncional.

La diferencia fundamental de Querencia Familiar radica en su capacidad para integrar en una sola plataforma una serie de funcionalidades que abarcan todos los aspectos de la vida familiar.

El primer pilar de esta propuesta es Mi Tercera Mano, que agrupa una variada oferta de servicios prácticos para el día a día. Este enfoque integral permite a las familias acceder a una solución única para una serie de necesidades cotidianas, ahorrando tiempo y esfuerzo. A diferencia de Webel y Click y Hecho, que se enfocan en servicios específicos y separados, Querencia Familiar une todos estos servicios bajo un mismo techo digital, a través de colaboraciones con profesionales del sector, y facilitando la gestión de las múltiples facetas de la vida familiar sin tener que acudir ellos a distintos profesionales de manera independiente.

Como segundo pilar se encuentra Mi Querencia, una herramienta de organización interna que permite a los miembros de la familia optimizar la planificación y la distribución de responsabilidades, fomentando la corresponsabilidad familiar¹⁰. Esta funcionalidad, que no está presente ni en Webel ni en Click y Hecho, se convierte en una ventaja significativa, pues permite a las familias llevar una vida más organizada y armoniosa.

Finalmente, Mi Comunidad ofrece un componente comunitario en el que los usuarios pueden estar al tanto de las noticias locales, problemas y soluciones relevantes, y acceder a descuentos exclusivos. Esta función refuerza la conexión de los usuarios con su entorno, creando una red de apoyo y comunidad que favorece la participación en la vida familiar y social, algo que ninguna de las plataformas competidoras ofrece de forma tan integrada.

En términos de modelo de negocio, Querencia Familiar adopta un esquema freemium, proporcionando acceso gratuito a funcionalidades básicas, mientras que los usuarios pueden optar por suscripciones de pago para acceder a características avanzadas o disfrutar de servicios gratuitos mensuales. Este enfoque de suscripción, combinado con la generación de ingresos por comisiones de servicios contratados, asegura una

¹⁰ Es un factor relacionado con el modelo de responsabilidad económica de contribución al hogar, la participación de sus miembros en las tareas de mantenimiento, gestión... siendo los cabeza de familia los que más contribuyen a estas (Consejería de Economía, Empleo y Competitividad, Comunidad de Madrid. Diciembre 2020).

monetización sostenible a largo plazo, permitiendo a la plataforma mantener un alto nivel de calidad en su oferta.

En conclusión, aunque Webel y Click y Hecho son competidores valiosos en el mercado, sus enfoques son más limitados y especializados, mientras que Querencia Familiar se distingue por su propuesta integral, que abarca no solo servicios de gestión doméstica y trámites, sino también herramientas de organización interna familiar y una red comunitaria. Este enfoque único permite a Querencia Familiar posicionarse como una solución más completa y eficaz para las familias modernas que buscan mejorar su calidad de vida y lograr una conciliación real entre su vida laboral y personal.

3. Business Model Canvas

3.1 Propuesta de valor

La propuesta de valor de Querencia Familiar se centra en ofrecer soluciones integrales para satisfacer las múltiples necesidades de conciliación personal, familiar y laboral de las familias modernas en la Comunidad de Madrid. Nuestra plataforma responde a una problemática clara: la dificultad que enfrentan muchas familias para equilibrar sus responsabilidades domésticas, profesionales y sociales en un entorno que demanda cada vez más tiempo y energía. Basándonos en las conclusiones del "Diagnóstico de Corresponsabilidad y Conciliación" de la Comunidad de Madrid (Consejería de Economía, Empleo y Competitividad, Comunidad de Madrid. Diciembre 2020), identificamos una oportunidad para mejorar significativamente la calidad de vida de los hogares, proporcionando una herramienta que combina gestión de servicios, organización familiar y conexión comunitaria.

Presentación del problema:

Las familias de la Comunidad de Madrid, como refleja el estudio mencionado (Consejería de Economía, Empleo y Competitividad, Comunidad de Madrid. Diciembre 2020), enfrentan retos importantes en la distribución del tiempo entre las actividades laborales, familiares y personales. Esto incluye la sobrecarga de responsabilidades domésticas que, según el diagnóstico, sigue recayendo mayoritariamente en las mujeres, así como la necesidad de servicios accesibles que alivien tareas como el cuidado de niños, mayores dependientes y la gestión del hogar. Adicionalmente, el informe evidencia cómo

la pandemia agravó esta situación, aumentando la demanda de herramientas que faciliten la conciliación, el reparto de responsabilidades y el acceso a servicios esenciales.

Por otro lado, aunque existen plataformas y servicios dedicados a tareas específicas, como el cuidado o los trámites administrativos, estas no abordan de manera integral las diversas necesidades que tienen las familias. Tampoco cuentan con herramientas que promuevan una mejor organización interna ni con espacios para conectar con comunidades locales que comparten los mismos retos.

Solución, ventajas y valor añadido:

Querencia Familiar es una plataforma que ofrece un enfoque integral, articulado en tres pilares principales: Mi Tercera Mano, Mi Querencia y Mi Comunidad. Esta solución holística no solo atiende a las necesidades prácticas del día a día, sino que también proporciona herramientas digitales para la organización familiar y espacios para fomentar la conexión y el apoyo comunitario.

Con Mi Tercera Mano, los usuarios acceden a un amplio abanico de servicios que incluyen cuidado de niños, atención a mascotas, limpieza y trámites administrativos. La función de Querencia Familiar en este segmento no es otra que hacer de puente de conexión, de intermediario, entre el que ofrece el servicio y el que lo necesita. Contamos con proveedores o personas especializadas en prestar este tipo de servicios que se encuentran suscritas en la aplicación y que cuentan con un “perfil de profesional”. Si bien más adelante se entrará en detalle sobre la estructura financiera de la plataforma tecnológica, una de las fuentes de ingresos proviene del cobro de una comisión sobre servicio que presta el profesional, por las gestiones de intermediación realizadas.

Entre los servicios que ofrecemos, el cuidado de niños se subdivide en función de la edad del niño, pues entendemos que dependiendo de la etapa en la que se encuentren tienen necesidades diferentes (los bebés necesitarán asistencia de un profesional más cualificado, como puede ser una salud¹¹, mientras que unos niños de entre 6-14 años a lo mejor necesita una persona con la que jugar y practicar un idioma, como podría ser una

¹¹ Cuidadoras profesionales de bebés, enfermeras a domicilio. Se trata de profesionales con titulación y conocimientos especializados en el cuidado de neonatos (recién nacidos) o bebés con pocas semanas de vida.

*au pair*¹² o profesora extraescolar de idiomas...). En cuanto a la atención a mascotas, se diferencia entre la necesidad de una ayuda más médica (ponemos en contacto/cogemos cita con el veterinario más cercano) o simplemente sacar a pasear. Lo mismo ocurre con servicios de limpieza o trámites administrativos donde les daríamos acceso privilegiado a plataformas especializadas en prestar esos servicios (mediante, por ejemplo, una colaboración con Click y Hecho). En resumen, este enfoque diversificado permite a las familias gestionar todas sus necesidades desde un solo lugar, eliminando la necesidad de recurrir a múltiples plataformas y proveedores.

Mi Querencia, por su parte, busca ofrecer la solución a la organización de funciones internas de la casa. A través de calendarios compartidos, donde cada miembro de la familia sube su horario (quién come en casa cada día, las clases extraescolares, los planes cerrados de cada uno...); listas de tareas pendientes de realizar que se van actualizando (hay que ir a recoger este paquete o hacer la compra de “x” cosas, si va una persona lo marca como hecho; recordatorio de poner la alarma al salir, la última persona que esté en casa marca que la ha puesto...); gestión de finanzas familiares (ofrecemos plantillas para agilizar y ayudar con las finanzas de la casa, no solo tablas que recojan los gastos e ingresos mensuales, fijos/ cuotas pendientes de pagar... sino también ayuda financiera orientativa como: cuánto de tu nómina tienes que dedicar a pagar el alquiler...) y por último, un chat interno para que los miembros de la familia se puedan comunicar. Todo ello lo que busca es promover un reparto más equitativo de las responsabilidades fomentando una mayor eficiencia en la gestión del hogar.

Por último, Mi Comunidad se posiciona como un espacio de interacción social que conecta a los usuarios con su entorno local de diferentes maneras. Por un lado, a modo de “Cartel de anuncios” proporciona información relevante como puede ser acceso a descuentos exclusivos o promociones en supermercados u otros establecimientos, ayudas que está ofreciendo el Gobierno o Comunidad Autónoma a familias, jóvenes o personas de edad avanzada, planes para el tiempo libre por la zona en la que viven orientados a toda la familia...Y, por otro lado, se encuentra el “Chat del barrio”, donde,

¹² Un *au pair* es una persona joven de entre 18 y 30 años, que decide pasar un período de tiempo determinado en el extranjero para vivir con una familia de acogida. El *au pair* ayuda a la familia a cuidar de los niños y echa una mano con pequeñas tareas del hogar. A cambio de su trabajo, recibe comida y alojamiento gratis, así como una paga.

de forma completamente voluntaria, ofrecemos la posibilidad de participar en redes de apoyo comunitario. Los usuarios se pueden unir si están interesados en “ver qué pasa por la zona”, pues de manera más informal son los propios usuarios- vecinos los que publican tanto sus necesidades como sus ofertas (por ejemplo: ¿alguien me podría prestar una máquina de coser? / Me he encontrado en la calle “xxx” este bolso, ¿es de alguien? / Mi hijo de 16 años quiere unas entradas para el concierto “xxx”, ¿sabéis dónde las puedo encontrar?).

Descripción de los servicios:

Querencia Familiar combina lo mejor de los servicios prácticos y la organización digital para convertirse en una herramienta integral. A través de una aplicación móvil en formato *freemium*, los usuarios pueden acceder de forma gratuita a funciones básicas y optar por suscripciones de pago para disfrutar de servicios adicionales y beneficios exclusivos. El modelo de negocio también incluye una comisión por cada servicio contratado en la plataforma, asegurando su sostenibilidad y calidad.

La ventaja competitiva de Querencia Familiar radica en su capacidad para unificar servicios, herramientas de gestión y recursos comunitarios en una sola plataforma. A diferencia de competidores como Webel, que se centra exclusivamente en servicios a domicilio, o Click y Hecho, que aborda gestiones administrativas y eventos, Querencia Familiar ofrece un ecosistema completo adaptado a todas las necesidades posibles y existentes de las familias de la Comunidad de Madrid.

En conclusión, Querencia Familiar no solo responde a la creciente demanda de conciliación en los hogares madrileños, sino que lo hace con un enfoque innovador, accesible y centrado en el bienestar integral de las familias. Es, en definitiva, una solución única que mejora la calidad de vida y promueve la corresponsabilidad entre todos los miembros del hogar.

3.2 Segmento de clientes

En Querencia Familiar, el segmento de clientes se estructura en dos grupos esenciales que son claves para el funcionamiento de la plataforma: las familias (demanda) y los proveedores de servicios (oferta). Este enfoque permite ofrecer un servicio integral y eficiente que cubre tanto las necesidades de los usuarios finales, las familias que

requieren apoyo en la conciliación de su vida personal y laboral, como de los profesionales que proporcionan los servicios que ellas necesitan.

1. Las Familias (Demanda)

Está compuesto por hogares de la Comunidad de Madrid que enfrentan las dificultades de equilibrar las responsabilidades laborales, familiares y personales. Comprende a padres con hijos pequeños, familias con mayores dependientes y hogares que requieren apoyo en tareas domésticas o cuidado de mascotas. Buscan soluciones para gestionar su día a día desde una única plataforma, optimizando su tiempo y mejorando su calidad de vida.

En términos de ubicación, la plataforma se centra inicialmente en la Comunidad de Madrid debido a la alta concentración de familias que enfrentan desafíos similares. Con el tiempo, se prevé una expansión a otras áreas urbanas de España, conforme la demanda y el reconocimiento de la plataforma crezcan.

2. Los Proveedores de Servicios (Oferta)

Querencia Familiar trabaja con proveedores de servicios especializados (profesionales) cuidadosamente seleccionados que permiten a la plataforma ofrecer soluciones integrales y de calidad a las familias.

El perfil de los proveedores varía, e incluye tanto a profesionales independientes o autónomos con experiencia en tareas específicas (como salus, personas de la limpieza, cuidadores de mascotas o profesores de idiomas) como a empresas que se especializan en servicios más complejos o recurrentes, como la limpieza del hogar o la gestión de trámites. Además, Querencia Familiar ofrece flexibilidad a los proveedores al permitirles gestionar su disponibilidad, tarifas y condiciones de servicio a través de la plataforma.

Con este enfoque en dos segmentos clave, Querencia Familiar establece un ecosistema que conecta de manera eficiente a las familias con los proveedores de servicios, creando un modelo de negocio que beneficia a ambas partes y responde de forma integral a las necesidades del hogar moderno.

3.3 Relación con los clientes

La relación con los clientes se basará en la construcción de vínculos sólidos y sostenibles, ofreciendo experiencias personalizadas y de alta calidad. Al ser una plataforma que conecta a dos tipos de clientes, es esencial implementar un enfoque que se adapte a las necesidades de ambos grupos. Esta relación se guiará por la confianza, la cercanía, la eficiencia y la accesibilidad, asegurando la satisfacción tanto de los usuarios como de los proveedores. Para ello, emplearemos una combinación de modelos de relación que favorezcan la adquisición, fidelización y retención de clientes a lo largo del tiempo.

Modelos de Relación con las Familias (Demanda)

1. Atención multicanal (Omnicanalidad): la atención al cliente será un pilar fundamental en la relación con las familias. La plataforma permitirá el contacto a través de diversos canales de comunicación (teléfono, correo electrónico, redes sociales, y un chat en vivo). Esto permitirá resolver dudas o incidencias de manera rápida y eficiente.
2. Autoservicio a través de la plataforma: diseñada para facilitar la autogestión de las familias en la selección y contratación de servicios. Podrán buscar profesionales, realizar reservas, gestionar pagos y modificar sus preferencias de manera independiente y contará con herramientas intuitivas, una interfaz amigable y una sección de preguntas frecuentes (FAQ)¹³.
3. Co-creación y Feedback activo: para mejorar la oferta de servicios y crear una experiencia verdaderamente adaptada a las familias, estas podrán aportar sugerencias, participar en encuestas y contribuir con sus opiniones a través de la plataforma o redes sociales. Así, no solo se adaptarán los servicios a sus necesidades cambiantes, sino que generará un fuerte sentido de pertenencia. Además, se implementará un sistema de valoraciones y comentarios sobre los profesionales, donde las familias puedan compartir sus experiencias, lo cual será útil tanto para futuras decisiones como para mejorar la calidad del servicio.

Modelos de Relación con los Profesionales (Oferta)

1. Atención personalizada y dedicada: Querencia Familiar se centrará en crear relaciones cercanas y de confianza con los proveedores de servicios a través de un sistema de atención personalizada, en el que cada proveedor tendrá un contacto directo con el equipo

¹³ Permitirá a los usuarios resolver problemas comunes sin necesidad de asistencia directa.

de soporte de la plataforma. Esto será especialmente útil para nuevos proveedores que aún no estén familiarizados con la plataforma, ayudándoles a optimizar su presencia en la red y a maximizar sus oportunidades de negocio.

2. Plataforma de autogestión para los profesionales: será una plataforma intuitiva y fácil de usar que permitirá a los proveedores gestionar su presencia, servicios, disponibilidad y tarifas de forma autónoma con acceso a herramientas avanzadas de gestión de reservas, administración de pagos y personalización de ofertas. Además, contarán con métricas e informes detallados sobre su rendimiento en la plataforma, lo que les permitirá tomar decisiones informadas y mejorar continuamente su oferta.

3. Asistencia técnica y Formación continuada: con el objetivo de que los profesionales obtengan el máximo provecho de la plataforma, Querencia Familiar proporcionará soporte técnico rápido y asistencia personalizada.

Relación entre Familias y Profesionales

1. Interacción directa y transparente: la experiencia buscar ser lo más fluida posible, por lo que las familias y los proveedores podrán comunicarse de manera directa a través de la plataforma, antes, durante y después de la contratación del servicio. Esta comunicación directa contribuirá a la resolución rápida de problemas y permitirá que ambas partes se aclaren sobre cualquier duda o solicitud específica. A su vez, las valoraciones y comentarios de las familias sobre los servicios contratados estarán disponibles para los proveedores, lo que fomentará la transparencia y permitirá que mejoren sus ofertas de manera constante.

2. Comunidad y sentimiento de pertenencia: al no ser solo una plataforma para la contratación de servicios, sino también una comunidad donde las familias y los proveedores pueden interactuar. Todo ello, a través de foros, redes sociales y eventos, las familias podrán compartir sus experiencias, sugerir nuevos servicios y contactar con otros usuarios. Por su parte, los proveedores podrán recibir retroalimentación directa y fortalecer su relación con los clientes, lo que resultará en una experiencia más personalizada y enriquecedora para ambos.

La relación con los clientes será el pilar que sustentará el crecimiento y éxito de Querencia Familiar, se diseñará para generar confianza, facilitar la colaboración y asegurar una experiencia continua y enriquecedora para todos los usuarios. A través de la combinación de una atención al cliente eficiente y personalizada, herramientas de

autoservicio, programas de fidelización, co-creación activa y una plataforma intuitiva para proveedores.

3.4 Actividades clave

Este apartado se refiere a aquellas actividades que Querencia Familiar va a desarrollar con el objetivo de garantizar además de la operatividad de la plataforma y la captación y fidelización de sus clientes, la optimización de los servicios que ofrece y el crecimiento sostenible de la empresa.

1. Desarrollo y mantenimiento de la plataforma. El núcleo de la actividad radica en la creación, mantenimiento y actualización constante de su plataforma digital, tanto en la aplicación móvil como en su web. Al ser la app el único canal de acceso a los servicios que ofrece la empresa resulta imprescindible que esta cuente con un diseño intuitivo, una interfaz atractiva y una estructura funcional que facilite la experiencia de los usuarios. No solo eso, sino que la plataforma debe garantizar altos estándares de seguridad y protección de datos, así como una gestión eficiente de las transacciones y los servicios contratados dentro de la aplicación.
2. Estrategias de captación y fidelización de usuarios. Con el objetivo de consolidarse como una plataforma de referencia en la conciliación laboral y familiar, en Querencia Familiar debemos llevar a cabo estrategias de marketing digital, publicidad y crecimiento orgánico. Entre estas acciones se incluyen campañas en redes sociales, posicionamiento en buscadores (SEO), marketing de contenido, colaboraciones con influencers o eventos con empresas del sector.
3. Gestión y optimización de la oferta de servicios. Entre las funciones de Querencia Familiar, una de ellas es la de operar como intermediario entre familias y proveedores de servicios, por ello es crucial establecer acuerdos estratégicos con profesionales y empresas que garanticen una oferta de calidad. En línea con esto, se llevará a cabo un sistema de verificación y valoración de proveedores de servicios, dando la posibilidad a los usuarios para que puedan elegir opciones confiables y lo más adaptadas posible a sus necesidades. Asimismo, la plataforma trabajará en la optimización de la disponibilidad y segmentación de los servicios ofrecidos, utilizando los resultados del análisis de datos previos para personalizar

recomendaciones y dar la mejor experiencia tanto al cliente como al profesional con el que se trabaje.

