



MEMORIA DE TRABAJO FIN DE MASTER

EXECUTIVE MASTER
EN DIGITAL BUSINESS - EOI
TENERIFE, 2019/2020

AUTORES:
Cristóbal de la Rosa Croissier
José Luis Ornelas Hernández
Dinnorah M. Suárez Lesmes
Carlos A. Vera Hernández

TUTORA:
Consuelo Verdú Saiz



INTRODUCCIÓN

LOS GRANDES TEMAS. LA MUERTE Y LA INMORTALIDAD

PROBLEMA INICIAL. HIPÓTESIS

DELIMITAR EL PROBLEMA

FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

UNA APROXIMACIÓN INVALIDADA

1. MASCOTA SIEMPRE

1.1. MODELO DE NEGOCIO. BMC

1.2. ANÁLISIS DE LA PROPUESTA DE VALOR. VP

1.3. CLIENTES. MAPA DE EMPATÍA, USER PERSONA Y EARLY ADOPTERS

2. ANÁLISIS DEL SECTOR. FUERZAS DE LA INDUSTRIA

3. VALORACIÓN DEL MERCADO

4. VALIDACIÓN DE HIPÓTESIS

4.1. STAKEHOLDERS

5. SOLUCIÓN. MASCOTA SIEMPRE APP

6. DIAGRAMA DE FLUJOS

7. EL JOURNEY MAP

8. LA EXPERIENCIA DEL USUARIO (UX) Y EL DISEÑO INTERFACE (UI)

9. PRODUCTO MÍNIMO VIABLE

10. CIBERSEGURIDAD

11. PLAN DE ACCIÓN

11.1. EL PLAN DE ACCIÓN

11.2. DESARROLLO TEMPORAL

12. PLAN DE MARKETING

12.1. FUNNEL

12.2. ACCIONES

12.3. MÉTRICAS

13. PERSONAS Y ORGANIZACIÓN

13.1. MISIÓN Y VISIÓN

13.2. VALORES

13.3. TALENT

13.4. MODELO ORGANIZATIVO

14. ANÁLISIS ECONÓMICO - FINANCIERO

14.1. INVERSIONES

14.2. MÉTRICAS

14.3. PLAN FISCAL

14.4. RESULTADOS

15. CONCLUSIONES

16. EQUIPO

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

Í N D I C E



PROPÓSITO

LOS GRANDES TEMAS. LA MUERTE Y LA INMORTALIDAD

La muerte de nuestros seres queridos supone una pérdida inevitable e irreparable. Distintas culturas y religiones la viven de diferente forma, y únicamente los recuerdos de las personas cercanas mantienen viva la memoria de aquellos que ya no están. La muerte total realmente acontece cuando esta persona desaparece o es borrada de la memoria de todos los que le conocieron.

PROBLEMA INICIAL. HIPÓTESIS

DELIMITAR EL PROBLEMA

Una pérdida trae consigo mucho dolor y pena. Con el tiempo, el duelo y ese dolor tan profundo se diluyen. A partir de ahí, el recuerdo de nuestros seres queridos comienza a desvanecerse, llegando muchas veces al olvido.

Si queremos evitarlo y mantener su recuerdo vivo, debemos habilitar los recursos y mecanismos necesarios para ello.

VIDA PERPETUA se postula como un modelo de negocio que pretende garantizar que nunca una persona sea olvidada. Al contrario, con este proyecto, las memorias o recuerdos sobre ella siempre estarán vivos, manteniéndose accesibles en todo momento, a toda hora y durante todo el año a través de una plataforma digital que utiliza tecnologías muy avanzadas.

La tecnología ha llegado para ayudarnos en muchas tareas y, en este caso, para recuperar y conservar la memoria de nuestros seres perdidos.

El proyecto se presenta en dos versiones:

- VIDA PERPETUA ONLINE. Plataforma en la que todos sus suscriptores (personas fallecidas) permanecen conectados a la vida través de sus recuerdos, vivencias, y experiencias, formando parte de un video guionizado, elaborado con el máximo rigor y criterio. Este video muestra *cómo es y sigue siendo*, no *cómo fue*, esa persona.
- VIDA PERPETUA Versión Real. Producto tecnológico en forma de lápida digital que utiliza tecnología de última generación y que se coloca en el lugar de descanso de un ser fallecido. A la llegada de una persona a la tumba o nicho, la lápida digital se activa, ofreciendo recuerdos e imágenes, entre otras funcionalidades. Esta versión ayuda a refrescar y a conservar en la memoria del visitante situaciones vividas importantes o de relevancia para el suscriptor, pudiendo ser éste la propia persona fallecida o un allegado a ella. El momento de la visita se convierte en algo más llevadero y agradable.

FORMULAR HIPÓTESIS

A continuación se presentan las hipótesis iniciales de partida sobre VIDA PERPETUA:

- Nuestros clientes quieren mantener el recuerdo de sus seres queridos.
- Los familiares y amigos de los fallecidos desean compartir los recuerdos de los fallecidos en un entorno digital.



- Nuestros clientes necesitan compartir el recuerdo de sus seres queridos.

UNA APROXIMACIÓN INVALIDADA.