4. Análisis de datos y mejora de la experiencia del usuario. Para conseguir lo previamente mencionado, se procederá a través de la subcontratación de los servicios de Amazon Web Services (“AWS”) donde se analizarán métricas clave, como la satisfacción de los usuarios y la recurrencia en el uso de la app, para optimizar la oferta, ajustar estrategias de precios y diseñar experiencias más personalizadas.
5. Servicio de atención al cliente y soporte técnico. Para Querencia Familiar el éxito está en la confianza y satisfacción del usuario. Por ello, se dispondrá de un servicio de atención al cliente multicanal que permita resolver dudas y gestionar incidencias, asegurando tiempos de respuesta ágiles y eficientes para mejorar la experiencia de los usuarios. Este servicio incluirá atención por chat en la app, correo electrónico y teléfono.

3.5 Recursos clave

A través de la diferenciación en tangibles (físicos y financieros) e intangibles (tecnológicos y humanos), se analizarán todos los recursos imprescindibles para la operatividad y el éxito de la empresa.

1. Recursos tangibles

- Físicos. Al tratarse de una plataforma digital, la infraestructura tecnológica es uno de sus principales activos. Para ello, se subcontratarán los servicios de Amazon Web Services (AWS), que proporcionarán alojamiento en la nube, bases de datos escalables y sistemas de procesamiento de información, garantizando la seguridad y estabilidad de la plataforma. Además, el equipo de trabajo dispondrá de ordenadores, teléfonos móviles y herramientas digitales necesarias para la gestión diaria del negocio. En línea con la optimización de recursos, Querencia Familiar adoptará un modelo de teletrabajo y coworking, evitando la inversión en alquiler de oficinas.
- Financieros. La financiación inicial de Querencia Familiar asciende a 62.500 euros, obtenidos a través de una combinación de capital propio y financiación externa.
 - Capital social: Los cinco fundadores aportarán 50.000 euros (80% del total), garantizando una base financiera estable desde el inicio del proyecto.

- Financiación externa: Se recurrirá al modelo *Friends, Fools & Family* (“FFF”), a través del cual se captarán 12.500 euros (20% del total). Esta estrategia permitirá obtener liquidez sin recurrir a financiación bancaria, minimizando los riesgos financieros en la fase inicial.

Este capital se destinará principalmente a desarrollo tecnológico, estrategias de captación de usuarios, infraestructura digital y operatividad del negocio. Con el tiempo, la empresa generará ingresos internos a través de su modelo de negocio basado en suscripciones freemium, comisiones por servicios y publicidad, asegurando así su sostenibilidad y crecimiento.

2. Recursos intangibles

- Tecnológicos. La plataforma digital es el mayor activo intangible. Tanto la aplicación móvil como la web están diseñadas para ser intuitivas, accesibles y eficientes, permitiendo la contratación de servicios, la organización de tareas familiares y la interacción con la comunidad. Para garantizar su funcionamiento y escalabilidad, se subcontratarán los servicios de AWS. Además, implementarán herramientas de análisis de datos y *machine learning*, que permitirán personalizar la oferta y mejorar la experiencia, como hemos dicho antes, tanto del cliente como del profesional prestador del servicio.
- Humanos¹⁴. El equipo de Querencia Familiar está compuesto por cuatro fundadores con perfiles especializados en gestión empresarial, marketing digital, operaciones y desarrollo de negocio. No contaremos con un equipo tecnológico interno, ya que el desarrollo y mantenimiento de la plataforma será gestionado a través de proveedores tecnológicos externos (AWS)¹⁵. Además, en las primeras fases del proyecto, en el equipo se asumirán múltiples funciones para optimizar los recursos disponibles, pero con el crecimiento del negocio se incorporará a la plantilla perfiles adicionales en áreas clave, como atención al cliente y gestión operativa todos ellos alineados con los principios¹⁶ de la empresa.

3.6 Alianzas claves

¹⁴ Se incluye como Anexo I el organigrama de la empresa.

¹⁵ El primer año será una persona la encargada, creciendo la plantilla conforme a las necesidades de la plataforma.

¹⁶ Se incluye como Anexo II el documento que recoge los principios de Querencia Familiar.

Para garantizar el crecimiento sostenible de Querencia Familiar y consolidar su posición en el mercado, será fundamental establecer alianzas estratégicas con actores clave que complementen el modelo de negocio y contribuyan a la optimización de los servicios ofrecidos.

Dado el carácter digital de Querencia Familiar, la estrategia de colaboración se enfocará en tres áreas principales: tecnología e infraestructura, adquisición y fidelización de clientes, y optimización de la oferta de servicios. Cada una de estas áreas desempeñará un papel clave en la consolidación del negocio y en la sostenibilidad del crecimiento a largo plazo.

3.6.3 Alianzas Tecnológicas e Infraestructura Digital

El desarrollo y mantenimiento de la plataforma es una de las actividades esenciales de Querencia Familiar, por lo que resulta imprescindible establecer acuerdos con proveedores tecnológicos que garanticen una operatividad eficiente, segura y escalable. En este sentido, Amazon Web Services (AWS) será el principal socio tecnológico de la empresa, proporcionando infraestructura en la nube, bases de datos escalables y herramientas de procesamiento de datos. Gracias a esta alianza, la plataforma contará con una arquitectura tecnológica sólida, capaz de gestionar grandes volúmenes de tráfico y garantizar la seguridad de la información.

Asimismo, Querencia Familiar establecerá acuerdos con proveedores de pasarelas de pago como Stripe o PayPal, que permitirán la gestión de transacciones de forma rápida y segura.

Otro aspecto clave de la estrategia tecnológica será la colaboración con empresas especializadas en ciberseguridad y protección de datos, asegurando el cumplimiento de normativas como el Reglamento General de Protección de Datos (RGPD).

3.6.2 Alianzas para la Adquisición y Fidelización de Clientes

Con el objetivo de fortalecer la presencia en el mercado y expandir su base de usuarios, se desarrollará alianzas estratégicas con marcas, influencers y empresas del sector. Estas permitirán aumentar la visibilidad de la plataforma y atraer nuevos clientes de manera orgánica y a través de estrategias de marketing conjunto.

Una de las iniciativas clave en este ámbito será el establecimiento de acuerdos con empresas y plataformas relacionadas tanto con aspectos de la vida personal como profesional. Se establecerán colaboraciones con plataformas de contenido y medios digitales especializados en crianza, educación y conciliación familiar, donde se podrán realizar campañas conjuntas, publicaciones patrocinadas y acciones de marketing dirigidas a los segmentos de mercado estratégicos. Todo ello permitirá ampliar el alcance de la marca y posicionar Querencia Familiar como la plataforma de referencia en su sector.

3.6.3 Alianzas para la Optimización de la Oferta de Servicios

Uno de los pilares fundamentales del modelo de negocio de Querencia Familiar es su capacidad para conectar a familias con profesionales de confianza, asegurando una oferta de servicios calificada, accesible y adaptada a las necesidades de los clientes. Para ello, la empresa establecerá acuerdos estratégicos con redes de profesionales independientes, agencias de servicios y asociaciones del sector.

Estas alianzas permitirán que la plataforma cuente con una oferta de servicios amplia y de calidad, asegurando que los proveedores cuenten con certificaciones, experiencia y valoraciones verificadas. Además, se trabajará en la colaboración con instituciones especializadas en educación y cuidado infantil, lo que permitirá ofrecer garantías adicionales a las familias usuarias de la plataforma.

En el ámbito de la logística y gestión operativa, Querencia Familiar buscará acuerdos con empresas de software de planificación y optimización de rutas, que facilitarán la asignación eficiente de servicios y la mejora de la experiencia tanto para los clientes como para los proveedores.

Por último, más adelante se buscará establecer alianzas con instituciones gubernamentales y organizaciones del tercer sector, con el objetivo de impulsar iniciativas que fomenten el acceso a servicios de conciliación para colectivos vulnerables. Este tipo de colaboraciones permitirá no solo ampliar el alcance de la plataforma, sino también fortalecer su impacto social y alinearse con políticas de apoyo a la conciliación laboral y familiar

4. Plan Financiero

4.1 Inversión inicial

La inversión inicial necesaria para la puesta en marcha de la plataforma asciende a 62.500 euros, destinados a la construcción de la infraestructura tecnológica, la adquisición de recursos materiales y la constitución de una reserva de tesorería que permita cubrir las necesidades operativas durante la fase inicial del negocio.

La distribución de la inversión se divide en tres grandes categorías. En primer lugar, los recursos inmateriales comprenden el desarrollo de la plataforma digital, tanto en su versión web como en su aplicación móvil, con una inversión de 13.000 euros destinados a la creación y optimización del sistema tecnológico que sustenta el modelo de negocio. En segundo lugar, los recursos materiales incluyen la adquisición de equipos informáticos y tecnológicos esenciales para la operatividad de la empresa, con un desembolso inicial de 8.300 euros, garantizando así la capacidad técnica necesaria para la gestión y mantenimiento de la plataforma. Finalmente, se ha contemplado una partida de 41.200 euros en tesorería, que permitirá financiar los gastos operativos¹⁷ en la etapa de lanzamiento, asegurando la liquidez suficiente para afrontar las necesidades del negocio en el corto plazo.

¹⁷ Por gastos operativos de la etapa inicial (2 primeros meses) hemos considerado aquellos necesarios para poner en funcionamiento Querencia Familiar. Estos son los legales y de gestoría (para cubrir todo lo relacionado a constituir e inscribir la sociedad en el Registro Mercantil), el seguro de todos los trabajadores, la licencia de software para que la app aparezca en Apple Store, AWS y la financiación del evento de inauguración y feria de promoción. Dejando un remanente de colchón de seguridad para gastos inesperados en ese tiempo.

1	INVERSIÓN INICIAL		
1,1	Recursos inmateriales		
x	Software: web y app		13.000 €
1,2	Recursos materiales		
x	Equipo informático y tecnología		8.300 €
1,3	Tesorería		
x	Tesorería		41.200 €
1,4	TOTAL INVERSIÓN INICIAL		
x	Total inversión inicial		62.500 €
	Software: web y app		13.000 €
	Equipo informático y tecnología		8.300 €
	Tesorería		41.200 €

Fuente: elaboración propia

4.2 Fuentes de financiación (propias y ajenas)

La estructura financiera de Querencia Familiar se fundamenta en una combinación de capital propio y financiación externa, diseñada para garantizar la estabilidad económica y la viabilidad del proyecto en sus primeras etapas de desarrollo.

La financiación propia, que representa el 80% del total, proviene de las aportaciones realizadas por los socios fundadores a través del capital social, alcanzando un total de 50.000 euros. Este respaldo financiero permite reducir la dependencia de fuentes externas de financiación y otorga a la empresa una base patrimonial sólida desde su inicio. Por otro lado, el 20% restante de la inversión se ha obtenido a través de financiación externa bajo el modelo de *Friends, Fools & Family* (“3F’s”)¹⁸, una estrategia común en startups en fase inicial que permite captar recursos de inversores cercanos al proyecto evitando recurrir a entidades financieras bancarias. En este caso, la financiación ajena asciende a 12.500 euros, distribuidos en tres aportaciones de 4.166,67 euros cada una, logrando captar capital sin comprometer la estructura de propiedad de la empresa incurriendo en costes financieros elevados.

¹⁸ Este modelo de financiación opera de forma flexible, según lo acuerden las partes. En nuestro caso, se pacta la devolución del capital aportado al principio por las 3F’s a partir del 5º año y sin intereses sobre ello (Impulsa Empresa, s.f.).

La combinación de estas fuentes de financiación ha sido diseñada estratégicamente para minimizar el riesgo financiero y garantizar una gestión eficiente de los recursos. La elevada proporción de capital propio permite a la empresa operar con mayor autonomía y flexibilidad, mientras que la financiación externa actúa como complemento a la inversión inicial sin generar una carga en términos de deuda o intereses.

2 FUENTES DE FINANCIACIÓN	
2,1 FINANCIACIÓN PROPIA	
x	CAPITAL SOCIAL 50.000 €
	Nº total acciones 2.500
	Nº total socios 4
	Valor Nominal acción 20 €
	Nº acciones por socio 625
	% participación socio 25%
2,2 FINANCIACIÓN AJENA	
x	3F's 12.500 €
	Aportación familiar A 4.167 €
	Aportación familiar B 4.167 €
	Aportación familiar C 4.167 €
2,3 FINANCIACIÓN TOTAL	
x	% Financiación propia 80%
	Capital social 50.000 €
x	% Financiación ajena 20%
	3F'S 12.500 €
x	Financiación total 62.500

Fuente: elaboración propia

4.3 Estructura de ingresos

Las fuentes de ingreso de Querencia Familiar han sido diseñadas para garantizar la sostenibilidad financiera y la escalabilidad del modelo de negocio, permitiendo una diversificación de los flujos de ingresos que optimice la generación de valor a lo largo del tiempo. La estructura de monetización de la plataforma se basa en tres pilares fundamentales: el sistema de suscripción, la comisión por servicios prestados y la comercialización de espacios publicitarios y el *Marketplace*. Estos mecanismos de ingresos han sido estructurados para que evolucionen de manera progresiva y en alineación con la actividad de la plataforma, permitiendo consolidar un modelo de negocio estable y rentable. Entraremos a analizar las fuentes de ingresos en el escenario

base (o 2), recogiendo en el Anexo III el desglose concreto del Excel donde se ve la construcción de estas.

En primer lugar, se obtienen ingresos a través de las comisiones por los servicios prestados en la plataforma¹⁹. Este modelo permite que la empresa perciba un porcentaje sobre cada transacción realizada. La comisión aplicada a cada servicio contratado será del 15% el primer año²⁰, sobre el valor del servicio²¹, estableciendo una relación directa entre la actividad generada y la rentabilidad del negocio. Estimamos un total de 10.000 servicios prestados al mes, con una tasa anual de recontractación del servicio de un 75% y un 50% de crecimiento por nuevos servicios contratados. Con eso buscamos garantizar una alineación entre el crecimiento del número de usuarios, el volumen de transacciones y la evolución de los ingresos. De esta fuente de ingresos se obtiene un total de 463.500 euros en 2025.

El sistema de suscripción constituye otra de las principales fuentes de ingresos, pues garantiza un flujo financiero recurrente mediante el pago de cuotas anuales por parte de los clientes y los proveedores/ profesionales que forman parte de Querencia Familiar. Los proveedores de servicios contarán con planes de suscripción diferenciados, diseñados para optimizar su posicionamiento dentro de la plataforma y maximizar su visibilidad frente a los clientes. Estos se establecen con tarifas de 20 euros para el nivel estándar, 30 euros para el avanzado y 40 euros para el pro, permitiendo que los profesionales puedan acceder a oportunidades de mayor captación de clientes y mejorar su rentabilidad dentro del sistema. De manera similar, los clientes podrán elegir entre distintos niveles de suscripción en función de sus necesidades, con tarifas establecidas en 8 euros para el plan estándar, 10 euros para el avanzado y 12 euros para el pro. Estas ofrecen beneficios diferenciales a los usuarios, como funciones avanzadas dentro de la plataforma, acceso a servicios preferentes (Mi comunidad) o herramientas de gestión familiar mejoradas (Mi Querencia).

¹⁹ A través de Mi tercera mano, aquellos interesados contratarán los servicios.

²⁰ Este porcentaje se incrementará anualmente un 1%.

²¹ Hemos calculado el ticket medio del servicio en 26 euros, al segmentar los servicios en básicos (20 euros), avanzados (25 euros) y pro (30 euros) para todos los años, y se tendrá en cuenta la inflación anual (aprox. 3%).

En primer lugar, de los ingresos que se obtienen por la suscripción de profesionales, se espera un total de 25 suscripciones el primer año, con una tasa de retención del 100% y un crecimiento del 15% en nuevos profesionales para el 2026²² (26 nuevos profesionales). Por otro lado, calculando el precio medio de la suscripción ajustada a la inflación anual, nos da un total de 773 euros anuales.

En lo que se refiere a los ingresos por las suscripciones de clientes, se estima un total de 5.000 usuarios en 2025, con una tasa de retención del 100% y un crecimiento del 15% sobre el número de clientes²³. Esto, teniendo en cuenta el precio medio de la suscripción ajustada a la inflación anual, nos da un total de 51.500 euros anuales.

Otra fuente de ingresos adicional proviene de la comercialización de espacios publicitarios y del *Marketplace*, permitiendo que marcas y empresas, alineadas con los valores y servicios que prestamos e interesadas en acceder a la base de usuarios de la plataforma puedan promocionar sus productos y servicios dentro de la plataforma. La estrategia de publicidad se basa en la oferta de espacios publicitarios dentro de la aplicación y la página web, segmentando la visibilidad de los anuncios en función del perfil de los usuarios y sus intereses. Esta fuente de ingresos permite generar un flujo financiero adicional, complementando el modelo de monetización basado en suscripciones y comisiones. El número de colaboraciones establecidas con anunciantes y marcas el primer año será de 3, y crecerá en función de la consolidación de la plataforma²⁴, aumentando la rentabilidad de este segmento a medida que el tráfico de usuarios se incremente y la empresa amplíe su base de clientes. El precio medio de la tarifa se fijará en 75 euros²⁵, obteniendo unos ingresos de 225 euros en 2025.

La estructura de monetización de la plataforma ha sido diseñada para optimizar la generación de ingresos a través de múltiples canales, asegurando un modelo de negocio escalable y adaptable a la evolución del mercado. La combinación de ingresos recurrentes por suscripciones, ingresos variables por comisiones sobre transacciones y la explotación

²² Este porcentaje se incrementará anualmente un 20%.

²³ Este porcentaje se incrementará anualmente un 15%.

²⁴ Un 60% al año siguiente, e incremento anual progresivo del 20% el resto de los años.

²⁵ Calculado teniendo en cuenta que el precio de las colaboraciones es fruto de la negociación con la otra parte y podrá variar entre 50/75/100 euros. Para el resto de los años el rango de precios será el mismo, pero teniendo en cuenta la inflación del respectivo año.

de espacios publicitarios y colaboraciones comerciales permite construir un modelo financiero equilibrado que reduce la dependencia de una única fuente de ingresos. A medida que la empresa crezca y expanda su base de usuarios, estas fuentes de monetización evolucionarán en proporción con la actividad de la plataforma, garantizando una operatividad sostenible y maximizando la rentabilidad a largo plazo.