Tras haber formulado las diferentes hipótesis, y muy motivados e ilusionados ante nuestro proyecto VIDA PERPETUA, procedimos a su validación. Desgraciadamente, y tras las entrevistas y consultas realizadas, la gran mayoría de nuestras hipótesis no llegaron a validarse.

No obstante, la cantidad de trabajo generado nos sirvió de base para valorar la situación y girar nuestro proyecto hacia una nueva dirección. Como anexo 1 a este documento, se muestra parte de la documentación generada como resultado de la investigación realizada, considerando los diferentes segmentos de clientes identificados para VIDA PERPETUA:

- Aseguradoras
- Instituciones
- Familiares de fallecidos
- Personas ante-mortem

1. MASCOTA SIEMPRE

MASCOTA SIEMPRE aparece como consecuencia de una casualidad.

Tras invalidar gran parte de las hipótesis relacionadas con VIDA PERPETUA, y en una situación algo complicada, ya que comenzábamos a ver que nuestro proyecto empezaba a ser inviable, nos dimos cuenta de que necesitábamos un nuevo enfoque. Nos encontrábamos en una callejón sin salida. La situación era crítica.

Éramos conscientes de que teníamos que dar un giro de 180° a VIDA PERPETUA y replantearnos la idea original. Y fue en una de esas largas charlas entre nosotros cuando nace un nuevo planteamiento, directamente de una experiencia personal de un miembro de nuestro equipo.

Nuestro compañero nos contó su historia, emocionante y tierna, sobre la vida de su perrita. Nos comentó lo importante que fue, y que seguía siendo tras fallecer, para toda la familia, especialmente para su hija. Estuvo con ellos muchos años, desde cachorro hasta que envejeció y ya dejó de estar. Nos conmovió de manera increíble, principalmente por la emoción con la que nos hablaba y por lo mucho que notaba su ausencia. Hablamos sobre cómo se afronta el momento de la despedida de una mascota, la pérdida y el duelo; y también del ser consciente de que se va haciendo mayor, sin poder remediar lo que va a pasar a continuación. Cada uno de nosotros compartió su propia historia con una mascota y vimos que todos, de una u otra manera, habíamos pasado por una situación similar en algún momento de nuestra vida. Las mascotas son muy especiales para sus dueños, su cariño es incondicional y su presencia nos hace sentir apoyados y acompañados.

Cuando fallece una persona querida pasamos por un momento muy duro, por un duelo y por un proceso de aceptación de la realidad. Tenemos mecanismos para poder sobrellevarlo, desde psicólogos, grupos de apoyo, hasta familia y amigos. Pero nadie habla sobre qué nos pasa cuando fallece una mascota. Igual es un momento duro y también hay que superar un duelo y aceptar que ya no va a estar más en nuestra vida. No hay consuelo. Y tampoco hay muchos lugares a los que acudir, sitios en los que te ayuden y te apoyen, que ofrezcan servicios y también productos para ese instante.

Por otro lado, es muy doloroso ver que una mascota envejece y que se hace mayor. Como sabemos, esto ocurre a un ritmo diferente al nuestro. Lo vemos como dueños, somos conscientes de ello, nos preocupamos por ella cuando es mayor, cuando enferma o está mal, pero tenemos que aceptar que el tiempo pasa. Se nos parte el alma. Hay instantes que nos gustaría grabar en la retina, conservarlos para siempre y revivirlos una y otra vez. ¡Cuánta alegría y compañía da una mascota!

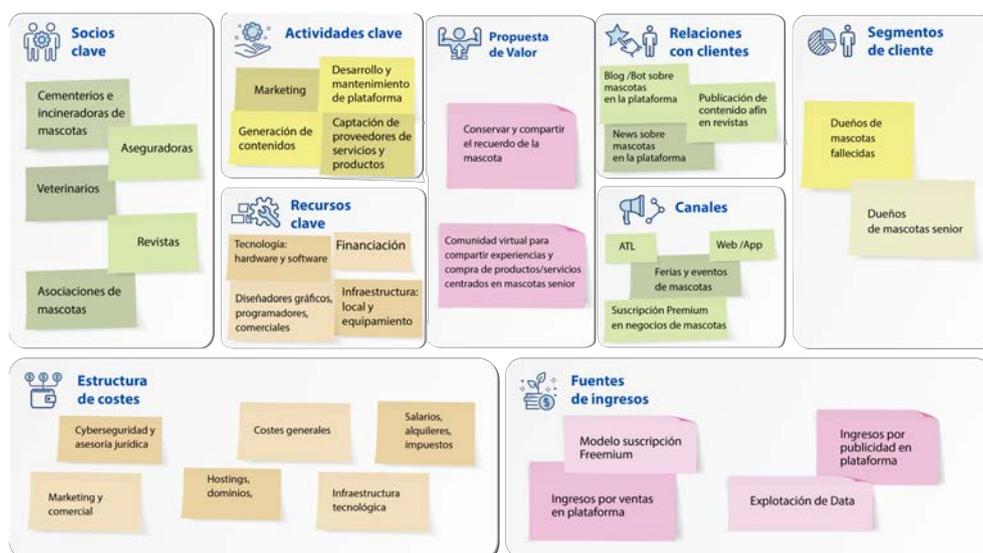
Formar parte de una comunidad con la que compartir experiencias con nuestras mascotas senior, intercambiar mensajes y chatear, que sirva de repositorio para nuestros videos y fotos con ellas, y que además cuente con un espacio en el que adquirir productos y servicios orientados a mejorar sus vidas, podría ser la respuesta a una necesidad real.

Reflexionamos, valoramos y apostamos por este giro a nuestro proyecto. Así resultó MASCOTA SIEMPRE, de un hecho real, de un sentimiento y de emociones encontradas.

1.1. MODELO DE NEGOCIO. BMC

Nuestro nuevo modelo de negocio difiere ligeramente del anterior. En esta ocasión, contemplamos aspectos relacionados con el mundo de la mascota, senior y fallecida, y su relación con sus propietarios. MASCOTA SIEMPRE se convierte en una nueva idea, consistente en el diseño y desarrollo de una App, apoyada en una web, que engloba una red social o comunidad orientada hacia las mascotas y sus propietarios. Esta comunidad se desdobra en dos. Por un lado, una para dueños de mascotas senior y por el otro para dueños de mascotas fallecidas. La idea es que los miembros de la comunidad se sientan apoyados y comprendidos en los distintos momentos que pueden atravesar a lo largo del envejecimiento o fallecimiento de una mascota. Además, esta App ofrecerá servicios y productos en sus dos marketplaces, cada uno orientado a la situación de la mascota, mayor o fallecida.

Nuevamente, utilizamos el BMC como herramienta para exponer, de forma gráfica y visual, los diferentes elementos relacionados con el negocio en sí, desde la segmentación del cliente, pasando por la propuesta de valor, canales, relaciones, recursos, finanzas, alianzas y actividades clave. A continuación, presentamos el resultado del BMC de MASCOTA SIEMPRE.



Business Model Canvas de Mascota Siempre. Elaboración propia



Segmentos de cliente.

Como ya comentamos, apostamos por dos segmentos de clientes potenciales muy diferenciados. Por un lado, tenemos a los dueños de mascotas senior o mayores, que sufren por lo que viene a continuación, por un futuro sin ellas; y por el otro, a los dueños de mascotas fallecidas, que pasan por un duelo y sienten un gran vacío interior al no encontrar consuelo a su pérdida.

Nuestra solución va a dar respuesta a las necesidades de ambos segmentos, considerando las características y peculiaridades de uno y otro. Todo un reto.



Propuesta de valor.

La propuesta de valor debe contemplar, por lo tanto, dos vertientes. Nuestra solución tecnológica es única y ha de dar respuesta a las necesidades de ambos segmentos:

- *Propuesta de valor del cliente dueño mascota senior:* ser una comunidad virtual para compartir experiencias e información, ofreciendo además un marketplace para la adquisición de productos y servicios orientados exclusivamente a mascotas mayores.

La comunidad virtual servirá de apoyo a los dueños de mascotas senior, pudiendo intercambiar experiencias, quedar para pasear gracias a la posibilidad de geolocalización de los miembros de la red, informarse sobre temas de interés y de actualidad, utilizar un repositorio para videos y fotos, entre otras funcionalidades.

En el marketplace será posible encontrar todo lo necesario para mejorar la calidad de vida de la mascota, desde servicios de peluquería y veterinaria, hasta complementos y textil.

- *Propuesta de valor del cliente dueño mascota fallecida:* conservar y compartir el recuerdo de la mascota.

La solución que se plantea en este proyecto ofrece la posibilidad de compartir vivencias, recuerdos y experiencias entre los miembros de una comunidad virtual que han sufrido la pérdida de una mascota.

En este caso, la red está orientada principalmente hacia el apoyo que los miembros pueden darse entre sí.

En lo referente al marketplace, el dueño podrá encontrar servicios y productos que le ayuden a sobrellevar mejor este difícil momento, como ayuda psicológica y compra de artículos (marcos de foto, estatuillas, urnas, etc.).



Canales.

En cuanto a los canales que vamos a utilizar para trasladar la propuesta de valor a los segmentos de cliente, contaremos con cinco principales:

- Una web propia, atractiva y muy intuitiva, donde encontraremos información detallada sobre la solución tecnológica.
- Una aplicación móvil propia, apoyada por la web, tanto para iOS como para Android, que ofrecerá una experiencia de usuario única y muy gratificante.
- Asistencia a ferias y eventos relacionados con el mundo de la mascota. Contaremos con stands en ferias nacionales e internacionales, y tendremos presencia en eventos y

jornadas. De esta manera podremos dar a conocer la solución a los visitantes y asistentes.

- La Suscripción Premium en negocios de mascotas. Es decir, el canal sería realmente el uso del servicio Premium que acercaría a los usuarios o clientes, llamando su atención.
- ATL: Above The Line. Llegaremos a una gran cantidad de personas de manera no segmentada, trasladando nuestra propuesta de valor gracias a la publicidad en vallas, marquesinas y carteles colocados en parques a los que acuden dueños con sus mascotas, por ejemplo.