ESTRUCTURA DE INGRESOS QUERENCIA FAMILIAR Valoración DCF		ESCENARIO 2					
		2025	2026	2027	2028	2029	2030
Cifras en EUR		2025A	2026E	2027E	2028E	2029E	2030E
1	Mi tercera mano						
1,1	Comisión por servicios prestados						
x	Comisión por servicios prestados	463.500 €	865.274 €	1.608.956 €	2.981.401 €	5.507.424 €	10.145.384 €
	Nº servicios prestados al mes	10000	17502	30629	53603	93807	164165
	Nº meses	12	12	12	12	12	12
	Ticket medio servicio	26 €	26 €	26 €	26 €	26 €	26 €
	% Comisión	15%	16%	17%	18%	19%	20%
1,2	Suscripción profesionales						
x	Suscripción profesionales	773 €	1.581 €	2.424 €	3.309 €	4.243 €	5.230 €
	Nº profesionales suscritos	25	51	78	107	137	169
	Precio medio de las suscripciones	31 €	31 €	31 €	31 €	31 €	31 €
2	Mi Querencia/ Mi Comunidad						
2,1	Suscripción usuarios						
x	Suscripción usuarios	51.500 €	123.569 €	220.502 €	361.224 €	581.767 €	955.870 €
	Nº clientes suscritos	5000	10750	17363	23959	38423	58367
	Precio medio de las suscripciones	10 €	11 €	13 €	14 €	15 €	16 €
3	Otras fuentes de Ingresos						
3,1	Publicidad y Marketplace						
x	Publicidad y Marketplace	225 €	411 €	835 €	1.865 €	4.545 €	11.994 €
	Nº Colaboraciones anuales	3	5	11	24	57	148
	Precio de las colaboraciones	75 €	76 €	77 €	79 €	80 €	81 €
4	RESUMEN ESTRUCTURA DE INGRESOS						
4,1	TOTAL FUENTES DE INGRESO						
x	FUENTES DE INGRESOS	515.998 €	990.835 €	1.832.717 €	3.347.799 €	6.097.979 €	11.118.479 €
	Comisión por servicios prestados	463.500 €	865.274 €	1.608.956 €	2.981.401 €	5.507.424 €	10.145.384 €
	Suscripción profesionales	773 €	1.581 €	2.424 €	3.309 €	4.243 €	5.230 €
	Suscripción usuarios	51.500 €	123.569 €	220.502 €	361.224 €	581.767 €	955.870 €
	Publicidad y Marketplace	225 €	411 €	835 €	1.865 €	4.545 €	11.994 €

Fuente: elaboración propia

4.4 Estructura de costes

La estructura de costes de Querencia Familiar se organiza en dos grandes categorías: costes fijos y costes variables, asegurando una distribución eficiente de los recursos y una estrategia de escalabilidad alineada con la evolución del negocio. Esta segmentación permite gestionar la inversión de manera sostenible, manteniendo el equilibrio entre la expansión del negocio y la optimización de aquellos gastos operativos. Entraremos a analizar las fuentes de gastos en el escenario base (o 2), recogiendo en el Anexo IV el desglose concreto del Excel donde se ve la construcción de estas.

Dentro de los costes fijos, se incluyen los gastos estructurales esenciales para el funcionamiento de la plataforma. Dentro de esta categoría, el coste de personal representa una de las partidas más relevantes, ya que involucra los salarios del equipo en distintas áreas clave (operaciones y ventas, desarrollo tecnológico y marketing). El salario medio de los trabajadores se ha mantenido igual en las tres áreas (2000 euros)²⁶ igual que la tasa de retención que será del 100%.

El área de operaciones y ventas se encargará de la supervisión de los servicios prestados y de la gestión de la relación con clientes y proveedores, y su equipo crecerá un 50% sobre el incremento anual del número de servicios prestados, asegurando que la atención y la gestión de transacciones se mantengan en niveles óptimos sin generar una sobrecarga operativa. El primer año no se producirán contrataciones de trabajadores, y nos distribuiremos las tareas entre los fundadores por lo que habrá dos personas. Siendo un total de 4.080 euros el coste de la plantilla de operaciones y ventas.

El equipo de desarrollo y mantenimiento tecnológico será responsable de la estabilidad y mejora continua de la plataforma, asegurando su correcto funcionamiento y adaptabilidad a las necesidades del mercado. Su crecimiento será del 150% sobre el incremento anual en el nº de suscripciones, dado que un mayor volumen de actividad implica mayores requerimientos en infraestructura digital y soporte técnico. Siendo una única persona contratada y la encargada de esta área, al siguiente año serán 4. El coste total asciende a 2.040 euros.

Por su parte, el departamento de marketing se enfocará en el posicionamiento de la marca y la captación de nuevos usuarios, implementando estrategias de crecimiento y fidelización de clientes. El crecimiento de esta área vendrá determinado, como en el de operaciones y ventas, en función del incremento anual del número de servicios prestados (un 50% sobre este también). Serán las otras dos fundadoras las que trabajarán aquí, ascendiendo a un total de 4.080 euros.

Además del personal, los costes operativos incluyen aquellos relacionados con la administración general del negocio. Dentro de esta categoría, se contemplan los gastos

²⁶ Teniendo en cuenta sobre esta cantidad el Índice de Precios al Consumidor (IPC), que es del 2%.

asociados a gestoría y aspectos legales, asegurando el cumplimiento normativo y la correcta operatividad de la empresa, estos tendrán una evolución estable con el crecimiento de la empresa, representando cada uno el 5% de los ingresos totales de ese año (25.800 euros cada uno).

Dentro de estos costes operativos se incluyen los derivados del seguros y suministros, que garantizan la protección del negocio y la disponibilidad de recursos necesarios para su funcionamiento diario (como, por ejemplo, la tarifa móvil). En lo que se refiere al seguro, se pagará una póliza mensual por trabajador de 30 euros y otra de protección contra ciberataques por 15. Al ir aumentando la plantilla de trabajadores adscritos a la póliza, Querencia Familiar tendrá mayor poder de negociación para conseguir descuentos²⁷. En cuanto al coste de suministros, este hace referencia al nº de móviles con tarifa contratada. El primer año, para ahorrar costes los fundadores pagaremos individualmente nuestra respectiva tarifa y una vez se vayan incluyendo profesionales a la plantilla se les pagará una tarifa mensual de 38 euros. Aplicando también el mismo descuento negociado con la empresa de seguros. En total, los costes relativos a suministros y seguros ascienden a 825 euros, siendo el total de costes operativos 52.425 euros en 2025.

Por último, estas los costes de infraestructura tecnológica. En esta categoría, se incluyen los costes de licencias de software, necesarias para el desarrollo y mantenimiento de la aplicación, y suscribiremos la estándar de Apple España de 99 euros al año, así como la amortización del equipo informático, lo que permite asegurar la renovación y actualización de los recursos tecnológicos utilizados. Dentro de esto es donde se contempla las inversiones en activos intangibles y materiales y se les proyecta una amortización lineal anual del 20% (plazo de amortización de 5 años), ascendiendo a un total de 1.775 euros el primer año.

²⁷ Se puede ver una evolución de un 0% de descuento por trabajador a un 80% en el 5º año.

ESTRUCTURA DE COSTES QUERENCIA FAMILIAR Valoración DCF		ESCENARIO					
		2.025	2.026	2.027	2.028	2.029	2.030
Cifras en EUR		2025A	2026E	2027E	2028E	2029E	2030E
1	COSTES FIJOS						
1,1	Costes de personal						
x	Personal de operaciones y ventas	4.080 €	24.971 €	46.696 €	69.280 €	92.747 €	117.126 €
	Salario medio anual	2.040 €	2.081 €	2.122 €	2.165 €	2.208 €	2.252 €
	Nº personas	2	12	22	32	42	52
x	Personal desarrollo y mantenimiento tecnológico	2.040 €	8.935 €	12.771 €	15.820 €	18.661 €	21.574 €
	Salario medio anual	2.040 €	2.081 €	2.122 €	2.165 €	2.208 €	2.252 €
	Nº personas	1	4	6	7	8	10
x	Personal de marketing	4.080 €	24.971 €	46.696 €	69.280 €	92.747 €	117.126 €
	Salario medio anual	2.040 €	2.081 €	2.122 €	2.165 €	2.208 €	2.252 €
	Nº personas	2	12	22	32	42	52
1,2	Costes operativos						
x	G&A	51.600 €	99.084 €	183.272 €	334.780 €	609.798 €	1.111.848 €
	Legal	25.800 €	49.542 €	91.636 €	167.390 €	304.899 €	555.924 €
	Gestoría	25.800 €	49.542 €	91.636 €	167.390 €	304.899 €	555.924 €
x	Otros	825 €	20.881 €	38.499 €	55.344 €	72.425 €	88.391 €
	Seguros	825 €	10.312 €	18.116 €	25.671 €	33.285 €	40.713 €
	Suministros	- €	10.569 €	20.383 €	29.673 €	39.140 €	47.678 €
1,3	Costes de infraestructura tecnológica						
x	Licencia de software	41 €	99 €	99 €	99 €	99 €	99 €
	España	41 €	99 €	99 €	99 €	99 €	99 €
x	Amortización equipo informático	1.775 €	4.260 €	4.260 €	4.260 €	4.260 €	2.485 €
	E. Intangibles	1.083 €	2.600 €	2.600 €	2.600 €	2.600 €	1.517 €
	E. Materiales	692 €	1.660 €	1.660 €	1.660 €	1.660 €	968 €
1,4	TOTAL COSTES FIJOS						
x	COSTES FIJOS	64.441 €	183.201 €	332.293 €	548.862 €	890.737 €	1.458.649 €
	Personal	10.200 €	58.878 €	106.164 €	154.379 €	204.156 €	255.826 €
	Operativos	52.425 €	119.964 €	221.771 €	390.124 €	682.223 €	1.200.239 €
	Infraestructura tecnológica	1.816 €	4.359 €	4.359 €	4.359 €	4.359 €	2.584 €

Fuente: elaboración propia

En paralelo, la empresa debe hacer frente a una serie de costes variables, los cuales evolucionan en función del crecimiento de la plataforma y del volumen de servicios prestados. Entre estos, los costes de infraestructura tecnológica variable incluyen los gastos asociados a servicios en la nube y almacenamiento de datos. Dentro de esta categoría, se encuentran los pagos a AWS, cuyo coste mensual escalará un 60% sobre el incremento anual número de servicios prestados, volumen de datos procesados, tráfico y procesamiento de datos de la plataforma²⁸. Siendo un total de 245 euros en 2025.

Asimismo, se incluyen los costes derivados de las pasarelas de pago, como PayPal, cuyos gastos aumentan proporcionalmente al volumen de transacciones gestionadas a través de la aplicación²⁹ y el precio medio de estas (35 euros/ transacción).

²⁸ Ascendiendo, por ejemplo, de un total mensual de 49 euros en 2025 a 82 el año siguiente.

²⁹ Esto se ha calculado sumando las transacciones realizadas tanto con profesionales como con clientes y usuarios (7.425 en 2025).

Sobre esa cantidad, la pasarela de pagos se cobra un 2% de comisión, imputándolo nosotros como gasto. En 2025 esa cantidad ascenderá a 5.270 euros.

Los costes de marketing representan otro componente clave en la estructura de costes. En esta área, se incluyen gastos en acciones digitales y físicas, destinadas a aumentar la visibilidad de la plataforma y mejorar su alcance dentro del público objetivo. Estas acciones incluyen estrategias de publicidad online, campañas en redes sociales, optimización en motores de búsqueda y eventos promocionales, lo que permite atraer nuevos clientes y fortalecer la posición de la marca en el mercado. Durante la fase inicial, se realizará una inversión significativa tanto en campañas físicas de adquisición de clientes (10.000 euros) como online (50.000 euros), y posteriormente, el presupuesto destinado a marketing online se ajustará a un porcentaje sobre los ingresos generados, permitiendo una optimización eficiente de los recursos. Esta estrategia garantizará que la inversión en publicidad y acciones promocionales se distribuya de manera acorde con las necesidades de la empresa en cada etapa de crecimiento.

Por último, dentro de los otros costes variables, se incluyen los gastos relacionados con atención al cliente, asegurando que la plataforma cuente con un equipo dedicado a resolver incidencias y brindar soporte tanto a clientes como a proveedores. Este servicio se ajustará en función del número de usuarios activos, que estimaremos en 5.025, y se calculará un coste del 15% sobre el precio medio de la transacción en la que se esté prestando asistencia, garantizando que la calidad del soporte se mantenga alineada con el crecimiento del negocio. El coste total asciende a 10.699 euros.

ESTRUCTURA DE COSTES		ESCENARIO					
		2.025	2.026	2.027	2.028	2.029	2.030
QUERENCIA FAMILIAR Valoración DCF		2025A	2026E	2027E	2028E	2029E	2030E
Cifras en EUR							
2	COSTES VARIABLES						
2.1	Costes de infraestructura tecnológica						
x	Amazon Web Services (AWS)	245 €	978 €	1.332 €	1.723 €	2.215 €	2.900 €
	Coste mensual servicios	49 €	82 €	111 €	144 €	185 €	242 €
	Nº meses en uso	5	12	12	12	12	12
x	Pasarelas de pago (Paypal)	5.270 €	9.539 €	14.579 €	21.258 €	31.079 €	46.965 €
	Nº transacciones	7.425	13.220	19.878	28.520	41.031	61.022
	Precio medio transacción	35 €	36 €	37 €	37 €	38 €	38 €
	% coste por transacción	2%	2%	2%	2%	2%	2%
2.2	Costes Marketing						
x	Inversión Marketing	60.000 €	226.399 €	312.251 €	381.543 €	684.560 €	924.697 €
	Acciones online	50.000 €	206.399 €	297.251 €	366.543 €	669.560 €	914.697 €
	Acciones físicas	10.000 €	20.000 €	15.000 €	15.000 €	15.000 €	10.000 €
	% sobre los ingresos	12%	23%	17%	11%	11%	8%
2.3	Otros costes variables						
x	Atención al cliente	10.699 €	23.487 €	38.424 €	58.276 €	87.546 €	135.002 €
	España	10.699 €	23.487 €	38.424 €	58.276 €	87.546 €	135.002 €
2.4	TOTAL COSTES VARIABLES						
x	COSTES VARIABLES	76.214 €	260.403 €	366.586 €	462.801 €	805.400 €	1.109.564 €
	Infraestructura tecnológica	5.515 €	10.517 €	15.911 €	22.981 €	33.294 €	49.865 €
	Marketing	60.000 €	226.399 €	312.251 €	381.543 €	684.560 €	924.697 €
	Otros	10.699 €	23.487 €	38.424 €	58.276 €	87.546 €	135.002 €

Fuente: elaboración propia

4.5 Estados financieros (5 años)

El análisis financiero de Querencia Familiar permite evaluar la evolución de la empresa en términos de rentabilidad, solvencia y capacidad de generación de valor. A través del estudio de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias, el Balance de Situación y los flujos de caja, se puede verificar la viabilidad del modelo de negocio y su escalabilidad en distintos horizontes temporales. Ahora entraremos a analizarlos el escenario base (o 2), recogiendo la comparativa con el resto de los escenarios³⁰ en el análisis de sensibilidades.

4.5.1 Balance de Situación

El Balance de Situación de Querencia Familiar permite analizar la composición del activo y del Patrimonio Neto, evaluando la evolución de la estructura financiera de la empresa. La estructura del balance se segmenta en los siguientes apartados:

³⁰ Escenario pesimista (o “1”) y escenario optimista (o “3”).

- Activo: Compuesto por la suma del activo no corriente y el activo corriente.
 - Activo no corriente: incluye inmovilizados intangibles y materiales, cuya depreciación progresiva impacta en el resultado de explotación. En el caso de Querencia Familiar, estos activos se reducen con el tiempo, indicando que la empresa no requiere una gran inversión en infraestructura para sostener su crecimiento.
 - Activo corriente: formado principalmente por la tesorería, que refleja la acumulación de liquidez derivada de la generación de beneficios. A lo largo de los años proyectados, la tesorería crece de 362.016 euros en 2025 a 13.491.690 euros en 2030, asegurando la solvencia y la capacidad de reinversión de la empresa.
- Patrimonio Neto y Pasivo:
 - Patrimonio Neto: incluye el capital social, las reservas y los resultados acumulados del ejercicio. En Querencia Familiar, el Patrimonio Neto crece de 369.041 euros en 2025 a 13.479.190 euros en 2030, evidenciando una estructura financiera robusta con alta rentabilidad retenida³¹.
 - Pasivo: se mantiene en niveles mínimos, con una financiación de 12.500 euros de inversores 3F's, sin recurrir a deuda bancaria ni fuentes de financiación con coste financiero. Esto demuestra que la empresa es capaz de financiar su crecimiento con recursos propios, asegurando su independencia financiera.

El balance de Querencia Familiar muestra una empresa con una sólida capacidad de generación de valor, reflejando la acumulación de beneficios retenidos y la ausencia de endeudamiento significativo. Esto otorga flexibilidad para futuras decisiones estratégicas, como la reinversión en innovación, expansión internacional o distribución de dividendos a los socios.

³¹ Esto se debe a la política de distribución de resultados llevada a cabo por la empresa donde no se reparten dividendos entre los accionistas, sino que se destina todo a reservas.

BS España		ESCENARIO					
QUERENCIA FAMILIAR Valoración DCF		2					
<i>Cifras en EUR</i>		2025	2026	2027	2028	2029	2030
		2025A	2026E	2027E	2028E	2029E	2030E
1	ACTIVO						
1.1	Activos no corrientes						
	Inmovilizado Intangible	11.917 €	9.317 €	6.717 €	4.117 €	1.517 €	0 €
	Software: web y app	13.000 €	13.000 €	13.000 €	13.000 €	13.000 €	13.000 €
	Amort. acumulada inmov. intang.	1.083 €	3.683 €	6.283 €	8.883 €	11.483 €	13.000 €
	Inmovilizado Material	7.608 €	5.948 €	4.288 €	2.628 €	968 €	0 €
	Equipo informático y tecnología	8.300 €	8.300 €	8.300 €	8.300 €	8.300 €	8.300 €
	Amort. acumulada inmov. mat.	692 €	2.352 €	4.012 €	5.672 €	7.332 €	8.300 €
x	Total Activos no corrientes	19.525 €	15.265 €	11.005 €	6.745 €	2.485 €	0 €
1.2	Activos corrientes						
	Inventario	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
	Tesorería	362.016 €	831.422 €	1.708.737 €	3.511.822 €	6.905.500 €	13.491.690 €
x	Total Activos corrientes	362.016 €	831.422 €	1.708.737 €	3.511.822 €	6.905.500 €	13.491.690 €
x	Total Activos	381.541 €	846.687 €	1.719.742 €	3.518.567 €	6.907.985 €	13.491.690 €
2	PATRIMONIO NETO						
	Capital social	50.000 €	50.000 €	50.000 €	50.000 €	50.000 €	50.000 €
	Prima de emisión	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
	Reservas	0 €	319.041 €	784.187 €	1.657.242 €	3.456.067 €	6.845.485 €
	Reserva voluntaria	0 €	287.137 €	705.768 €	1.491.518 €	3.110.460 €	6.160.936 €
	Reserva legal 10%	0 €	31.904 €	78.419 €	165.724 €	345.607 €	684.548 €
	Resultado del ejercicio	319.041 €	465.146 €	873.055 €	1.798.825 €	3.389.418 €	6.583.705 €
	Subvenciones y donaciones	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
x	Total Patrimonio Neto	369.041 €	834.187 €	1.707.242 €	3.506.067 €	6.895.485 €	13.479.190 €
3	PASIVO						
3.1	Pasivo no corriente						
	Financiación 3F's	12.500 €	12.500 €	12.500 €	12.500 €	12.500 €	0 €
	Deuda bancaria lp	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
x	Total Pasivo no corriente	12.500 €	12.500 €	12.500 €	12.500 €	12.500 €	0 €
3.2	Pasivo corriente						
	Cuentas por pagar	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
	Deuda bancaria c/p	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	12.500 €
x	Total Pasivo corriente	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	12.500 €
x	Total Pasivo	12.500 €	12.500 €	12.500 €	12.500 €	12.500 €	12.500 €
4	Total Pasivo + P.Netto						
x	Total Pasivo + P.Netto	381.541 €	846.687 €	1.719.742 €	3.518.567 €	6.907.985 €	13.491.690 €
	CHECK:	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €

Escenario base. Fuente: elaboración propia

4.5.2 Cuenta de Pérdidas y Ganancias

La cuenta de Pérdidas y Ganancias de Querencia Familiar refleja el desglose de ingresos y gastos asociados a la operativa de la plataforma, permitiendo identificar la evolución del margen de rentabilidad del negocio a lo largo del tiempo. La estructura de esta cuenta se compone de los siguientes elementos:

- **EBITDA (Margen Bruto):** se obtiene restando a los ingresos los costes directos e indirectos asociados a la prestación del servicio. Este indicador refleja la capacidad operativa del negocio para generar beneficios sin considerar amortizaciones ni impuestos.