Relación con el cliente.

La estrategia a seguir en nuestra relación con el cliente se basará en cómo captarlos y en mantenerlos interesados por nuestra solución tecnológica. Lo conseguiremos a través de:

- Un blog con artículos de interés relacionados con el mundo de la mascota. Este blog se alimentará de manera continua y estará dividido en diferentes secciones, de estética atractiva y fácil navegación. Los lectores podrán suscribirse o simplemente consultarlo.
- Un chatbot, con el que intentaremos simular una conversación de una persona gracias a un programa informático, daremos respuesta a través de texto a consultas o cuestiones que los dueños de mascotas puedan tener y planteen.
- Noticias sobre el mundo de la mascota. Dispondremos de un apartado de noticias que se actualizará constantemente con las novedades informativas consideradas de interés para el cliente. Las fuentes serán de confianza y de reputación contrastada.
- Publicación de contenido en revistas de mascotas. Realizaremos publicaciones de forma periódica en revistas, tanto digitales como físicas, que tengan que ver con este mundo. Los contenidos serán de interés y de actualidad. Las revistas que se elijan serán de reconocido prestigio.



Flujo de ingresos.

Tendremos cuatro fuentes diferentes de generación de ingresos:

- Modelo de suscripción Freemium. Apostamos por este modelo ya que nos permitirá ofrecer a usuarios de la solución tecnológica determinados servicios de manera totalmente gratuita, así como la posibilidad de suscribirse a una opción superior de pago que proporcione mayores beneficios y ventajas respecto a la versión sin coste. Esta versión de pago o licencia Premium se podrá adquirir vía suscripción. Hemos considerado un amplio catálogo de servicios y productos incluidos en la versión Premium para hacer muy atractiva y tentadora esta opción. Además, con la finalidad de mantener o conservar a los usuarios Freemium, que algún momento podrían evolucionar hacia Premium, los servicios ofrecidos en este modelo también serán de mucho interés y calidad.
- Ventas de productos o servicios en la plataforma. Sin duda alguna, los marketplaces que proponemos (uno para dueños de mascotas senior y otro para dueños de mascotas fallecidas), serán una gran fuente de ingresos. MASCOTA SIEMPRE percibirá comisiones por la venta de productos y servicios en los marketplaces. Es decir, por cada transacción realizada obtendremos un beneficio. El reto consistirá en que estos marketplaces ofrezcan realmente productos o servicios que tengan el suficiente valor para que el cliente realice la compra dentro de la plataforma, en lugar de ir directamente al sitio web o tienda física del proveedor.

- Ingresos por publicidad en la plataforma. Ofreceremos, previo pago, espacios para que proveedores de servicios y productos puedan anunciarse. Somos muy conscientes de que para obtener una gran cantidad de ingresos con este modelo, necesitamos alcanzar un tráfico de visitas/usuarios considerable, pasando así a ser un gran reclamo para las empresas que quieran utilizar estos espacios para publicidad.
- Explotación de Data. Contaremos con una gran cantidad de datos gracias a MASCOTA SIEMPRE, que podremos explotar a través de Business Analysis, consiguiendo un mejor y mayor conocimiento de las costumbres de los clientes, gustos y preferencias; así como del mercado, entre otros. Esta valiosísima información (datos), trabajada, analizada, contextualizada y enmarcada en una perspectiva (frecuencia, tiempos, etc.) se convierte para nosotros en una vía de entrada de capital muy interesante.



Recursos clave.

Los recursos esenciales que necesitamos para llevar a cabo MASCOTA SIEMPRE se distribuyen en:

- Tecnología: hardware y software. Internet y telefonía.
- Recursos humanos: programadores, diseñadores gráficos, comerciales.
- Infraestructura: local/oficina, equipamiento de oficina.
- Financiación: recursos propios, subvenciones, línea de crédito, inversores.



Actividades clave.

Consideraremos todas las acciones que es necesario llevar a cabo para conseguir que nuestra solución tecnológica ofrezca productos y servicios a los dueños de mascotas. Hemos agrupado estas actividades principalmente en:

- Marketing.
- Generación de contenidos.
- Captación de proveedores de servicios y productos.
- Desarrollo y mantenimiento de la solución tecnológica (web, App).



Alianzas clave.

Como aliados o partners clave vamos a contar con empresas, asociaciones y profesionales relacionados con el mundo de la mascota, con los que estableceremos sinergias y relaciones para mejorar el posicionamiento de MASCOTA SIEMPRE en el mercado. Estos aliados serán:

- Veterinarios. Por un lado, tenemos a los profesionales que velan por la salud y bienestar de los animales. Son muy conscientes de la situación que atraviesan los dueños cuando sus mascotas envejecen y fallecen. Son un buen aliado para MASCOTA SIEMPRE.
- Aseguradoras. Las aseguradoras también ocupan un lugar importante. Contaremos con ellas a través de los seguros que ofrecen para animales.
- Revistas especializadas. A través de publicaciones, anuncios y artículos de interés publicados en revistas especializadas vamos a conseguir una mayor repercusión mediática. Las revistas pueden hacerse eco de los servicios y productos que ofrece MASCOTA SIEMPRE, creando una relación que fortalecerá el valor de la marca y su visibilidad.
- Asociaciones de mascotas. Las asociaciones son un buen compañero de viaje. A través de ellas llegaremos a personas que tienen una mascota senior o, incluso, fallecida. MASCOTA SIEMPRE completa el abanico de servicios que una asociación de mascotas necesita, poniendo en valor una comunidad de dueños en la que pueden apoyarse entre sí, compartir momentos y adquirir productos o servicios específicos.

- Cementerios e incineradoras de mascotas. A diferencia de las personas fallecidas, solemos acudir a los cementerios e incineradoras de mascotas solos o casi sin compañía. El momento es muy duro. Estas entidades pueden actuar como canalizadoras, orientando al dueño de la mascota y recomendando MASCOTA SIEMPRE como una buena opción que ayuda a superar el duelo.



Estructura de costes:

Como último punto del Business Model Canvas nos enfrentamos a la estructura de costes. Para MASCOTA SIEMPRE, los gastos asociados al proyecto se distribuirán de la siguiente manera:

- Ciberseguridad y asesoría jurídica. Incluimos todo lo referente a seguridad y cumplimiento normativo, incluyendo la contratación de una consultora especializada en ciberseguridad, un despacho de abogados especializado en empresas digitales, registros, notarios, etc.
- Marketing y comercial. En este bloque nos encontramos con los costes asociados al marketing on y offline, desde campañas en redes sociales, contenidos patrocinados, carteles, vallas publicitarias, marquesinas... hasta publicidad en otros medios. Será necesario también contemplar los gastos de la parte más comercial. Contrataremos comerciales para que realicen la labor de captación de aliados y de proveedores de productos y servicios para alimentar los marketplaces.
- Infraestructura tecnológica. El corazón del negocio. Gran parte de los costes se asigna al diseño, desarrollo y mantenimiento de toda la infraestructura tecnológica. Recordemos que es un negocio digital, con una estructura compleja y que requiere de mantenimiento continuo.
- Hosting, dominios y licencias de software. Las diferentes licencias que necesitaremos para desarrollar y mantener la infraestructura tecnológica, al alquiler del hosting y el hosting en el que se va a alojar y el pago de los dominios, forman parte de este apartado.
- Salarios, alquileres, gastos generales, impuestos y subcontrataciones. En este bloque nos encontramos con otro tipo de costes: los gastos generales propios de una oficina o local y su equipamiento, los impuestos, todo lo referente a salarios (nóminas, autónomos, etc.), el alquiler... y, por supuesto, las subcontrataciones que tendremos que hacer frente.

1.2. ANÁLISIS DE LA PROPUESTA DE VALOR. VP

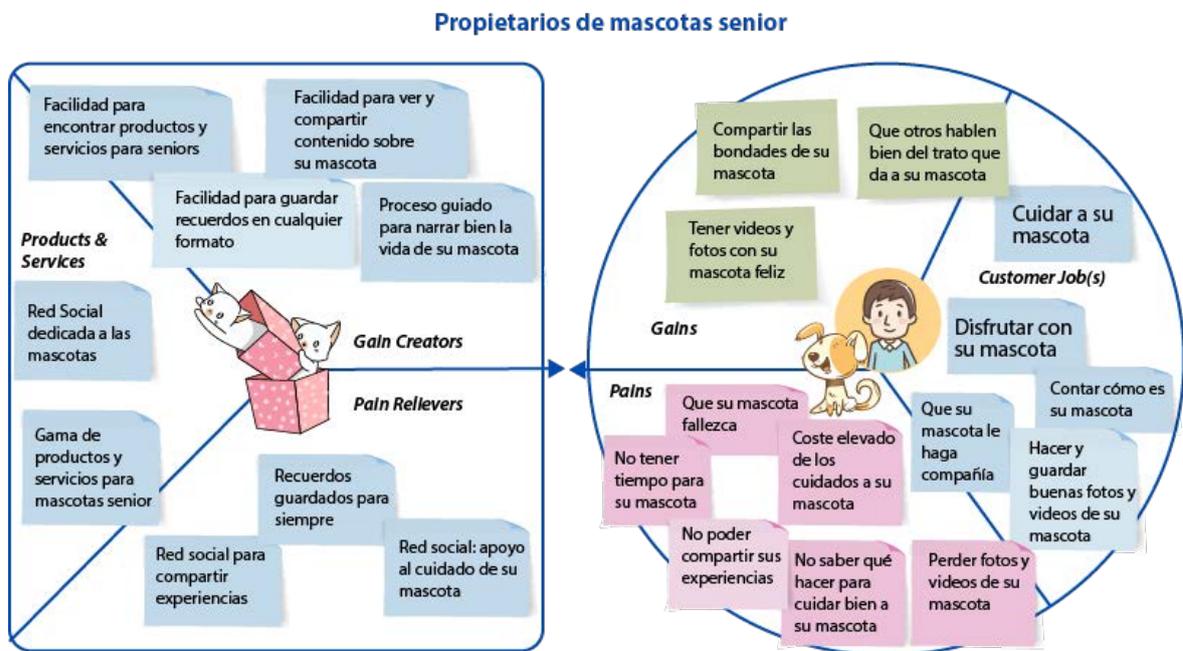
A partir de la información recogida en el Business Model Canvas, realizamos el análisis de la propuesta de valor, basándonos en dos de los bloques principales de este modelo: segmento de cliente y propuesta de valor. Como herramienta empleamos el Value Proposition Canvas, que nos permitió conocer mejor a nuestro cliente, sus hábitos, costumbres, necesidades, problemas y posibles soluciones que le aportará MASCOTA SIEMPRE.