- EBIT (Resultado de Explotación): se descuenta del EBITDA el importe correspondiente a la amortización del inmovilizado, reflejando el beneficio operativo de la empresa.
- Resultado financiero: esta partida recoge el saldo de ingresos y gastos financieros. En el caso de Querencia Familiar, el saldo es nulo durante los primeros años, ya que la empresa no cuenta con deuda bancaria ni fuentes de financiación con coste financiero.
- Resultado antes de Impuestos: se obtiene sumando el resultado financiero al EBIT. Dado que no existen ingresos ni gastos financieros, esta partida coincide con el resultado de explotación.
- Resultado del Ejercicio: calculado tras deducir el impuesto sobre beneficios del 15% en los dos primeros años y del 23% a partir del tercer ejercicio, en cumplimiento con la normativa fiscal para empresas de nueva creación (art. 29 de la Ley 27/2014, de 27 de noviembre, del Impuesto sobre Sociedades).

El crecimiento en ingresos de Querencia Familiar sigue una tendencia exponencial, pasando de 515.998 euros en 2025 a 11.118.479 euros en 2030, impulsado principalmente por la monetización del *Marketplace* y la comisión por servicios prestados. Los costes operativos, aunque en ascenso, se mantienen en proporción al crecimiento de los ingresos, lo que permite que la empresa alcance una rentabilidad creciente.

El margen EBITDA muestra una evolución favorable, pasando de 377.117 euros en 2025 a 8.552.751 euros en 2030, lo que demuestra la escalabilidad del modelo de negocio. Hay que mencionar que, en los años siguientes se obtienen un crecimiento positivo, obteniendo márgenes significativos a partir de 2027. Esto indica que la estructura de costes de la empresa mejora su eficiencia operativa a lo largo de los años y los ingresos se mantienen crecientes con el tiempo.

De igual forma, el beneficio neto sigue una tendencia positiva, alcanzando al final de los primero cinco años, 6.583.705 euros, consolidando la rentabilidad de la empresa en el largo plazo.

PL España		ESCENARIO					
QUERENCIA FAMILIAR Valoración DCF		2					
<i>Cifras en EUR</i>		2025	2026	2027	2028	2029	2030
		2025A	2026E	2027E	2028E	2029E	2030E
1	INGRESOS						
	Comisión por servicios prestados	463.500 €	865.274 €	1.608.956 €	2.981.401 €	5.507.424 €	10.145.384 €
	Suscripción profesionales	773 €	1.581 €	2.424 €	3.309 €	4.243 €	5.230 €
	Suscripción usuarios	51.500 €	123.569 €	220.502 €	361.224 €	581.767 €	955.870 €
	Publicidad y Marketplace	225 €	411 €	835 €	1.865 €	4.545 €	11.994 €
x	Total Ingresos	515.998 €	990.835 €	1.832.717 €	3.347.799 €	6.097.979 €	11.118.479 €
2	COSTES DIRECTOS						
	Licencia de software	-41 €	-99 €	-99 €	-99 €	-99 €	-99 €
	Personal	-10.200 €	-58.878 €	-106.164 €	-154.379 €	-204.156 €	-255.826 €
	Operaciones y ventas	4.080 €	24.971 €	46.696 €	69.280 €	92.747 €	117.126 €
	Desarrollo y mantenimiento tec.	2.040 €	8.935 €	12.771 €	15.820 €	18.661 €	21.574 €
	Marketing	4.080 €	24.971 €	46.696 €	69.280 €	92.747 €	117.126 €
	Pasarelas de pago	-5.270 €	-9.539 €	-14.579 €	-21.258 €	-31.079 €	-46.965 €
x	Total	-15.511 €	-68.516 €	-120.841 €	-175.737 €	-235.334 €	-302.890 €
x	Gross Profit	500.486 €	922.319 €	1.711.876 €	3.172.063 €	5.862.645 €	10.815.589 €
3	COSTES INDIRECTOS						
	G&A	-51.600 €	-99.084 €	-183.272 €	-334.780 €	-609.798 €	-1.111.848 €
	AWS	-245 €	-978 €	-1.332 €	-1.723 €	-2.215 €	-2.900 €
	Marketing	-60.000 €	-226.399 €	-312.251 €	-381.543 €	-684.560 €	-924.697 €
	Atención al cliente	-10.699 €	-23.487 €	-38.424 €	-58.276 €	-87.546 €	-135.002 €
	Otros	-825 €	-20.881 €	-38.499 €	-55.344 €	-72.425 €	-88.391 €
x	Total	-123.369 €	-370.829 €	-573.778 €	-831.666 €	-1.456.543 €	-2.262.838 €
	CAPEX	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
x	EBITDA	377.117 €	551.491 €	1.138.098 €	2.340.396 €	4.406.101 €	8.552.751 €
	Deprec.(Tang.) & Amort. (Intang.)	-1.775 €	-4.260 €	-4.260 €	-4.260 €	-4.260 €	-2.485 €
x	EBIT	375.342 €	547.231 €	1.133.838 €	2.336.136 €	4.401.841 €	8.550.266 €
	Intereses + Tipo de cambio	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
	One Offs	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
	Subvenciones	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
x	Resultado antes de impuestos	375.342 €	547.231 €	1.133.838 €	2.336.136 €	4.401.841 €	8.550.266 €
	Impuesto sobre el beneficio	56.301 €	82.085 €	260.783 €	537.311 €	1.012.424 €	1.966.561 €
	% sobre beneficios	15%	15%	23%	23%	23%	23%
x	Resultado del ejercicio	319.041 €	465.146 €	873.055 €	1.798.825 €	3.389.418 €	6.583.705 €

Escenario base. Fuente: elaboración propia

4.5.3 Estados de Flujos de Efectivo

El análisis de los flujos de caja permite evaluar la liquidez de la empresa y su capacidad para financiar la operativa y posibles inversiones sin depender de fuentes externas de financiación. El Estado de Flujos de Efectivo se estructura en tres áreas principales:

- Flujo de caja de explotación: representa los cobros y pagos asociados a la actividad principal de la empresa, véase la depreciación de los activos y la deuda a corto plazo.
- Flujo de caja de inversión: recoge los pagos relacionados con la adquisición de activos fijos o mejoras en la plataforma. En los primeros años, la inversión en

activos intangibles y materiales es mínima, reflejando la naturaleza digital del negocio y su baja necesidad de inversión en infraestructura.

- Flujo de caja de financiación: incluye los ingresos y pagos derivados de fuentes de financiación. En este caso, la empresa solo recibe la inversión inicial de 12.500 euros de 3F's, sin incurrir en financiación bancaria ni emisión de deuda y 50.000 de disposición de capital social aportado por los socios.

En Querencia Familiar, este flujo de caja libre es positivo desde el primer año, lo que indica que la empresa es capaz de generar efectivo de manera recurrente. En 2025, el flujo de caja libre es de 362.016 euros, alcanzando 6.586.190 euros en 2030, lo que demuestra una sólida generación de liquidez.

El flujo de caja neto de Querencia Familiar también es positivo en todos los años proyectados, reflejando el comportamiento financiero atípico de una startup en sus primeras etapas³².

A partir de 2028, la rentabilidad se consolida con un flujo de caja que duplica el del año anterior (3.511.822 euros frente a 1.708.737 en 2027), hasta alcanzar 13.491.690 euros en 2030, dejando ver como las inversiones de los primeros años generan ingresos sostenibles y que la empresa logra eficiencia operativa y consolidación en el mercado.

³² En este tipo de empresas las pérdidas iniciales son habituales dada la necesidad de inversión elevada para captar mercado y establecer una base sólida de clientes. En este caso, la inversión necesaria no ha requerido tal escenario pues el mercado ha respondido favorablemente desde el principio al producto.

CF España

QUERENCIA FAMILIAR I Valoración DCF

ESCENARIO

2

	2025	2026	2027	2028	2029	2030	
	2025A	2026E	2027E	2028E	2029E	2030E	
<i>Cifras en EUR</i>							
1	FLUJO DE CAJA NETO						
x	Resultado del ejercicio	319.041 €	465.146 €	873.055 €	1.798.825 €	3.389.418 €	6.583.705 €
x	WC adjustments	-7.025 €	4.260 €	4.260 €	4.260 €	4.260 €	2.485 €
	A. Explotación						
	Deuda bancaria c/p	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	12.500 €
	Deprec. (Tang.) & Amort. (Intang.)	1.775 €	4.260 €	4.260 €	4.260 €	4.260 €	2.485 €
	B. Inversión						
	Inmovilizado Intangible	-13.000 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
	Inmovilizado Material	-8.300 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
	C. Financiación						
	Financiación 3F's	12.500 €	0 €	0 €	0 €	0 €	-12.500 €
	Disposición Capital Social	50.000 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
x	Flujo de caja libre	362.016 €	469.406 €	877.315 €	1.803.085 €	3.393.678 €	6.586.190 €
	Tesorería inicial		362.016 €	831.422 €	1.708.737 €	3.511.822 €	6.905.500 €
x	Caja Total	362.016 €	831.422 €	1.708.737 €	3.511.822 €	6.905.500 €	13.491.690 €

Escenario base. Fuente: elaboración propia

4.6 Análisis de sensibilidad**1. Sensibilidades en las fuentes de ingresos**

El crecimiento de las fuentes de ingreso de Querencia Familiar se basa en la consolidación progresiva de la plataforma, con un modelo escalable que busca optimizar la captación de usuarios, el volumen de servicios prestados, la atracción de proveedores y la rentabilidad de las distintas líneas de monetización. La proyección de crecimiento, como hemos mencionado previamente, se estructura en tres escenarios: pesimista (o “1”), base (o “2”) y optimista (o “3”), permitiendo una evaluación integral del negocio en función de diferentes niveles de desempeño y respuesta del mercado.

La expansión de la base de usuarios constituye el primer pilar del crecimiento financiero de la plataforma. Partiendo de una base inicial de 5.000 clientes suscritos en 2025, se proyecta un incremento anual del 5% en un escenario pesimista, reflejando un crecimiento bajo con dificultades en la retención y adquisición de clientes. En el escenario base, la tasa de crecimiento anual se sitúa en 15%, impulsada por estrategias de marketing efectivas y una propuesta de valor competitiva. En el escenario optimista, la plataforma experimentaría un crecimiento del 30% anual, derivado de una alta tasa de conversión y fidelización. Para garantizar la sostenibilidad del modelo, se asume una tasa de retención del 100% en los escenarios base y optimista, mientras que en el escenario pesimista se

estima un 95%, reflejando una leve pérdida de clientes por falta de recurrencia o desinterés en el servicio.

La evolución en el número de servicios prestados mensualmente está directamente correlacionada con la cantidad de usuarios activos. El crecimiento de este volumen de transacciones sigue una tasa de expansión del 5%, 15% y 30% anual, respectivamente, asegurando que la oferta de servicios se mantenga en equilibrio con la demanda. Asimismo, se considera una tasa de recontractación de servicios del 50%, 75% y 100%, dependiendo del escenario, lo que permitirá evaluar el nivel de fidelización y recurrencia en el uso de la plataforma.

En paralelo, el número de proveedores suscritos crecerá en la misma proporción al número de clientes suscritos, asegurando un ecosistema equilibrado de oferta y demanda. En el escenario pesimista, el crecimiento anual de proveedores será del 5%, reflejando barreras de entrada y dificultades en la captación de profesionales. En el escenario base, la tasa de crecimiento será del 15%, lo que evidencia una integración progresiva de nuevos proveedores. En el escenario optimista, el crecimiento alcanzará el 30% anual, impulsado por una fuerte demanda de servicios y una red consolidada de profesionales. La retención de proveedores sigue una tendencia similar a la de los clientes, con un 100% en los escenarios base y optimista y un 95% en el pesimista, reflejando una posible rotación de profesionales en contextos menos favorables.

Otro factor clave en la evolución financiera de Querencia Familiar es el crecimiento del precio de suscripción de clientes. Para evitar incrementos desmesurados o poco realistas, esto se ajustará gradualmente. En el escenario pesimista, el crecimiento se mantendrá estable en 15%, evidenciando una menor capacidad de diferenciación frente a competidores. En el escenario base, crecerá desde 15% hasta 20% en cinco años, con un incremento progresivo del 1% anual. En el escenario optimista, se ajustará de manera más agresiva, pasando de 15% a 25% en cinco años, con un aumento del 2% anual.

Aun así, para mantener la competitividad y garantizar un ajuste adecuado al mercado, el precio del ticket promedio del servicio y las suscripciones se ajustará a la inflación y la percepción de valor del usuario. En el escenario pesimista, los precios

crecerán a un ritmo de 2,5% anual, reflejando un ajuste mínimo. En el escenario base, el crecimiento será del 3% anual, asegurando una evolución estable basada en oferta y demanda. En el escenario optimista, el incremento alcanzará el 5% anual, permitiendo la incorporación de servicios premium y especializados.

Finalmente, la estrategia de monetización de la plataforma se complementa con el crecimiento en Publicidad y *Marketplace*, lo que representa una fuente de ingresos adicional clave en la rentabilidad de Querencia Familiar. Para garantizar un desarrollo sostenido, se establecerá un crecimiento escalonado tanto en el número de colaboraciones anuales como en el precio medio de cada colaboración. La captación de nuevas colaboraciones reflejará la maduración de la plataforma y el aumento en la visibilidad ante anunciantes. En el escenario pesimista, el crecimiento inicial será del 40% en el primer año, alcanzando un 140% en el sexto año, lo que refleja desafíos en la adquisición de socios comerciales. En el escenario base, la expansión será del 60% en el primer año, con un crecimiento progresivo hasta 160% en el sexto año, asegurando una consolidación estable. En el escenario optimista, la plataforma experimentará un crecimiento acelerado, con un incremento del 80% en el primer año, llegando a un 180% en el sexto año, impulsado por una alta demanda de espacios publicitarios.

El precio medio de las colaboraciones también evolucionará de manera progresiva para evitar aumentos irreales. En el escenario pesimista, el crecimiento será del 15% anual, reflejando un mercado con poca elasticidad y anunciantes cautelosos en su inversión. En el escenario base, el crecimiento se situará entre 15% y 20% anual, permitiendo una mayor segmentación de audiencias y una optimización en la conversión de publicidad. En el escenario optimista, el precio medio de las colaboraciones aumentará de manera más significativa, con un crecimiento progresivo del 15% hasta el 25% anual, impulsado por la demanda creciente de espacios publicitarios en la plataforma. Los valores iniciales se establecen en 50 euros en el escenario pesimista, 75 euros en el escenario base y 100 euros en el optimista, ajustándose anualmente según el contexto de mercado previamente descrito.

En conclusión, el crecimiento de los ingresos de Querencia Familiar se sustenta en una combinación de expansión progresiva de usuarios, aumento en la prestación de servicios, mayor captación de proveedores, optimización de comisiones y suscripciones,

y fortalecimiento de la monetización a través de publicidad y *Marketplace*. De los dos escenarios se obtienen ingresos muy positivos, siendo obviamente los del escenario optimista más elevados que los del pesimista (762.495 versus 282.640 euros en 2025).

ESTRUCTURA DE INGRESOS QUERENCIA FAMILIAR I Valoración DCF		ESCENARIO						3
		2025	2026	2027	2028	2029	2030	
Cifras en EUR		2025A	2026E	2027E	2028E	2029E	2030E	
▶ 1	Mi tercera mano							
1,1	Comisión por servicios prestados							
x	Comisión por servicios prestados	708.750 €	1.606.594 €	3.591.332 €	7.938.890 €	17.390.141 €	37.804.886 €	
	Nº servicios prestados al mes	15000	30002	60006	120013	240030	480062	
	Nº meses	12	12	12	12	12	12	
	Ticket medio servicio	26 €	26 €	26 €	26 €	26 €	26 €	
	% Comisión	15%	17%	19%	21%	23%	25%	
1,2	Suscripción profesionales							
x	Suscripción profesionales	945 €	1.931 €	2.958 €	4.035 €	5.172 €	6.379 €	
	Nº profesionales suscritos	30	61	94	128	164	203	
	Precio medio de las suscripciones	32 €	32 €	32 €	32 €	32 €	32 €	
▶ 2	Mi Querencia/ Mi Comunidad							
2,1	Suscripción usuarios							
x	Suscripción usuarios	52.500 €	134.878 €	258.911 €	476.897 €	919.315 €	1.949.356 €	
	Nº clientes suscritos	5000	11500	19950	33470	59158	115672	
	Precio medio de las suscripciones	11 €	12 €	13 €	14 €	16 €	17 €	
▶ 3	Otras fuentes de ingresos							
3,1	Publicidad y Marketplace							
x	Publicidad y Marketplace	300 €	607 €	1.351 €	3.281 €	8.632 €	24.458 €	
	Nº Colaboraciones anuales	3	6	13	32	82	231	
	Precio de las colaboraciones	100 €	101 €	102 €	104 €	105 €	106 €	
▶ 4	RESUMEN ESTRUCTURA DE INGRESOS							
4,1	TOTAL FUENTES DE INGRESO							
x	FUENTES DE INGRESOS	762.495 €	1.744.009 €	3.854.552 €	8.423.103 €	18.323.261 €	39.785.079 €	
	Comisión por servicios prestados	708.750 €	1.606.594 €	3.591.332 €	7.938.890 €	17.390.141 €	37.804.886 €	
	Suscripción profesionales	945 €	1.931 €	2.958 €	4.035 €	5.172 €	6.379 €	
	Suscripción usuarios	52.500 €	134.878 €	258.911 €	476.897 €	919.315 €	1.949.356 €	
	Publicidad y Marketplace	300 €	607 €	1.351 €	3.281 €	8.632 €	24.458 €	

Escenario optimista. Fuente: elaboración propia

ESTRUCTURA DE INGRESOS QUERENCIA FAMILIAR Valoración DCF		ESCENARIO						1
		2025	2026	2027	2028	2029	2030	
Cifras en EUR		2025A	2026E	2027E	2028E	2029E	2030E	
▶ 1	Mi tercera mano							
1.1	Comisión por servicios prestados							
x	Comisión por servicios prestados	230.625 €	345.995 €	519.053 €	778.641 €	1.168.027 €	1.752.107 €	
	Nº servicios prestados al mes	5000	7501	11253	16881	25323	37986	
	Nº meses	12	12	12	12	12	12	
	Ticket medio servicio	26 €	26 €	26 €	26 €	26 €	26 €	
	% Comisión	15%	15%	15%	15%	15%	15%	
1.2	Suscripción profesionales							
x	Suscripción profesionales	615 €	1.232 €	1.850 €	2.472 €	3.102 €	3.742 €	
	Nº profesionales suscritos	20	40	60	80	101	122	
	Precio medio de las suscripciones	31 €	31 €	31 €	31 €	31 €	31 €	
▶ 2	Mi Querencia/ Mi Comunidad							
2.1	Suscripción usuarios							
x	Suscripción usuarios	51.250 €	114.288 €	189.270 €	280.214 €	393.320 €	538.176 €	
	Nº clientes suscritos	5000	10000	15013	20326	26283	33336	
	Precio medio de las suscripciones	10 €	11 €	13 €	14 €	15 €	16 €	
▶ 3	Otras fuentes de ingresos							
3.1	Publicidad y Marketplace							
x	Publicidad y Marketplace	150 €	246 €	452 €	924 €	2.076 €	5.087 €	
	Nº Colaboraciones anuales	3	5	9	17	38	91	
	Precio de las colaboraciones	50 €	51 €	52 €	53 €	55 €	56 €	
▶ 4	RESUMEN ESTRUCTURA DE INGRESOS							
4.1	TOTAL FUENTES DE INGRESO							
x	FUENTES DE INGRESOS	282.640 €	461.760 €	710.624 €	1.062.251 €	1.566.524 €	2.299.111 €	
	Comisión por servicios prestados	230.625 €	345.995 €	519.053 €	778.641 €	1.168.027 €	1.752.107 €	
	Suscripción profesionales	615 €	1.232 €	1.850 €	2.472 €	3.102 €	3.742 €	
	Suscripción usuarios	51.250 €	114.288 €	189.270 €	280.214 €	393.320 €	538.176 €	
	Publicidad y Marketplace	150 €	246 €	452 €	924 €	2.076 €	5.087 €	

Escenario pesimista. Fuente: elaboración propia

2. Sensibilidades en las fuentes de gastos

El análisis de sensibilidad en la estructura de costes se ha llevado a cabo teniendo en cuenta la división existente entre costes fijos y variables, y cómo estos evolucionan de manera diferenciada en función del nivel de actividad del negocio. En este sentido, la planificación estratégica se ha desarrollado con base en los tres mismos escenarios que para los ingresos³³, para poder proyectar distintos niveles de inversión en personal, operaciones, tecnología, marketing y atención al cliente, y analizar su impacto en la expansión del negocio.