Llevamos a cabo dos Value Proposition Canvas (VPC), uno para dueños de mascotas senior y otro para dueños de mascotas fallecidas. A continuación se muestra el resultado para cada uno de los casos.

Propietarios de mascotas senior.

Este primer VPC refleja las actividades habituales que realiza el dueño de una mascota senior, destacando el cuidado y el disfrutar con ella. Por supuesto, a nuestro cliente también le gusta que le haga compañía, y hacer fotos y videos de los momentos únicos que viven; así como compartir con otras personas cómo es su relación. También expone claramente los dolores (frustraciones) o situaciones no deseadas que podrían darse, como que la mascota fallezca o perder los recuerdos que ha grabado o fotografiado, y los beneficios o ganancias (alegrías) que le harían feliz, como compartir las bondades de la mascota o que otras personas hablen del buen trato que le da.

Después, identificamos las características y funcionalidades de MASCOTA SIEMPRE, comprobando que están en sintonía con las actividades habituales de nuestro cliente. No sólo hemos contemplado cómo ha de ser la solución tecnológica, sino también hemos considerado el papel que el propietario de la mascota senior adopta respecto a nuestro proyecto. El resultado se puede apreciar en la siguiente imagen.



Value Proposition Canvas - propietario de mascota senior. Elaboración propia

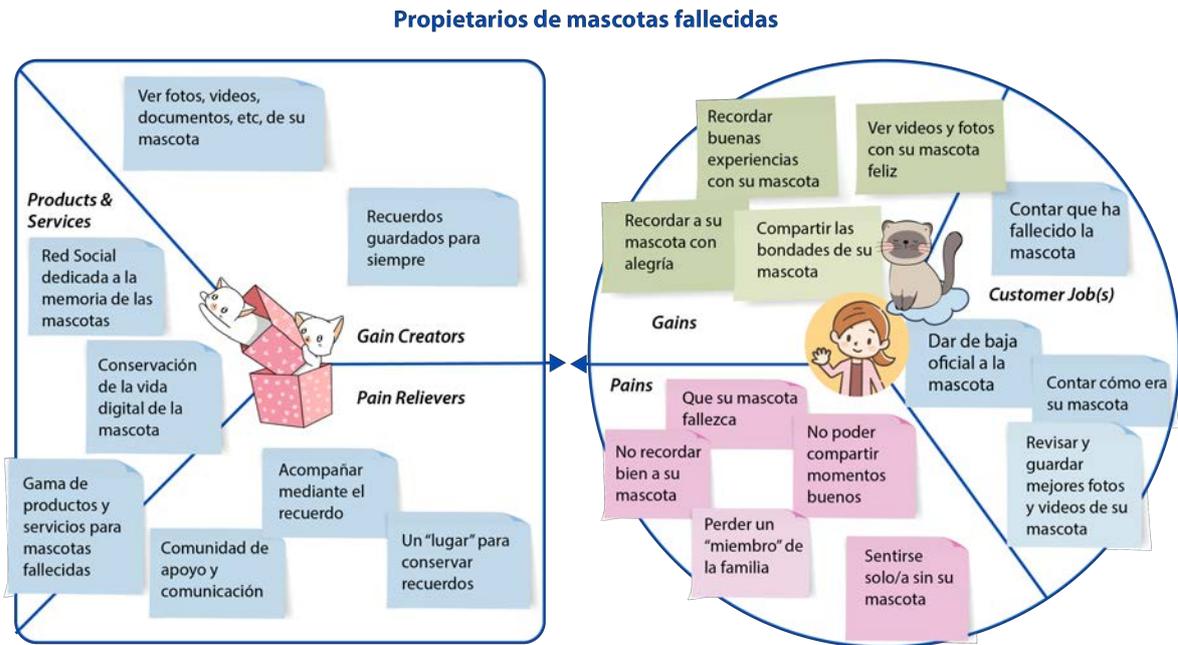
Propietarios de mascotas fallecidas.

En el caso del VPC para dueños de mascotas fallecidas, nos encontramos con una situación muy diferente.

Para entender las necesidades reales que puede tener un propietario de mascota fallecida, identificamos en un primer lugar las actividades a las que debe enfrentarse a partir del momento de la pérdida. Principalmente, vimos que se trataba de tareas más emocionales que funcionales, destacando la actividad de conservar los recuerdos gráficos, así como la necesidad imperiosa de comunicarse con otras personas para transmitir su sufrimiento o expresar cómo era la mascota. En lo que se refiere al apartado de dolores, nos dimos cuenta de que el miedo a no

recordarla y a sentirse solo, perdiendo a un miembro de la familia y no pudiendo compartir momentos, ocupa un lugar importante. Y en cuanto a las ganancias o beneficios, el consuelo lo podría encontrar en recordar con alegría las buenas experiencias y momentos vividos, ver vídeos y fotos, y comunicando a otras personas las bondades de la mascota.