Dentro de los costes fijos, uno de los componentes fundamentales es el coste de personal. El crecimiento del equipo en cada una de estas áreas se encuentra directamente vinculado con la evolución de la plataforma. En el caso del equipo de operaciones y

³³ Pesimista (o “1”), base (o “2”) y optimista (o “3”).

ventas, su expansión se ajustará al número de servicios prestados en la plataforma, asegurando que el crecimiento de las transacciones no genere una sobrecarga operativa afectando a la eficiencia del negocio. En un escenario pesimista, el crecimiento del equipo de operaciones se mantendrá en un 30% sobre el incremento en servicios prestados. Sin embargo, en el base, crecerá un 50%, asegurando una expansión proporcional a la actividad en la plataforma y, en un escenario optimista, el equipo de operaciones se expandirá en un 70%, con el objetivo de garantizar una gestión eficiente de la actividad empresarial.

El equipo de desarrollo y mantenimiento tecnológico evolucionará en función del número de usuarios suscritos y profesionales registrados en la plataforma, ya que una mayor base de clientes y proveedores requiere un mantenimiento continuo de la infraestructura digital. En el escenario pesimista, el equipo de desarrollo crecerá en un 100% del crecimiento en usuarios, asegurando la estabilidad del sistema sin generar una sobrecarga en costes. En el escenario base, el crecimiento se situará en un 150% del aumento en usuarios, permitiendo optimizar la capacidad tecnológica en función del tráfico y volumen de datos procesados y en el optimista, el equipo de desarrollo aumentará en un 200% del crecimiento en usuarios, asegurando que la plataforma pueda absorber una demanda creciente sin comprometer la experiencia del usuario.

En lo que se refiere al equipo de marketing, su crecimiento irá vinculado al mismo indicador³⁴ que el del operaciones y ventas, dado que la inversión en estrategias de captación y fidelización de clientes será crucial para consolidar la base de usuarios que requieran de servicios. En el escenario pesimista, el equipo se expandirá en un 30% del crecimiento en servicios prestados, permitiendo una estrategia de adquisición más contenida. En el escenario base, este se situará en un 50% asegurando una estrategia de captación equilibrada con la evolución del negocio y en el optimista, crecerá en un 70%, permitiendo una mayor inversión en campañas y acelerar la expansión de la plataforma.

Dentro de los costes operativos, la empresa debe hacer frente a gastos relacionados con gestoría y aspectos legales, los cuales seguirán una evolución estable con incrementos anuales fijos del 5% en todos los escenarios de crecimiento. Asimismo, se contemplan los costes de seguros y suministros, que aumentarán en función del número

³⁴ Este es el crecimiento anual en el número de servicios prestados por la plataforma.

de empleados y transacciones en la plataforma. Sin embargo, los descuentos que se negociarán por el incremento de empleados que vayan a necesitar los dispositivos móviles y el seguro sí que podrán variar en función del escenario en el que nos encontremos, teniendo un menor o mayor poder de negociación en cada uno de ellos. En un escenario pesimista, el descuento negociado no será excesivamente elevado debido a la falta de poder de negociación (evolucionará de un 0% hasta un 40%), mientras que en el escenario base se ajustarán los porcentajes en función del volumen de actividad que Querencia Familiar le aporte (evolucionando hasta un total de 80% de descuento). En el escenario optimista, estos descuentos ascenderán hasta a un 100% por incremento de trabajador.

La infraestructura tecnológica fija constituye otro pilar esencial en la estructura de costes de Querencia Familiar, ya que el correcto desempeño de la plataforma depende de la inversión en tecnología. Dentro de esta categoría, se incluyen los costes de licencias de software, que seguirán un precio fijo determinado por los proveedores tecnológicos (Apple), y la amortización del equipo informático, cuyo ajuste anual se basa en la renovación y actualización de los recursos tecnológicos de la empresa.

En cuanto a los costes variables, estos evolucionan en función del crecimiento de la actividad en la plataforma. Dentro de esta categoría, los costes de infraestructura tecnológica variable incluyen el uso de AWS, cuyo gasto crecerá en proporción al volumen de usuarios activos, servicios prestados y procesamiento de datos en la plataforma. En el escenario pesimista, este gasto aumentará al 40% del crecimiento en usuarios y servicios prestados, reflejando un uso escaso de las plataformas de optimización de servicios tecnológicos. En el escenario base, el crecimiento en AWS se situará en el 60% del crecimiento en actividad, asegurando que la inversión en servidores y almacenamiento de datos se ajusta a la demanda operativa. En el escenario optimista, el gasto en AWS crecerá al 80% del crecimiento en usuarios y servicios prestados, reflejando una mayor inversión en infraestructura digital para soportar el crecimiento acelerado de la plataforma³⁵.

³⁵ En este sentido, aunque pueda resultar contradictorio que el % del crecimiento del gasto en un escenario pesimista sea menor que en uno optimista, dado que el funcionamiento de AWS se ve como una inversión que repercute en la calidad del servicio prestado y funcionamiento de la plataforma, nos resulta interesante (siempre que se disponga del capital) invertir en este tipo de servicios para garantizar un óptimo servicio a nuestros clientes y proveedores.

Los costes de marketing variables no evolucionarán en función del crecimiento de la base de usuarios y la inversión en estrategias de captación y fidelización, sino que se estructurarán de diferente manera. Para el crecimiento de este presupuesto se dividirán las acciones en online y físicas. El presupuesto para las acciones online vendrá definido como un porcentaje sobre los ingresos totales del año anterior³⁶, siendo mayor la inversión en los primeros años, permitiendo una expansión acelerada de la base de clientes y una mayor presencia en el mercado (de un 40% inicial descende a un 15% en el 2030). A las acciones físicas se le destinará una cantidad inferior, guiados por las recomendaciones estratégicas del departamento de Marketing³⁷.

Finalmente, el área de atención al cliente tendrá un crecimiento proporcional al número de transacciones que requieren asistencia. Se estima que un 40% de las transacciones necesitan soporte, lo que implica que el equipo de atención al cliente deberá expandirse de manera progresiva en función del volumen de actividad en la plataforma. En los escenarios lo que se ha evaluado es el % de coste que supone el servicio de asistencia sobre el precio total de la transacción en la que se va a ayudar. Para el pesimista se estima un 20%, mientras que en el base y optimista el coste será menor (15 y 10% respectivamente).

³⁶ Con la evidente excepción del año 2025 donde, al no tener unos ingresos previos habrá que destinarle una cantidad concreta.

³⁷ El departamento de Marketing hará su recomendación estratégica e indicará sus preferencias presupuestarias, quedando sujeta a la validación por el departamento de operaciones y ventas (que serán los encargados de tomar las decisiones más financieras al no contar todavía con un departamento financiero como tal).

ESTRUCTURA DE COSTES		ESCENARIO 3					
		QUERENCIA FAMILIAR Valoración DCF					
<i>Cifras en EUR</i>		2.025	2.026	2.027	2.028	2.029	2.030
		2025A	2026E	2027E	2028E	2029E	2030E
1	COSTES FIJOS						
1.1	Costes de personal						
x	Personal de operaciones y ventas	4.100 €	38.035 €	73.663 €	111.048 €	150.256 €	191.354 €
	Salario medio anual	2.050 €	2.101 €	2.154 €	2.208 €	2.263 €	2.319 €
	Nº personas	2	18	34	50	66	83
x	Personal desarrollo y mantenimiento tecnológico	2.050 €	11.949 €	17.704 €	22.747 €	28.064 €	34.279 €
	Salario medio anual	2.050 €	2.101 €	2.154 €	2.208 €	2.263 €	2.319 €
	Nº personas	1	6	8	10	12	15
x	Personal de marketing	4.100 €	38.035 €	73.663 €	111.048 €	150.256 €	191.354 €
	Salario medio anual	2.050 €	2.101 €	2.154 €	2.208 €	2.263 €	2.319 €
	Nº personas	2	18	34	50	66	83
1.2	Costes operativos						
x	G&A	76.250 €	174.401 €	385.455 €	842.310 €	1.832.326 €	3.978.508 €
	Legal	38.125 €	87.200 €	192.728 €	421.155 €	916.163 €	1.989.254 €
	Gestoría	38.125 €	87.200 €	192.728 €	421.155 €	916.163 €	1.989.254 €
x	Otros	825 €	31.673 €	59.685 €	85.517 €	112.797 €	137.364 €
	Seguros	825 €	15.056 €	27.523 €	39.401 €	51.748 €	63.707 €
	Suministros	- €	16.617 €	32.163 €	46.115 €	61.049 €	73.658 €
1.3	Costes de infraestructura tecnológica						
x	Licencia de software	41 €	99 €	99 €	99 €	99 €	99 €
	España	41 €	99 €	99 €	99 €	99 €	99 €
x	Amortización equipo informático	1.775 €	4.260 €	4.260 €	4.260 €	4.260 €	2.485 €
	E. Intangibles	1.083 €	2.600 €	2.600 €	2.600 €	2.600 €	1.517 €
	E. Materiales	692 €	1.660 €	1.660 €	1.660 €	1.660 €	968 €
1.4	TOTAL COSTES FIJOS						
x	COSTES FIJOS	89.141 €	298.451 €	614.529 €	1.177.028 €	2.278.058 €	4.535.444 €
	Personal	10.250 €	88.018 €	165.029 €	244.842 €	328.575 €	416.988 €
	Operativos	77.075 €	206.074 €	445.141 €	927.827 €	1.945.123 €	4.115.872 €
	Infraestructura tecnológica	1.816 €	4.359 €	4.359 €	4.359 €	4.359 €	2.584 €
2	COSTES VARIABLES						
2.1	Costes de infraestructura tecnológica						
x	Amazon Web Services (AWS)	245 €	1.165 €	1.831 €	2.807 €	4.510 €	7.933 €
	Coste mensual servicios	49 €	97 €	153 €	234 €	376 €	661 €
	Nº meses en uso	5	12	12	12	12	12
x	Pasarelas de pago (Paypal)	7.260 €	12.955 €	20.499 €	32.708 €	56.100 €	108.003 €
	Nº transacciones	8.630	15.183	23.686	37.259	63.001	119.570
	Precio medio transacción	42 €	43 €	43 €	44 €	45 €	45 €
	% coste por transacción	2%	2%	2%	2%	2%	2%
2.2	Costes Marketing						
x	Inversión Marketing	60.000 €	324.998 €	538.203 €	785.910 €	1.699.621 €	2.758.489 €
	Acciones online	50.000 €	304.998 €	523.203 €	770.910 €	1.684.621 €	2.748.489 €
	Acciones físicas	10.000 €	20.000 €	15.000 €	15.000 €	15.000 €	10.000 €
	% sobre los ingresos	8%	19%	14%	9%	9%	7%
2.3	Otros costes variables						
x	Atención al cliente	8.463 €	19.882 €	34.794 €	59.031 €	105.627 €	209.242 €
	España	8.463 €	19.882 €	34.794 €	59.031 €	105.627 €	209.242 €
2.4	TOTAL COSTES VARIABLES						
x	COSTES VARIABLES	75.968 €	358.999 €	595.326 €	880.456 €	1.865.858 €	3.083.667 €
	Infraestructura tecnológica	7.505 €	14.119 €	22.330 €	35.515 €	60.610 €	115.936 €
	Marketing	60.000 €	324.998 €	538.203 €	785.910 €	1.699.621 €	2.758.489 €
	Otros	8.463 €	19.882 €	34.794 €	59.031 €	105.627 €	209.242 €

Escenario optimista. Fuente: elaboración propia

ESTRUCTURA DE COSTES QUERENCIA FAMILIAR Valoración DCF		ESCENARIO 1					
		2.025 2025A	2.026 2026E	2.027 2027E	2.028 2028E	2.029 2029E	2.030 2030E
Cifras en EUR							
▶ 1	COSTES FIJOS						
1.1	Costes de personal						
x	Personal de operaciones y ventas	4.040 €	14.283 €	24.215 €	33.849 €	43.199 €	52.278 €
	Salario medio anual	2.020 €	2.040 €	2.061 €	2.081 €	2.102 €	2.123 €
	Nº personas	2	7	12	16	21	25
x	Personal desarrollo y mantenimiento tecnológico	2.020 €	6.024 €	7.847 €	8.966 €	9.754 €	10.367 €
	Salario medio anual	2.020 €	2.040 €	2.061 €	2.081 €	2.102 €	2.123 €
	Nº personas	1	3	4	4	5	5
x	Personal de marketing	4.040 €	14.283 €	24.215 €	33.849 €	43.199 €	52.278 €
	Salario medio anual	2.020 €	2.040 €	2.061 €	2.081 €	2.102 €	2.123 €
	Nº personas	2	7	12	16	21	25
1.2	Costes operativos						
x	G&A	28.264 €	46.176 €	71.062 €	106.225 €	156.652 €	229.911 €
	Legal	14.132 €	23.088 €	35.531 €	53.113 €	78.326 €	114.956 €
	Gestoría	14.132 €	23.088 €	35.531 €	53.113 €	78.326 €	114.956 €
x	Otros	825 €	11.720 €	20.169 €	27.880 €	35.138 €	41.878 €
	Seguros	825 €	6.276 €	10.007 €	13.423 €	16.632 €	19.639 €
	Suministros	- €	5.444 €	10.162 €	14.457 €	18.506 €	22.239 €
1.3	Costes de infraestructura tecnológica						
x	Licencia de software	41 €	99 €	99 €	99 €	99 €	99 €
	España	41 €	99 €	99 €	99 €	99 €	99 €
x	Amortización equipo informático	1.775 €	4.260 €	4.260 €	4.260 €	4.260 €	2.485 €
	E. Intangibles	1.083 €	2.600 €	2.600 €	2.600 €	2.600 €	1.517 €
	E. Materiales	692 €	1.660 €	1.660 €	1.660 €	1.660 €	968 €
1.4	TOTAL COSTES FIJOS						
x	COSTES FIJOS	41.005 €	96.846 €	151.867 €	215.129 €	292.303 €	389.296 €
	Personal	10.100 €	34.590 €	56.277 €	76.665 €	96.153 €	114.923 €
	Operativos	29.089 €	57.896 €	91.231 €	134.105 €	191.790 €	271.789 €
	Infraestructura tecnológica	1.816 €	4.359 €	4.359 €	4.359 €	4.359 €	2.584 €
▶ 2	COSTES VARIABLES						
2.1	Costes de infraestructura tecnológica						
x	Amazon Web Services (AWS)	245 €	819 €	981 €	1.119 €	1.250 €	1.383 €
	Coste mensual servicios	49 €	68 €	82 €	93 €	104 €	115 €
	Nº meses en uso	5	12	12	12	12	12
x	Pasarelas de pago (Paypal)	3.627 €	6.695 €	9.888 €	13.383 €	17.409 €	22.277 €
	Nº transacciones	6.220	11.257	16.305	21.654	27.646	34.734
	Precio medio transacción	29 €	30 €	30 €	31 €	31 €	32 €
	% coste por transacción	2%	2%	2%	2%	2%	2%
2.2	Costes Marketing						
x	Inversión Marketing	60.000 €	133.056 €	153.528 €	157.125 €	227.450 €	244.979 €
	Acciones online	50.000 €	113.056 €	138.528 €	142.125 €	212.450 €	234.979 €
	Acciones físicas	10.000 €	20.000 €	15.000 €	15.000 €	15.000 €	10.000 €
	% sobre los ingresos	21%	29%	22%	15%	15%	11%
2.3	Otros costes variables						
x	Atención al cliente	11.709 €	23.911 €	36.540 €	50.378 €	66.333 €	85.657 €
	España	11.709 €	23.911 €	36.540 €	50.378 €	66.333 €	85.657 €
2.4	TOTAL COSTES VARIABLES						
x	COSTES VARIABLES	75.581 €	164.481 €	200.936 €	222.005 €	312.442 €	354.296 €
	Infraestructura tecnológica	3.872 €	7.514 €	10.869 €	14.502 €	18.658 €	23.660 €
	Marketing	60.000 €	133.056 €	153.528 €	157.125 €	227.450 €	244.979 €
	Otros	11.709 €	23.911 €	36.540 €	50.378 €	66.333 €	85.657 €

Escenario pesimista. Fuente: elaboración propia

3. Sensibilidades en los estados financieros

a) Comparativa del Balance de situación

La principal diferencia para apreciar entre los escenarios radica en la evolución de la tesorería. Mientras que, en el escenario optimista, podemos observar un crecimiento exponencial³⁸; en el escenario pesimista la tesorería crece gradualmente³⁹. Este dato es crítico para la viabilidad de la empresa pues de darse una tesorería negativa nos podríamos enfrentar a problemas de liquidez severos comprometiendo nuestra operatividad y teniendo que barajar opciones como la búsqueda de financiación a corto plazo si queremos subsistir. Sin embargo, en este caso al ser positivo en ambos escenarios refleja una capacidad de inversión y expansión significativa.

En cuanto al Patrimonio Neto, en ambos escenarios se deja ver un crecimiento robusto. Por otro lado, en los tres escenarios, la empresa mantiene un nivel bajo de pasivo no corriente, con una financiación externa de 12.500 euros hasta 2029, cuando desaparece ya que esta pasa a ser pasivo corriente⁴⁰.

Por último, los activos totales crecen exponencialmente en el escenario optimista, mientras que, en el pesimista y base este crecimiento es más progresivo. Todo esto refleja una capacidad para generar ingresos suficientes para sostener sus operaciones, lo que demuestra su capacidad de expansión y competitividad en el mercado.

³⁸ Supera los 44 millones de euros en 2030 (tesorería, escenario optimista).

³⁹ Termina 2030 con 3.069.196 euros (tesorería, escenario pesimista).

⁴⁰ Como explicamos previamente esto responde a lo pactado inicialmente con las 3F's (devolución a partir de los 5 años sin intereses).

BS España
QUERENCIA FAMILIAR I Valoración DCF

ESCENARIO 3

Cifras en EUR		2025	2026	2027	2028	2029	2030
		2025A	2026E	2027E	2028E	2029E	2030E
1	ACTIVO						
1.1	Activos no corrientes						
	Inmovilizado Intangible	11.917 €	9.317 €	6.717 €	4.117 €	1.517 €	0 €
	Software: web y app	13.000 €	13.000 €	13.000 €	13.000 €	13.000 €	13.000 €
	Amort. acumulada inmov. intang.	1.083 €	3.683 €	6.283 €	8.883 €	11.483 €	13.000 €
	Inmovilizado Material	7.608 €	5.948 €	4.288 €	2.628 €	968 €	0 €
	Equipo informático y tecnología	8.300 €	8.300 €	8.300 €	8.300 €	8.300 €	8.300 €
	Amort. acumulada inmov. mat.	692 €	2.352 €	4.012 €	5.672 €	7.332 €	8.300 €
x	Total Activos no corrientes	19.525 €	15.265 €	11.005 €	6.745 €	2.485 €	0 €
1.2	Activos corrientes						
	Inventario	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
	Tesorería	550.753 €	1.478.588 €	3.519.265 €	8.425.052 €	19.347.408 €	44.117.688 €
x	Total Activos corrientes	550.753 €	1.478.588 €	3.519.265 €	8.425.052 €	19.347.408 €	44.117.688 €
x	Total Activos	570.278 €	1.493.853 €	3.530.270 €	8.431.797 €	19.349.893 €	44.117.688 €
2	PATRIMONIO NETO						
	Capital social	50.000 €	50.000 €	50.000 €	50.000 €	50.000 €	50.000 €
	Prima de emisión	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
	Reservas	0 €	507.778 €	1.431.353 €	3.467.770 €	8.369.297 €	19.287.393 €
	Reserva voluntaria	0 €	457.001 €	1.288.218 €	3.120.993 €	7.532.368 €	17.358.653 €
	Reserva legal 10%	0 €	50.778 €	143.135 €	346.777 €	836.930 €	1.928.739 €
	Resultado del ejercicio	507.778 €	923.575 €	2.036.417 €	4.901.527 €	10.918.095 €	24.767.795 €
	Subvenciones y donaciones	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
x	Total Patrimonio Neto	557.778 €	1.481.353 €	3.517.770 €	8.419.297 €	19.337.393 €	44.105.188 €
3	PASIVO						
3.1	Pasivo no corriente						
	Financiación 3F's	12.500 €	12.500 €	12.500 €	12.500 €	12.500 €	0 €
	Deuda bancaria lp	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
x	Total Pasivo no corriente	12.500 €	12.500 €	12.500 €	12.500 €	12.500 €	0 €
3.2	Pasivo corriente						
	Cuentas por pagar	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
	Deuda bancaria c/p	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	12.500 €
x	Total Pasivo corriente	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	12.500 €
x	Total Pasivo	12.500 €	12.500 €	12.500 €	12.500 €	12.500 €	12.500 €
4	Total Pasivo + P.Net						
x	Total Pasivo + P.Net	570.278 €	1.493.853 €	3.530.270 €	8.431.797 €	19.349.893 €	44.117.688 €
	CHECK:	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €

Escenario optimista. Fuente: elaboración propia

BS España
QUERENCIA FAMILIAR I Valoración DCF

ESCENARIO 1

Cifras en EUR		2025	2026	2027	2028	2029	2030
		2025A	2026E	2027E	2028E	2029E	2030E
1	ACTIVO						
1.1	Activos no corrientes						
	Inmovilizado Intangible	11.917 €	9.317 €	6.717 €	4.117 €	1.517 €	0 €
	Software: web y app	13.000 €	13.000 €	13.000 €	13.000 €	13.000 €	13.000 €
	Amort. acumulada inmov. intang.	1.083 €	3.683 €	6.283 €	8.883 €	11.483 €	13.000 €
	Inmovilizado Material	7.608 €	5.948 €	4.288 €	2.628 €	968 €	0 €
	Equipo informático y tecnología	8.300 €	8.300 €	8.300 €	8.300 €	8.300 €	8.300 €
	Amort. acumulada inmov. mat.	692 €	2.352 €	4.012 €	5.672 €	7.332 €	8.300 €
x	Total Activos no corrientes	19.525 €	15.265 €	11.005 €	6.745 €	2.485 €	0 €
1.2	Activos corrientes						
	Inventario	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
	Tesorería	184.121 €	358.748 €	638.530 €	1.124.130 €	1.868.961 €	3.069.196 €
x	Total Activos corrientes	184.121 €	358.748 €	638.530 €	1.124.130 €	1.868.961 €	3.069.196 €
x	Total Activos	203.646 €	374.013 €	649.535 €	1.130.875 €	1.871.446 €	3.069.196 €
2	PATRIMONIO NETO						
	Capital social	50.000 €	50.000 €	50.000 €	50.000 €	50.000 €	50.000 €
	Prima de emisión	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
	Reservas	0 €	141.146 €	311.513 €	587.035 €	1.068.375 €	1.808.946 €
	Reserva voluntaria	0 €	127.031 €	280.362 €	528.332 €	961.538 €	1.628.051 €
	Reserva legal 10%	0 €	14.115 €	31.151 €	58.704 €	106.838 €	180.895 €
	Resultado del ejercicio	141.146 €	170.368 €	275.525 €	481.340 €	740.570 €	1.197.750 €
	Subvenciones y donaciones	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
x	Total Patrimonio Neto	191.146 €	361.513 €	637.035 €	1.118.375 €	1.858.946 €	3.056.696 €
3	PASIVO						
3.1	Pasivo no corriente						
	Financiación 3F's	12.500 €	12.500 €	12.500 €	12.500 €	12.500 €	0 €
	Deuda bancaria lp	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
x	Total Pasivo no corriente	12.500 €	12.500 €	12.500 €	12.500 €	12.500 €	0 €
3.2	Pasivo corriente						
	Cuentas por pagar	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
	Deuda bancaria c/p	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	12.500 €
x	Total Pasivo corriente	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	12.500 €
x	Total Pasivo	12.500 €	12.500 €	12.500 €	12.500 €	12.500 €	12.500 €
4	Total Pasivo + P.Net						
x	Total Pasivo + P.Net	203.646 €	374.013 €	649.535 €	1.130.875 €	1.871.446 €	3.069.196 €
	CHECK:	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €

Escenario pesimista. Fuente: elaboración propia

b) Comparativa de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias

Tras analizar los tres escenarios de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias de Querencia Familiar, podemos extraer las siguientes conclusiones sobre la viabilidad financiera y rentabilidad de esta en cada proyección.

En lo que se refiere al crecimiento de los ingresos a lo largo de los tres escenarios, el optimista, deja ver como la empresa experimenta un crecimiento exponencial⁴¹, lo que sugiere una adopción acelerada del servicio y un fuerte posicionamiento en el mercado. Al contrario, en el escenario pesimista se ve un crecimiento mucho más moderado⁴² y como punto medio a esto, se encuentra el escenario base, donde los ingresos crecen a un ritmo controlado, alcanzando los 11 millones de euros en 2030.

Si tratamos del impacto de los costes y la rentabilidad del modelo de negocio, en ambos escenarios, la empresa logra sostener un margen bruto y un EBITDA positivo, que prueba la escalabilidad rentable del modelo. De darse el caso donde el EBITDA fuese negativo, indicaría una operación deficitaria donde los ingresos no son suficientes para cubrir los costes fijos y variables, implicando riesgos de sostenibilidad a largo plazo.

Por último, en lo que se refiere al beneficio y rentabilidad neta de Querencia Familiar, el escenario optimista, muestra una rentabilidad neta significativa a partir de 2027, alcanzando los 24 millones de euros de resultado del ejercicio en 2030. En el escenario pesimista, la empresa recoge resultados más moderados, aunque igualmente impresionantes terminando el 2030 con más de 1 millón de euros de resultado.

Para el escenario base, se observa una mejora progresiva, superando los 6 millones de euros en 2030. Siendo esta una proyección viable, se podría incluso buscar más maneras de optimizar costes y estrategias de ingreso para mejorar la rentabilidad y operar con márgenes algo mayores.

⁴¹ Se puede apreciar como pasa de 762.495 euros en 2025 a más de 39 millones de euros en 2030.

⁴² En 2028 es cuando supera el millón de ingresos, siendo 2.299.111 euros los ingresos de 2030, por lo que refleja la menor eficiencia del modelo de negocio en lo que se refiere a escalabilidad o retención de clientes, frente al resto de escenarios.

PL España

QUERENCIA FAMILIAR | Valoración DCF

ESCENARIO

3

Cifras en EUR		2025	2026	2027	2028	2029	2030
		2025A	2026E	2027E	2028E	2029E	2030E
1 INGRESOS							
	Comisión por servicios prestados	708.750 €	1.606.594 €	3.591.332 €	7.938.890 €	17.390.141 €	37.804.886 €
	Suscripción profesionales	945 €	1.931 €	2.958 €	4.035 €	5.172 €	6.379 €
	Suscripción usuarios	52.500 €	134.878 €	258.911 €	476.897 €	919.315 €	1.949.356 €
	Publicidad y Marketplace	300 €	607 €	1.351 €	3.281 €	8.632 €	24.458 €
x	Total Ingresos	762.495 €	1.744.009 €	3.854.552 €	8.423.103 €	18.323.261 €	39.785.079 €
2 COSTES DIRECTOS							
	Licencia de software	-41 €	-99 €	-99 €	-99 €	-99 €	-99 €
	Personal	-10.250 €	-88.018 €	-165.029 €	-244.842 €	-328.575 €	-416.988 €
	Operaciones y ventas	4.100 €	38.035 €	73.663 €	111.048 €	150.256 €	191.354 €
	Desarrollo y mantenimiento tec.	2.050 €	11.949 €	17.704 €	22.747 €	28.064 €	34.279 €
	Marketing	4.100 €	38.035 €	73.663 €	111.048 €	150.256 €	191.354 €
	Pasarelas de pago	-7.260 €	-12.955 €	-20.499 €	-32.708 €	-56.100 €	-108.003 €
x	Total	-17.551 €	-101.072 €	-185.627 €	-277.649 €	-384.774 €	-525.090 €
x	Gross Profit	744.944 €	1.642.937 €	3.668.925 €	8.145.454 €	17.938.487 €	39.259.989 €
3 COSTES INDIRECTOS							
	G&A	-76.250 €	-174.401 €	-385.455 €	-842.310 €	-1.832.326 €	-3.978.508 €
	AWS	-245 €	-1.165 €	-1.831 €	-2.807 €	-4.510 €	-7.933 €
	Marketing	-60.000 €	-324.998 €	-538.203 €	-785.910 €	-1.699.621 €	-2.758.489 €
	Atención al cliente	-8.463 €	-19.882 €	-34.794 €	-59.031 €	-105.627 €	-209.242 €
	Otros	-825 €	-31.673 €	-59.685 €	-85.517 €	-112.797 €	-137.364 €
x	Total	-145.782 €	-552.118 €	-1.019.968 €	-1.775.575 €	-3.754.882 €	-7.091.536 €
	CAPEX	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
x	EBITDA	599.161 €	1.090.819 €	2.648.957 €	6.369.880 €	14.183.605 €	32.168.453 €
	Deprec.(Tang.) & Amort. (Intang.)	-1.775 €	-4.260 €	-4.260 €	-4.260 €	-4.260 €	-2.485 €
x	EBIT	597.386 €	1.086.559 €	2.644.697 €	6.365.620 €	14.179.345 €	32.165.968 €
	Intereses + Tipo de cambio	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
	One Offs	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
	Subvenciones	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
x	Resultado antes de impuestos	597.386 €	1.086.559 €	2.644.697 €	6.365.620 €	14.179.345 €	32.165.968 €
	Impuesto sobre el beneficio	89.608 €	162.984 €	608.280 €	1.464.093 €	3.261.249 €	7.398.173 €
	% sobre beneficios	15%	15%	23%	23%	23%	23%
x	Resultado del ejercicio	507.778 €	923.575 €	2.036.417 €	4.901.527 €	10.918.095 €	24.767.795 €

Escenario optimista. Fuente: elaboración propia

Cifras en EUR		ESCENARIO					
		2025	2026	2027	2028	2029	2030
		2025A	2026E	2027E	2028E	2029E	2030E
1 INGRESOS							
	Comisión por servicios prestados	230.625 €	345.995 €	519.053 €	778.641 €	1.168.027 €	1.752.107 €
	Suscripción profesionales	615 €	1.232 €	1.850 €	2.472 €	3.102 €	3.742 €
	Suscripción usuarios	51.250 €	114.288 €	189.270 €	280.214 €	393.320 €	538.176 €
	Publicidad y Marketplace	150 €	246 €	452 €	924 €	2.076 €	5.087 €
x	Total Ingresos	282.640 €	461.760 €	710.624 €	1.062.251 €	1.566.524 €	2.299.111 €
2 COSTES DIRECTOS							
	Licencia de software	-41 €	-99 €	-99 €	-99 €	-99 €	-99 €
	Personal	-10.100 €	-34.590 €	-56.277 €	-76.665 €	-96.153 €	-114.923 €
	Operaciones y ventas	4.040 €	14.283 €	24.215 €	33.849 €	43.199 €	52.278 €
	Desarrollo y mantenimiento tec.	2.020 €	6.024 €	7.847 €	8.966 €	9.754 €	10.367 €
	Marketing	4.040 €	14.283 €	24.215 €	33.849 €	43.199 €	52.278 €
	Pasarelas de pago	-3.627 €	-6.695 €	-9.888 €	-13.383 €	-17.409 €	-22.277 €
x	Total	-13.768 €	-41.384 €	-66.264 €	-90.147 €	-113.661 €	-137.298 €
x	Gross Profit	268.872 €	420.375 €	644.361 €	972.104 €	1.452.863 €	2.161.812 €
3 COSTES INDIRECTOS							
	G&A	-28.264 €	-46.176 €	-71.062 €	-106.225 €	-156.652 €	-229.911 €
	AWS	-245 €	-819 €	-981 €	-1.119 €	-1.250 €	-1.383 €
	Marketing	-60.000 €	-133.056 €	-153.528 €	-157.125 €	-227.450 €	-244.979 €
	Atención al cliente	-11.709 €	-23.911 €	-36.540 €	-50.378 €	-66.333 €	-85.657 €
	Otros	-825 €	-11.720 €	-20.169 €	-27.880 €	-35.138 €	-41.878 €
x	Total	-101.043 €	-215.682 €	-282.280 €	-342.727 €	-486.824 €	-603.808 €
	CAPEX	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
x	EBITDA	167.829 €	204.693 €	362.081 €	629.377 €	966.040 €	1.558.005 €
	Deprec.(Tang.) & Amort. (Intang.)	-1.775 €	-4.260 €	-4.260 €	-4.260 €	-4.260 €	-2.485 €
x	EBIT	166.054 €	200.433 €	357.821 €	625.117 €	961.780 €	1.555.520 €
	Intereses + Tipo de cambio	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
	One Offs	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
	Subvenciones	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
x	Resultado antes de impuestos	166.054 €	200.433 €	357.821 €	625.117 €	961.780 €	1.555.520 €
	Impuesto sobre el beneficio	24.908 €	30.065 €	82.299 €	143.777 €	221.209 €	357.769 €
	% sobre beneficios	15%	15%	23%	23%	23%	23%
x	Resultado del ejercicio	141.146 €	170.368 €	275.522 €	481.340 €	740.570 €	1.197.750 €

Escenario pesimista. Fuente: elaboración propia

c) Comparativa de los Estados de Flujo de Efectivo

Se pueden observar diferencias en la evolución de la liquidez y la capacidad financiera de Querencia Familiar, después de analizar sus respectivos Flujos de Efectivo.

En el caso optimista, el flujo de caja no crece de manera sostenida⁴³ sino que logra resultados extraordinariamente positivos durante los primeros cinco años de vida que estamos proyectando. Mientras, en el escenario pesimista, Querencia operará también con superávits todos los años, si bien significativamente menores que los del resto de

⁴³ Alcanza en 2030 un flujo de caja de 44 millones de euros.

escenarios confirmando la idea planteada después de analizar el resto de los estados financieros⁴⁴.

Ahora bien, como podemos ver más abajo, las diferencias en el flujo libre de caja se deben al resultado del ejercicio, y más adelante en la caja total por la tesorería inicial del respectivo año manteniendo constantes en todos los escenarios las cifras de los ajustes en el capital de explotación, inversión y financiación.

CF España		ESCENARIO						3
QUERENCIA FAMILIAR Valoración DCF		2025	2026	2027	2028	2029	2030	
<i>Cifras en EUR</i>		2025A	2026E	2027E	2028E	2029E	2030E	
1 FLUJO DE CAJA NETO								
x	Resultado del ejercicio	507.778 €	923.575 €	2.036.417 €	4.901.527 €	10.918.095 €	24.767.795 €	
x	WC adjustments	-7.025 €	4.260 €	4.260 €	4.260 €	4.260 €	2.485 €	
	A. Explotación							
	Deuda bancaria c/p	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	12.500 €	
	Deprec.(Tang.) & Amort. (Intang.)	1.775 €	4.260 €	4.260 €	4.260 €	4.260 €	2.485 €	
	B. Inversión							
	Inmovilizado Intangible	-13.000 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	
	Inmovilizado Material	-8.300 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	
	C. Financiación							
	Financiación 3F's	12.500 €	0 €	0 €	0 €	0 €	-12.500 €	
	Disposición Capital Social	50.000 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	
x	Flujo de caja libre	550.753 €	927.835 €	2.040.677 €	4.905.787 €	10.922.355 €	24.770.280 €	
	Tesorería inicial		550.753 €	1.478.588 €	3.519.265 €	8.425.052 €	19.347.408 €	
x	Caja Total	550.753 €	1.478.588 €	3.519.265 €	8.425.052 €	19.347.408 €	44.117.688 €	

Escenario optimista. Fuente: elaboración propia

⁴⁴ Termina en 2030 con una caja total de 3 millones de euros.

CF España

QUERENCIA FAMILIAR | Valoración DCF

ESCENARIO

1

Cifras en EUR		2025	2026	2027	2028	2029	2030
		2025A	2026E	2027E	2028E	2029E	2030E
1 FLUJO DE CAJA NETO							
x	Resultado del ejercicio	141.146 €	170.368 €	275.522 €	481.340 €	740.570 €	1.197.750 €
x	WC adjustments	-7.025 €	4.260 €	4.260 €	4.260 €	4.260 €	2.485 €
A. Explotación							
	Deuda bancaria c/p	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	12.500 €
	Deprec.(Tang.) & Amort. (Intang.)	1.775 €	4.260 €	4.260 €	4.260 €	4.260 €	2.485 €
B. Inversión							
	Inmovilizado Intangible	-13.000 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
	Inmovilizado Material	-8.300 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
C. Financiación							
	Financiación 3F's	12.500 €	0 €	0 €	0 €	0 €	-12.500 €
	Disposición Capital Social	50.000 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
x	Flujo de caja libre	184.121 €	174.628 €	279.782 €	485.600 €	744.830 €	1.200.235 €
	Tesorería inicial		184.121 €	358.748 €	638.530 €	1.124.130 €	1.868.961 €
x	Caja Total	184.121 €	358.748 €	638.530 €	1.124.130 €	1.868.961 €	3.069.196 €

Escenario pesimista. Fuente: elaboración propia

5. Conclusiones

Expuesto el proyecto de Querencia Familiar, detallaremos las principales conclusiones de este Trabajo de Fin de Grado, teniendo en cuenta los objetivos inicialmente planteados;

El primer objetivo buscaba examinar los desafíos a los que se enfrentan las familias jóvenes que viven en ciudades en el contexto actual, donde la creciente exigencia laboral y personal se une a la importancia de la conciliación entre ambos ámbitos. En este sentido, podemos ratificar la idea de que se trata de un asunto, no solo de gran relevancia sino también de elevada dificultad para resolver. Este problema social necesita de medidas efectivas que no sean un mero parche temporal sino un cambio cultural y profesional, redefiniendo para ello conceptos como “conciliación” o “corresponsabilidad”.

En segundo lugar, el presente trabajo pretendía identificar las tendencias sociales y económicas emergentes, como el auge de la digitalización, el crecimiento del mercado de servicios personalizados o la creciente demanda de herramientas tecnológicas que simplifiquen la vida cotidiana, confirmando que se trata de una tendencia que pretende asentarse en nuestra sociedad.

El objetivo tercero de analizar las soluciones existentes en el mercado relacionadas al cuidado del hogar, personas dependientes o mascotas, y medidas administrativas implementadas, era esencial para diseñar una propuesta de Querencia Familiar que contuviese ese elemento diferenciador frente al resto y tener una ventaja competitiva en el mercado. A través del análisis de plataformas como Webel o Click y Hecho, identificamos la posibilidad de basar nuestra propuesta de valor en la variedad de servicios (todos ellos dentro del paraguas de ser una ayuda en la conciliación familiar y profesional), ofreciendo tanto servicios externos como propios, y posibilitando la comunicación entre familias que se encontrasen en situaciones similares.

En cuarto lugar, establecimos el objetivo de definir un Business Model Canvas y explicar sus elementos principales. Detallando la propuesta de valor, los segmentos de clientes, los canales de distribución y las fuentes de ingresos, con el objetivo de ofrecer una visión clara de su modelo de negocio.

- Propuesta de valor: ofrecer una solución integral a los retos de conciliación personal, familiar y laboral que enfrentan las familias madrileñas. A través de una app estructurada en tres pilares: Mi Tercera Mano, Mi Querencia y Mi Comunidad⁴⁵, centralizamos recursos esenciales para facilitar el día a día. El modelo de negocio combina un sistema freemium con suscripciones y comisiones por intermediación en servicios. En definitiva, promovemos una organización doméstica más equitativa, eficiente y conectada con el entorno social.
- Segmento de clientes: enfoque bidireccional que conecta a familias (demanda) y proveedores⁴⁶ (oferta). Las familias, especialmente en la Comunidad de Madrid, buscan apoyo en su día a día para conciliar responsabilidades laborales y personales. Por otro lado, los proveedores se sirven de la plataforma como un canal flexible para ofrecer sus servicios y gestionar su actividad. Esta estructura dual nos permite construir un ecosistema funcional y equilibrado que responde de forma eficaz a las necesidades familiares actuales.
- Relación con los clientes: la relación con los clientes estará basada en la confianza, la cercanía y la personalización. Creemos que una relación bidireccional,

⁴⁵ Servicios a domicilio, gestión del hogar y comunidad de usuarios vecinos respectivamente.

⁴⁶ Profesionales y empresas especializadas.

transparente y dinámica es clave para garantizar una experiencia satisfactoria y sostenible para todos los usuarios. Para ello, en la plataforma articularemos estrategias diferenciadas para cada cliente, combinando atención multicanal, autoservicio intuitivo y espacios de participación activa. Todo ello a través de herramientas de soporte, formación y co-creación, fomentando la fidelización y el sentimiento de comunidad.

- Actividades clave: priorizaremos las siguientes; diseño, mantenimiento y actualización constante de su plataforma digital; implementación de estrategias de marketing para captar y fidelizar usuarios; gestión y optimización de su red de proveedores de servicios; análisis de datos para personalizar la experiencia de los usuarios; y prestación de un servicio de atención al cliente ágil y multicanal.
- Recursos clave: para el correcto funcionamiento contaremos con recursos tanto tangibles como intangibles. En cuanto a los tangibles, una infraestructura tecnológica externalizada en AWS, equipamiento digital básico para el equipo y una financiación inicial de 62.500 euros, compuesta por capital propio (80%) y las aportaciones de las 3F's (20%). Entre los intangibles, el principal activo es la plataforma digital, apoyada en tecnologías de análisis y personalización. El equipo humano está formado por cuatro fundadores con perfiles complementarios, que asumiremos funciones estratégicas en las primeras fases del proyecto, y un externo de AWS con previsión de crecer a medida que evolucione el negocio.
- Alianzas clave: es fundamental establecer alianzas duraderas proveedor-cliente para consolidar el crecimiento y garantizar la calidad en los servicios. Estas colaboraciones se centrarán en tres áreas clave: tecnología, adquisición de clientes y optimización de la oferta. En el plano tecnológico, acuerdos con AWS, pasarelas de pago como PayPal, y con expertos en ciberseguridad. Para atraer y fidelizar usuarios, llevaremos a cabo colaboraciones con marcas y plataformas de contenido del sector familiar. Por último, la optimización de la oferta se reforzará mediante acuerdos con profesionales, asociaciones del sector e instituciones especializadas, permitiendo dotar una oferta amplia, fiable y con impacto social.

Por último, y más importante, la elaboración de un plan financiero detallado, que permitiese evaluar la viabilidad económica y financiera del proyecto. Este objetivo es crucial para asegurar la sostenibilidad y crecimiento en el mediano y largo plazo de Querencia Familiar.

Para ello, se ha estimado una inversión inicial de 62.500 €, destinada al desarrollo tecnológico de la plataforma, la adquisición de recursos materiales y una reserva de tesorería que permita cubrir los costes operativos de la fase de lanzamiento. Ello será financiado por aportaciones de los socios fundadores (80%) y, a través de financiación externa⁴⁷ (20%).

Más adelante, detallamos la estructura de ingresos, basada en tres fuentes: comisiones por los servicios prestados, suscripciones de profesionales y familias, y publicidad y colaboraciones en el *Marketplace*. Con esta diversificación buscamos generar ingresos recurrentes y escalar el modelo de negocio al crecimiento de la base de usuarios.

Por lo que se refiere a la estructura de costes, distinguimos en costes fijos⁴⁸ y variables⁴⁹. Cabe destacar que la inversión en marketing será relevante en los primeros años, con una fuerte apuesta por el posicionamiento y la captación de usuarios, y los costes de personal irán evolucionando conforme al crecimiento de la plantilla de trabajadores.

Una vez se ha aclarado esto, hemos procedido a proyectar los estados financieros a cinco años vista: Balance de Situación, Cuenta de Pérdidas y Ganancias y Estados de Flujo de Efectivo. En el escenario base, Querencia Familiar muestra una evolución positiva en ingresos, pasando de 515.998 € en 2025 a más de 11 millones en 2030, con un EBITDA de 8,5 millones y un resultado de 6,5 millones en 2030.

Para reflejar la liquidez del negocio, hemos realizado un análisis del Flujo de Caja⁵⁰. No se experimentan tensiones financieras de ningún tipo y demuestran la consolidación del modelo y optimización operativa. Además del Balance de Situación podemos deducir una estructura sólida, con reservas más que suficientes para poder plantear la idea de repartir dividendos entre los socios, agradeciendo su trabajo y

⁴⁷ Bajo el modelo *Friends, Fools & Family* (o 3F's).

⁴⁸ Como personal, infraestructura tecnológica y servicios generales.

⁴⁹ Entre estos incluimos AWS, pasarelas de pago, atención al cliente y marketing.

⁵⁰ También conocido como Estados de Flujo de Efectivo.

reforzando su compromiso con Querencia Familiar. Por tanto, todo en conjunto, nos permite concluir que los resultados proyectados reflejan un proyecto viable y escalable, con alto potencial de rentabilidad en el medio y largo plazo.

Además del escenario base, se han proyectado otros dos escenarios, pesimista y optimista. En ambos escenarios se reflejan resultados positivos, si bien el escenario optimista proyecta unos resultados altamente favorables demostrando una posibilidad de capacidad de optimización y generación de liquidez asombrosa lo que podría llevar a expandir el negocio de forma sostenida en el tiempo y en distintos lugares.

Concluyendo, Querencia Familiar nace como una respuesta real y necesaria a los retos a los que se enfrentan muchas familias en su día a día, especialmente en ciudades como Madrid. Nuestro valor no solo reside en ofrecer una plataforma funcional, sino en darle un nuevo enfoque a la conciliación, más práctico, cercano y conectado con la realidad de los hogares. Mediante un ecosistema digital que combina servicios, organización y comunidad, aspiramos mejorar la calidad de vida de las personas, haciendo más fácil lo cotidiano.

Si bien es cierto que este trabajo se ha centrado, en mayor medida, en el desarrollo del plan financiero, pues este constituye una parte esencial para validar la viabilidad del proyecto, detrás de esta propuesta hay un plan de negocio completo que recoge de forma detallada los aspectos estratégicos, operativos, de marketing... Además, cabe mencionar que, durante la elaboración de este, nos hemos enfrentado a ciertos retos como la dificultad de proyectar el crecimiento de un mercado tan nuevo, la falta de referencias directas sobre plataformas similares e imprevistos a los que se enfrentan o la existencia de un cliente con una necesidad (como es la de la conciliación) que, por sus aspectos emocionales y socioculturales, requiere de una respuesta unitaria global y a largo plazo.

De cara a próximos pasos, sería interesante analizar los distintos tipos de usos que le dan a la plataforma en función de las diferentes estructuras familiares que lo usan para validar necesidades, expectativas y ajustar la propuesta de valor en base a la experiencia directa de clientes y estudiar su posible adaptación a otras regiones o grupos de personas, ya que los retos que abordamos en Querencia Familiar no son exclusivos de Madrid, sino compartidos por muchas familias en distintos contextos.

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

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

Por la presente, yo, Inés Martín-Zamorano Moreno, estudiante de 5º E-3 de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "Querencia Familiar", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación:

1. **Brainstorming de ideas de investigación:** Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
2. **Crítico:** Para encontrar contra-argumentos a una tesis específica que pretendo defender.
3. **Interpretador de código:** Para realizar análisis de datos preliminares.
4. **Estudios multidisciplinares:** Para comprender perspectivas de otras comunidades sobre temas de naturaleza multidisciplinar.
5. **Constructor de plantillas:** Para diseñar formatos específicos para secciones del trabajo.
6. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
7. **Sintetizador y divulgador de libros complicados:** Para resumir y comprender literatura compleja.
8. **Generador de datos sintéticos de prueba:** Para la creación de conjuntos de datos ficticios.
9. **Generador de problemas de ejemplo:** Para ilustrar conceptos y técnicas.
10. **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.

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

Fecha: 24 marzo 2025

Firma: _____



7. Referencias

Archena, F. L. (2019). Maternidad y conciliación en el trabajo por cuenta ajena tras el Real Decreto-Ley 6/2019, de 1 de marzo: una primera aproximación. *Revista Derecho Social y Empresa*, (11), 70-97.

Ayuntamiento de Madrid. (2024). *Plan Corresponsables 2024*.

Madrid.es. <https://www.madrid.es/portales/munimadrid/es/Inicio/Infancia-y-familia/Corresponsables-2024/?idCapitulo=12593055&vgnnextchannel=2fbfb7dd3f7fe410VgnVCM1000000b205a0aRCRD&vgnnextfmt=default&vgnnextoid=8d0059e50c343910VgnVCM2000001f4a900aRCRD>

Ayuntamiento de Madrid. (2024). *Plan de Fomento de la Natalidad y la Conciliación*. Madrid.es. <https://www.madrid.es/portales/munimadrid/es/Inicio/Actualidad/Noticias/El-Ayuntamiento-aprueba-el-Plan-de-Fomento-de-la-Natalidad-y-Conciliacion-dotado-con-1-275-millones-de-euros-hasta-2029/?vgnnextfmt=default&vgnnextoid=274ef0bff2ed3910VgnVCM1000001d4a900aRCRD&vgnnextchannel=a12149fa40ec9410VgnVCM100000171f5a0aRCRD>

Banco de España. (2025). *La debilidad de la inversión empresarial en España tras la pandemia: un análisis basado en la EBAE*. Boletín Económico, 2025/T1(2). <https://doi.org/10.53479/38946>

Banco de España. (2025). *Proyecciones macroeconómicas de España 2025-2027*. Dirección General de Economía.

Cabeza Pereiro, J. (2020). La Directiva de conciliación de la vida familiar y laboral. *Revista de Derecho Social*, (92).

Click y Hecho. (s.f.). *Gestión administrativa personal y familiar, sin complicaciones*. <https://www.clickyhecho.es>

Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC). (2016, marzo). *Estudio sobre los nuevos modelos de prestación de servicios y la economía colaborativa (E/CNMC/004/15)*. <https://docs.google.com/document/d/1n65MjUaTmRLuZCqTIIqyWvobVqreR-iApsz1mhxy2y0/edit?tab=t.0>

Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia. (2016, 18 de marzo). *Economía colaborativa: resultados preliminares y consulta pública*. CNMC

Blog. <https://blog.cnmc.es/2016/03/18/economia-colaborativa-resultados-preliminares-y-consulta-publica/>

Consejería de Economía, Empleo y Competitividad (Comunidad de Madrid). (2020, diciembre). *Diagnóstico Corresponsabilidad – Conciliación en la Comunidad de Madrid*. <https://www.comunidad.madrid/noticias/2021/02/23/presentamos-estudio-grado-corresponsabilidad-hogares-madrilenos>

Directiva (UE) 2019/1158 del Parlamento Europeo y del Consejo de 20 de junio de 2019 relativa a la conciliación de la vida familiar y la vida profesional de los progenitores y los cuidadores. <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=DOUE-L-2019-81171>

Ecoembes. (s.f.). Padres y madres jóvenes, los más concienciados con el medioambiente. *Naturaliza*. <https://www.ecoembes.com/es/padres-y-madres-jovenes-los-mas-concienciados-medioambiente>

El Economista. (13 de marzo de 2025). *BBVA eleva al 2,8% su previsión del PIB en 2025, pero ve riesgo por los aranceles*. <https://www.eleconomista.es/economia/noticias/13265684/03/25/bbva-eleva-al-28-su-prevision-del-pib-en-2025-pero-ve-riesgo-por-los-aranceles.html>

Esping-Andersen, G. (2000). *Fundamentos sociales de las economías postindustriales*. Ariel.

Eurofound. (2021). *Tiempo de trabajo y conciliación de la vida laboral y personal: Un análisis de las tendencias y políticas en Europa*. Oficina de Publicaciones de la Unión Europea. <https://www.eurofound.europa.eu/system/files/2021-05/EF13021ES.pdf>

Federación de Enseñanza de CCOO de Madrid. (2024, 27 de noviembre). *La Consejería de Educación impide a los y las docentes el disfrute del permiso de lactancia en su modalidad de acumulación de jornadas*. https://fecco-madrid.org/noticia:711897--La_Consejeria_de_Educacion_impide_a_los_y_las_docentes_el_disfrute_del_permiso

[de lactancia en su modalidad de acumulacion de jornadas&opc_id=9f666eca08d47ba26c6a09927d7abbbb](https://doi.org/10.1016/j.ri.2019.08.001)

Ferrer, M., & Maudes, A. (2019). Un futuro para la economía colaborativa y los nuevos modelos de negocio en las plataformas digitales. *Revistas ICE*. <https://revistasice.com/index.php/CICE/article/download/6801/6879/7191>

Fraser, N. (1997). “After the family wage. A postindustrial thought experiment”. In Fraser, N. *Justice Interruptus: Critical Reflections on the “post socialist” Condition*. Routledge.

Impulsa Empresa. (s.f.). *¿Qué son las 3 Fs (FFF) de la financiación?* <https://www.impulsa-empresa.es/diccionario/financiacion-fff/>

Ley 27/2014, de 27 de noviembre, del Impuesto sobre Sociedades. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2014-12328>

Ley 39/1999, de 5 de noviembre, para promover la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1999-21568>

Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2007-6115>

Ministerio de Igualdad. (s.f.). *Mujeres en cifras, Conciliación- Excedencias, permisos y reducciones de jornadas*. <https://www.inmujeres.gob.es/MujerCifras/Conciliacion/ExcedPermisos.htm>

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2019). *Seguridad y salud en el centro del futuro del trabajo*. [PDF].

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2023). *Tiempo de trabajo y conciliación de la vida laboral y personal en el mundo*. [PDF].

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2022). *Modelo de madurez de la transformación*

digital. OECD. <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/topics/policy-issues/tax-administration/modelo-de-madurez-de-la-transformacion-digital.pdf>

Osca Segovia, A., Segado Sánchez-Cabezudo, S., & García Castilla, F. J. (2006). *Inclusión social, mercado de trabajo y salud laboral: Perspectivas sobre el estrés laboral en los jóvenes españoles*. Instituto de la Juventud. <https://www.injuve.es/sites/default/files/ESTRES%20LABORAL.pdf>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Wiley.

Palomo Cermeño, E. (2017). Conciliación (laboral y familiar). *Eunomía. Revista en Cultura de la Legalidad*, (13), 226-234. <https://e-revistas.uc3m.es/index.php/EUNOM/article/view/3818>

Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los trabajadores, completamente actualizado a la fecha de su última modificación. https://www.boe.es/biblioteca_juridica/abrir_pdf.php?id=PUB-DT-2024-139

Real Decreto-ley 6/2019, de 1 de marzo, de medidas urgentes para garantía de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación. *Boletín Oficial del Estado*. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2019-3244>

Real Decreto-ley 8/2020, de 17 de marzo, de medidas urgentes extraordinarias para hacer frente al impacto económico y social del COVID-19. *Boletín Oficial del Estado*. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2020-3824>

Real Decreto-ley 2/2024, de 21 de mayo, por el que se adoptan medidas urgentes para la simplificación y mejora del nivel asistencial de la protección por desempleo, y para completar la transposición de la Directiva (UE) 2019/1158 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 20 de junio de 2019, relativa a la conciliación de la vida familiar y la vida profesional de los progenitores y los cuidadores, y por la que se deroga la Directiva

2010/18/UE del Consejo. *Boletín Oficial del*

Estado. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2024-10235>

Roig Berenguer, R., & Pineda-Nebot, C. (2020). El teletrabajo y la conciliación: dos políticas públicas diferentes. *IGAPP Estudios Working Papers*, 7(187), 593–608. https://www.researchgate.net/publication/346007824_El_teletrabajo_y_la_conciliacion_dos_politicas_publicas_diferentes

Telemadrid. (2025, 11 de marzo). *El Banco de España eleva el PIB para 2025 al 2,7% y la inflación al 2,5%*. <https://www.telemadrid.es/noticias/economia/El-Banco-de-Espana-eleva-el-PIB-para-2025-al-2-7-y-la-inflacion-al-2-5-0-2760023988--20250311020900.html>

Webel. (2025). *Servicios a domicilio cuando los necesitas*. <https://appwebel.com>

8. Anexos

ANEXO I



Fuente: elaboración propia

ANEXO II

PRINCIPIOS QUERENCIA FAMILIAR

La cultura corporativa de Querencia Familiar se fundamenta en una serie de principios que guiarán su crecimiento y consolidación en el mercado:

- **Orientación al cliente.** La plataforma está diseñada para facilitar la vida de las familias, por lo que todas las decisiones estratégicas y operativas se tomarán con el objetivo de mejorar la experiencia de usuario y satisfacer sus necesidades.
- **Escalabilidad y crecimiento sostenible.** En Querencia Familiar apostaremos por un crecimiento progresivo, basado en la optimización de recursos y la generación de valor, garantizando la estabilidad y rentabilidad del negocio a largo plazo.
- **Flexibilidad y adaptación.** En un entorno en constante cambio, la capacidad de ajustar la estrategia y los servicios en función de las necesidades del mercado será un factor clave para la competitividad de la empresa.
- **Responsabilidad y ética.** La transparencia en la gestión, el cumplimiento normativo y la garantía de un entorno seguro para los usuarios y proveedores serán pilares fundamentales de la empresa.

ANEXO III

INPUTS INGRESOS

QUERENCIA FAMILIAR | Valoración DCF

Case: 1 / 2 / 3

Escenario base

2

Escenario pesimista	1
Escenario base	2
Escenario optimista	3

Cifras en EUR

	2.025	2.026	2.027	2.028	2.029	2.030
	2025A	2026E	2027E	2028E	2029E	2030E

1 DATOS GENERALES						
1.1 Inflación						
x	Inflación	3%	3%	3%	3%	3%
	Escenario pesimista	2,5%	2,5%	2,5%	2,5%	2,5%
	Escenario base	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%
	Escenario optimista	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%
1.2 Nº anual de suscripciones de clientes						
x	Nº anual de suscripciones de clientes	5.000	10.750	17.363	25.959	38.423
	Escenario pesimista	5.000	10.750	17.363	25.959	38.423
	Escenario base	5.000	10.750	17.363	25.959	38.423
	Escenario optimista	5.000	10.750	17.363	25.959	38.423
	% Retención clientes	100%	100%	100%	100%	100%
	Escenario pesimista	95%	95%	95%	95%	95%
	Escenario base	100%	100%	100%	100%	100%
	Escenario optimista	100%	100%	100%	100%	100%
x	Nuevos clientes	5750	6613	8596	12465	19943
	Escenario pesimista	5.250	6.038	7.849	11.381	18.209
	Escenario base	5.750	6.613	8.596	12.465	19.943
	Escenario optimista	6.500	7.475	9.718	14.090	22.545
	% Crecimiento nuevos clientes	15%	30%	45%	60%	75%
	Escenario pesimista	5%	10%	15%	20%	25%
	Escenario base	15%	30%	45%	60%	75%
	Escenario optimista	30%	60%	90%	120%	150%
1.3 Nº de servicios prestados al mes						
x	Nº de servicios prestados al mes	10.000	17.502	30.629	53.603	93.807
	Escenario pesimista	5.000	7.502	11.254	16.883	25.326
	Escenario base	10.000	17.502	30.629	53.603	93.807
	Escenario optimista	15.000	30.002	60.005	120.011	240.024
x	% Crecimiento nuevos servicios	50%	65%	80%	95%	110%
	Escenario pesimista	25%	30%	35%	40%	45%
	Escenario base	50%	65%	80%	95%	110%
	Escenario optimista	75%	105%	135%	165%	195%
x	% Recontratación servicios	75%	75%	75%	75%	75%
	Escenario pesimista	50%	50%	50%	50%	50%
	Escenario base	75%	75%	75%	75%	75%
	Escenario optimista	100%	100%	100%	100%	100%
1.4 Nº anual de suscripciones de profesionales						
x	Nº anual de suscripciones de profesionales	25	51	78	107	137
	Escenario pesimista	20	40	60	81	102
	Escenario base	25	51	78	107	137
	Escenario optimista	30	61	94	128	163
	% Retención profesionales	100%	100%	100%	100%	100%
	Escenario pesimista	95%	95%	95%	95%	95%
	Escenario base	100%	100%	100%	100%	100%
	Escenario optimista	100%	100%	100%	100%	100%
x	Nuevos profesionales	26	27	29	30	32
	Escenario pesimista	21	22	24	25	27
	Escenario base	26	27	29	30	32
	Escenario optimista	31	32	34	35	37
	% Crecimiento nuevos prof.	15%	35%	55%	75%	95%
	Escenario pesimista	5%	15%	25%	35%	45%
	Escenario base	15%	35%	55%	75%	95%
	Escenario optimista	30%	60%	90%	120%	150%

Fuente: elaboración propia

INPUTS INGRESOS**QUERENCIA FAMILIAR | Valoración DCF**

Case: 1 / 2 / 3

Escenario base

2

Escenario pesimista	1
Escenario base	2
Escenario optimista	3

Cifras en EUR

	2.025	2.026	2.027	2.028	2.029	2.030
	2025A	2026E	2027E	2028E	2029E	2030E

2		INGRESOS					
2.1		Comisión por servicios prestados					
x	Comisión por servicios prestados						
	Nº servicios prestados al mes	10.000	17.502	30.629	53.603	93.807	164.165
	Nº meses	12	12	12	12	12	12
	Ticket medio servicio	26 €	26 €	26 €	26 €	26 €	26 €
	Servicios básicos	20 €	20 €	20 €	20 €	20 €	20 €
	Servicios avanzados	25 €	25 €	25 €	25 €	25 €	25 €
	Servicios expertos	30 €	30 €	30 €	30 €	30 €	30 €
x	% Comisión	15%	16%	17%	18%	19%	20%
	Escenario pesimista	15%	15%	15%	15%	15%	15%
	Escenario base	15%	16%	17%	18%	19%	20%
	Escenario optimista	15%	17%	19%	21%	23%	25%
2.2		Suscripción profesionales					
x	Suscripción profesionales						
	Nº profesionales suscritos	25	51	78	107	137	169
	Precio medio de las suscripciones	31 €	31 €	31 €	31 €	31 €	31 €
	Suscripción estándar	20 €	20 €	20 €	20 €	20 €	20 €
	Suscripción avanzada	30 €	30 €	30 €	30 €	30 €	30 €
	Suscripción pro	40 €	40 €	40 €	40 €	40 €	40 €
x	% Crecimiento precio suscripción	15%	16%	17%	18%	19%	20%
	Escenario pesimista	15%	15%	15%	15%	15%	15%
	Escenario base	15%	16%	17%	18%	19%	20%
	Escenario optimista	15%	17%	19%	21%	23%	25%
2.3		Suscripción clientes					
x	Suscripción clientes						
	Nº clientes suscritos	5.000	10.750	17.363	25.959	38.423	58.367
	Precio medio de las suscripciones	10 €	11 €	13 €	14 €	15 €	16 €
	Suscripción estándar	8 €	9 €	10 €	12 €	13 €	14 €
	Suscripción avanzada	10 €	11 €	12 €	14 €	15 €	16 €
	Suscripción pro	12 €	13 €	14 €	16 €	17 €	18 €
x	% Crecimiento precio suscripción	15%	16%	17%	18%	19%	20%
	Escenario pesimista	15%	15%	15%	15%	15%	15%
	Escenario base	15%	16%	17%	18%	19%	20%
	Escenario optimista	15%	17%	19%	21%	23%	25%
2.4		Publicidad y Marketplace					
x	Publicidad y Marketplace						
	Nº Colaboraciones anuales	3	5	11	24	57	148
	% Crecimiento nº colaboraciones	60%	80%	100%	120%	140%	160%
	Escenario pesimista	40%	60%	80%	100%	120%	140%
	Escenario base	60%	80%	100%	120%	140%	160%
	Escenario optimista	80%	100%	120%	140%	160%	180%
	Precio medio de las colaboraciones	75 €	76 €	77 €	79 €	80 €	81 €
	Escenario pesimista	50 €	51 €	52 €	54 €	55 €	56 €
	Escenario base	75 €	76 €	77 €	79 €	80 €	81 €
	Escenario optimista	100 €	101 €	102 €	104 €	105 €	106 €
x	% Crecimiento precio	15%	16%	17%	18%	19%	20%
	Escenario pesimista	15%	15%	15%	15%	15%	15%
	Escenario base	15%	16%	17%	18%	19%	20%
	Escenario optimista	15%	17%	19%	21%	23%	25%

Fuente: elaboración propia

ANEXO IV

INPUTS COSTES							
QUERENCIA FAMILIAR Valoración DCF							
Case: 1 / 2 / 3		Escenario base			2		
Escenario pesimista		1					
Escenario base		2					
Escenario optimista		3					
Cifras en EUR		2.025	2.026	2.027	2.028	2.029	2.030
		2025A	2026E	2027E	2028E	2029E	2030E
1 DATOS GENERALES							
1.1 Índice de precios al consumidor							
x	Índice de precios al consumidor	2%	2%	2%	2%	2%	2%
	Escenario pesimista	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%
	Escenario base	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%
	Escenario optimista	2,5%	2,5%	2,5%	2,5%	2,5%	2,5%
1.2 Nº anual de suscripciones de clientes							
x	Nº anual de suscripciones de clientes	5.000	10.750	17.363	25.959	38.423	58.367
	Escenario pesimista	5.000	10.750	17.363	25.959	38.423	58.367
	Escenario base	5.000	10.750	17.363	25.959	38.423	58.367
	Escenario optimista	5.000	10.750	17.363	25.959	38.423	58.367
	% Retención clientes	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	Escenario pesimista	95%	95%	95%	95%	95%	95%
	Escenario base	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	Escenario optimista	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	Nuevos clientes	5.750	6.613	8.596	12.465	19.943	34.901
	Escenario pesimista	5.250	6.038	7.849	11.381	18.209	31.866
	Escenario base	5.750	6.613	8.596	12.465	19.943	34.901
	Escenario optimista	6.500	7.475	9.718	14.090	22.545	39.453
x	% Crecimiento nuevos clientes	15%	30%	45%	60%	75%	90%
	Escenario pesimista	5%	10%	15%	20%	25%	30%
	Escenario base	15%	30%	45%	60%	75%	90%
	Escenario optimista	30%	60%	90%	120%	150%	180%
1.3 Nº de servicios prestados al mes							
x	Nº de servicios prestados al mes	200	202	203	205	206	207
	Escenario pesimista	100	102	103	105	106	107
	Escenario base	200	202	203	205	206	207
	Escenario optimista	300	302	303	305	306	307
x	% Crecimiento nuevos servicios	60%	50%	40%	35%	30%	20%
	Escenario pesimista	40%	30%	25%	20%	15%	10%
	Escenario base	60%	50%	40%	35%	30%	20%
	Escenario optimista	80%	70%	60%	50%	40%	30%
1.4 Nº anual de suscripciones de profesionales							
x	Nº anual de suscripciones de profesionales	25	51	79	107	138	170
	Escenario pesimista	20	40	60	81	102	124
	Escenario base	25	51	79	107	138	170
	Escenario optimista	30	61	94	128	163	201
	% Retención profesionales	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	Escenario pesimista	95%	95%	95%	95%	95%	95%
	Escenario base	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	Escenario optimista	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	Nuevos profesionales	26	27	29	30	32	34
	Escenario pesimista	21	22	24	25	27	29
	Escenario base	26	27	29	30	32	34
	Escenario optimista	31	33	34	36	37	39
x	% Crecimiento nuevos prof.	20%	40%	60%	80%	100%	120%
	Escenario pesimista	10%	20%	30%	40%	50%	60%
	Escenario base	20%	40%	60%	80%	100%	120%
	Escenario optimista	30%	60%	90%	120%	150%	180%

Fuente: elaboración propia

INPUTS COSTES		QUERENCIA FAMILIAR Valoración DCF					
Case: 1 / 2 / 3		Escenario base					
Escenario pesimista		1					
Escenario base		2					
Escenario optimista		3					
Cifras en EUR		2025	2026	2027	2028	2029	2030
		2025A	2026E	2027E	2028E	2029E	2030E
2	COSTES FIJOS						
2.1	PERSONAL						
x	Operaciones y ventas						
	Salario medio	2.040 €	2.081 €	2.122 €	2.165 €	2.208 €	2.252 €
	Nº personas	2	12	22	32	42	52
	% Crecimiento trabajadores	50%	50%	50%	50%	50%	50%
	Escenario pesimista	30%	30%	30%	30%	30%	30%
	Escenario base	50%	50%	50%	50%	50%	50%
	Escenario optimista	70%	70%	70%	70%	70%	70%
x	Personal desarrollo y mantenimiento tecnológico						
	Salario medio	2.040 €	2.081 €	2.122 €	2.165 €	2.208 €	2.252 €
	Nº personas	1	4	6	7	8	10
	% Crecimiento trabajadores	150%	150%	150%	150%	150%	150%
	Escenario pesimista	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	Escenario base	150%	150%	150%	150%	150%	150%
	Escenario optimista	200%	200%	200%	200%	200%	200%
x	Personal de marketing						
	Salario medio	2.040 €	2.081 €	2.122 €	2.165 €	2.208 €	2.252 €
	Nº personas	2	12	22	32	42	52
	% Crecimiento trabajadores	50%	50%	50%	50%	50%	50%
	Escenario pesimista	30%	30%	30%	30%	30%	30%
	Escenario base	50%	50%	50%	50%	50%	50%
	Escenario optimista	70%	70%	70%	70%	70%	70%
x	% Retención trabajadores	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	Escenario pesimista	95%	95%	95%	95%	95%	95%
	Escenario base	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	Escenario optimista	100%	100%	100%	100%	100%	100%
2.2	OPERATIVOS						
x	G&A						
	Legal	25.800 €	49.542 €	91.636 €	167.390 €	304.899 €	555.924 €
	% sobre los ingresos	5%	5%	5%	5%	5%	5%
	Gestoría	25.800 €	49.542 €	91.636 €	167.390 €	304.899 €	555.924 €
	% sobre los ingresos	5%	5%	5%	5%	5%	5%
x	Otros						
	Seguros	825 €	10.312 €	18.116 €	25.671 €	33.285 €	40.713 €
	Póliza mensual trabajadores	30 €	30 €	30 €	30 €	30 €	30 €
	Nº total trabajadores	5	28	50	71	92	114
	Póliza mensual protección ciberataques	15 €	15 €	15 €	15 €	15 €	15 €
	Nº meses	5	12	12	12	12	12
	Descuento negociado	0,0	2,3	3,3	8,5	8,5	16,9
	Suministros	- €	10.569 €	20.383 €	29.673 €	39.140 €	47.678 €
	Tarifa Movistar mensual	38 €	38 €	38 €	38 €	38 €	38 €
	Nº móviles	0	23	45	66	87	109
	Nº meses	5	12	12	12	12	12
	Descuento negociado	0,0	2,3	6,8	26,5	35,0	86,9
x	Descuento por increm. trab.	0%	10%	15%	40%	40%	80%
	Escenario pesimista	0%	5%	5%	20%	20%	40%
	Escenario base	0%	10%	15%	40%	40%	80%
	Escenario optimista	0%	15%	20%	60%	60%	100%
2.3	INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA						
x	Licencia de software						
	Suscripción estándar Apple store	99 €	99 €	99 €	99 €	99 €	99 €
	Nº meses suscrito	5	12	12	12	12	12
x	Amortización equipo informático						
	Elementos amortizables	21.300 €	21.300 €	21.300 €	21.300 €	21.300 €	21.300 €
	Intangibles	13.000 €	13.000 €	13.000 €	13.000 €	13.000 €	13.000 €
	Materiales	8.300 €	8.300 €	8.300 €	8.300 €	8.300 €	8.300 €
	Vida útil (años)	5	5	5	5	5	5
	Nº meses amortizado	5	12	12	12	12	7
	Amortización lineal anual	20%	20%	20%	20%	20%	20%

Fuente: elaboración propia

INPUTS COSTES

QUERENCIA FAMILIAR | Valoración DCF

Case: 1 / 2 / 3

Escenario base

2

Escenario pesimista	1
Escenario base	2
Escenario optimista	3

Cifras en EUR	2.025	2.026	2.027	2.028	2.029	2.030
	2025A	2026E	2027E	2028E	2029E	2030E

3 COSTES VARIABLES							
3.1 INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA							
x	Amazon Web Services (AWS)						
	Coste mensual servicios	49 €	82 €	111 €	144 €	185 €	242 €
	Servidor Web + backend	34 €	57 €	77 €	100 €	128 €	168 €
	Base de datos	14 €	23 €	32 €	41 €	53 €	69 €
	Almacenamiento de archivos	1 €	2 €	2 €	3 €	4 €	5 €
	Nº meses usado	5	12	12	12	12	12
	Incremento anual de usuarios	5.225	111%	60%	49%	48%	52%
x	% Crecimiento en usuarios						
	Escenario pesimista	40%	40%	40%	40%	40%	40%
	Escenario base	60%	60%	60%	60%	60%	60%
	Escenario optimista	80%	80%	80%	80%	80%	80%
x	Pasarelas de pago (Paypal)						
	Nº transacciones anuales	7.425	13.220	19.878	28.520	41.031	61.022
	Transacciones con profesionales	25	51	79	107	138	170
	Transacciones con clientes suscritos	5.000	10.750	17.363	25.959	38.423	58.367
	Transacciones por servicios prestados	2.400	2.419	2.437	2.454	2.470	2.486
	Precio medio transacción	35 €	36 €	37 €	37 €	38 €	38 €
	% coste por transacción	2%	2%	2%	2%	2%	2%
3.2 MARKETING							
x	Inversión Marketing						
	Acciones online	50.000 €	206.399 €	297.251 €	366.543 €	669.560 €	914.697 €
	Google Ads	- €	- €	- €	- €	- €	- €
	Redes sociales	25.000 €	103.200 €	148.625 €	183.272 €	334.780 €	457.348 €
	Programas de fidelización	25.000 €	103.200 €	148.625 €	183.272 €	334.780 €	457.348 €
	Acciones físicas	10.000 €	20.000 €	15.000 €	15.000 €	15.000 €	10.000 €
	Eventos y ferias	10.000 €	20.000 €	15.000 €	15.000 €	15.000 €	10.000 €
	% sobre los ingresos del año anterior	0%	40%	30%	20%	20%	15%
3.3 OTROS							
x	Atención al cliente						
	Nº clientes	5.025	10.851	17.464	26.061	38.526	58.470
	% necesidad de asistencia	40%	40%	40%	40%	40%	40%
	Coste medio del servicio	5,32 €	5,41 €	5,50 €	5,59 €	5,68 €	5,77 €
x	% sobre el precio medio transacción						
	Escenario pesimista	20%	20%	20%	20%	20%	20%
	Escenario base	15%	15%	15%	15%	15%	15%
	Escenario optimista	10%	10%	10%	10%	10%	10%

Fuente: elaboración propia