Al igual que en el caso anterior, pudimos comprobar como MASCOTA SIEMPRE podrá aliviar las frustraciones de los propietarios de mascotas fallecidas y crear alegrías (beneficios), generando emociones positivas, tal y como se puede observar en la siguiente imagen.



Value Proposition Canvas - propietario de mascota fallecida. Elaboración propia

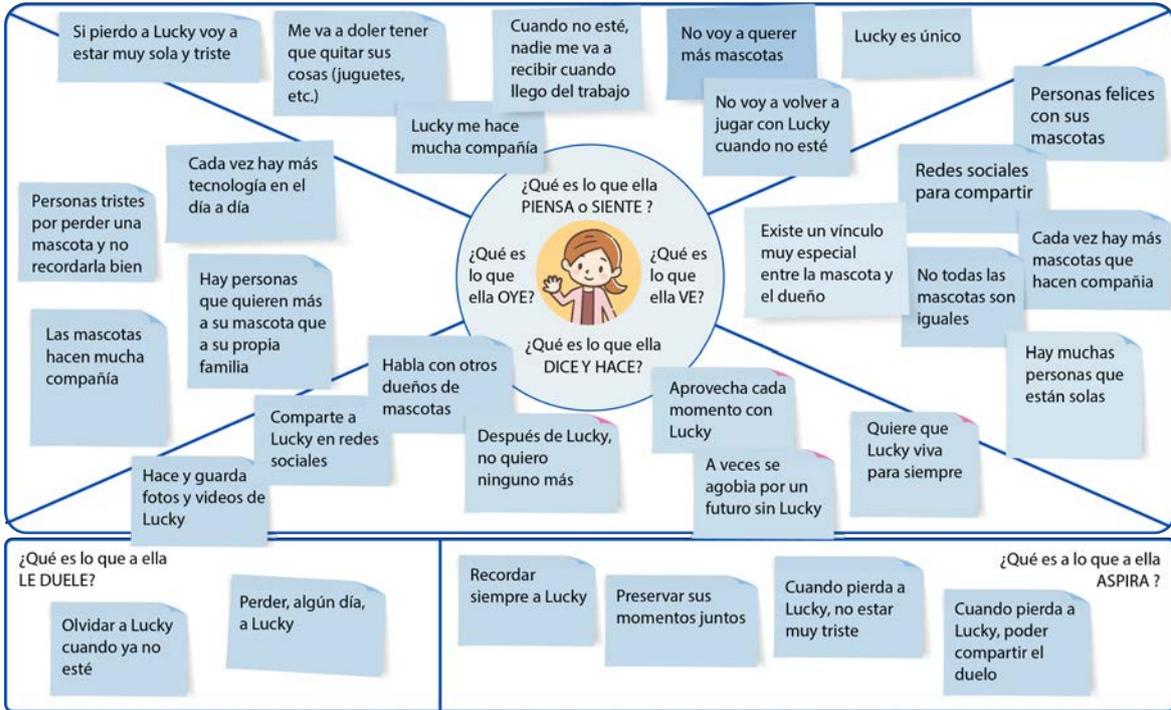
1.3. CLIENTES. MAPA DE EMPATÍA, USER PERSONA, EARLY ADOPTERS

Mapa de Empatía.

El Mapa de Empatía nos ayudó a mejorar el conocimiento sobre nuestro cliente, entendiendo las necesidades o problemas que tiene de cara a poder ofrecerle la mejor propuesta de valor posible. Hemos querido conocerlo más a fondo, profundizando en saber cómo actúa o cómo se siente, empatizando con él. Al igual que hicimos con el VPC, aquí también elaboramos dos mapas, uno para un propietario de mascota fallecida (Pedro de 52 años, dueño de Tommy) y otro para un dueño de mascota senior (Julieta de 40 años, dueña de Lucky), tal y como se aprecia en las siguientes imágenes:

Mapa de Empatía

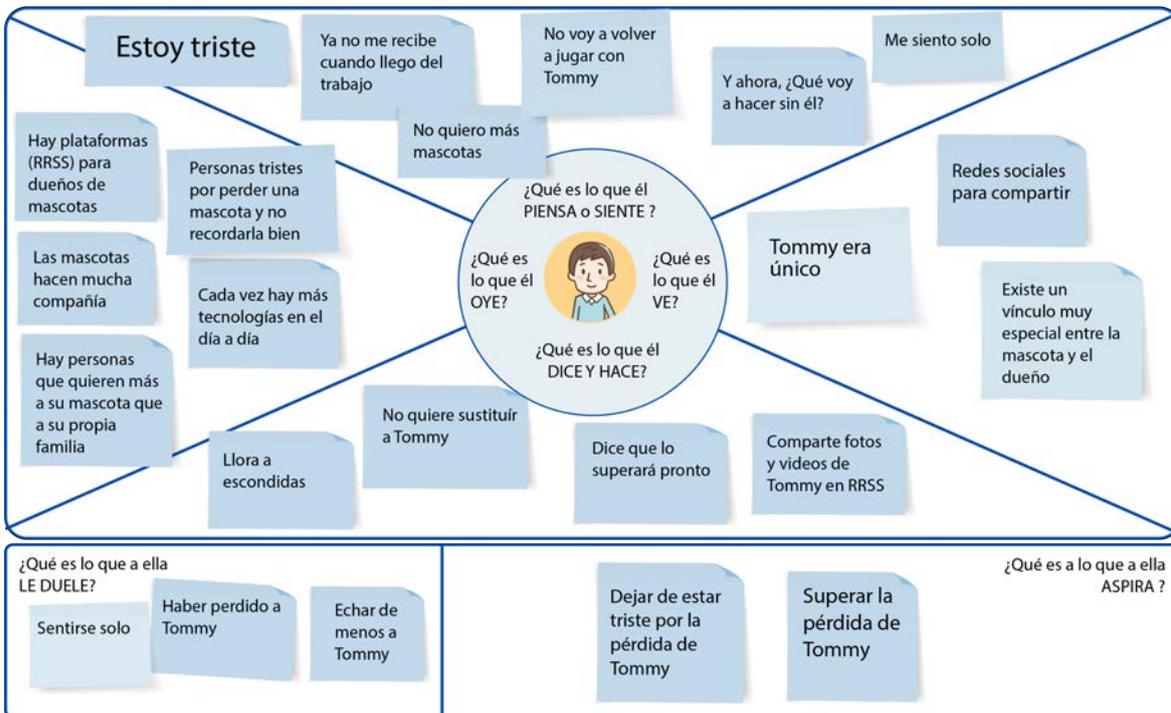
Julieta, dueña de Lucky (mascota senior)



Mapa de Empatía. Mascota senior. Elaboración propia

Mapa de Empatía

Pedro, dueño de Tommy (mascota fallecida)



Mapa de Empatía. Mascota fallecida. Elaboración propia

User Persona.

Con esta técnica profundizamos aún más en el conocimiento de nuestro cliente, asignándole un nombre y una personalidad, de manera que podamos conectar mejor con él. A continuación se muestran dos fichas de User Persona: dueño de mascota fallecida y dueño de mascota senior.

	<p style="text-align: center;">COMPORTAMIENTOS GENERALES</p> <p>Se preocupa mucho por el futuro de su mascota senior y de cómo influirá su pérdida en sus hijos. Su rutina diaria le encanta, principalmente sacar a su mascota a pasear. Es el momento en el que disfruta con ella sin que nadie las moleste. Es una mujer enérgica, entregada a su trabajo como empresaria. Intenta disfrutar de cada momento de la vida, siempre con su mascota. Como madre, inculca y transmite a sus hijos la importancia de cuidar y tratar bien a los animales. Cuida y protege a su mascota.</p>
<p style="text-align: center;">DATOS DEMOGRÁFICOS</p> <p>Mujer 36 años, casada</p> <p>Empresaria, 8 años de experiencia</p> <p>Ana Gil</p> <p>Clase Media- Alta</p> <p>Seis hermanos</p> <p>Dos hijos</p> <p>De Tenerife</p>	<p style="text-align: center;">NECESIDADES Y OBJETIVOS</p> <p>Cuidar de su mascota senior, que se encuentra enferma. Generar todos los recuerdos posibles con su mascota. Conservar en su memoria los momentos vividos con la mascota. Superar el momento del adiós a su mascota y la pérdida cuando llegue el momento (el duelo). Ayudar a su familia a recomponerse tras el fallecimiento de su mascota. No olvidar a su mascota cuando no esté. Ver crecer a sus hijos y que tengan siempre presente el recuerdo de la mascota. Disfrutar de cada instante con su familia y mascota.</p>

User persona. Dueña mascota senior. Elaboración propia

	<p style="text-align: center;">COMPORTAMIENTOS GENERALES</p> <p>Para él es especialmente doloroso haber perdido a su mascota, ver que ya no puede o que no podrá en un futuro compartir momentos con ella. Lo expresa de manera pasiva. Su sentimiento dominante es de tristeza ante la pérdida. También tiene otros problemas a los que da mucha importancia con relación a su mascota, además de su pérdida, como es quedarse solo. Es una persona paciente, tranquila, muy trabajadora, a la que le gustaba pasear por los parques y calles de Madrid con su mascota.</p>
<p style="text-align: center;">DATOS DEMOGRÁFICOS</p> <p>Hombre 55 años, divorciado</p> <p>Ingeniero, 30 años de experiencia</p> <p>Rafael Suárez</p> <p>Clase Media</p> <p>Un hermano</p> <p>Sin hijos</p> <p>De Madrid</p>	<p style="text-align: center;">NECESIDADES Y OBJETIVOS</p> <p>Compartir la pérdida de su mascota, hablar con otras personas que le comprendan y le escuchen. Conocer gente para no sentirse tan solo. Preservar la memoria de su mascota, no olvidarla. Dejar de estar triste. Definir una nueva rutina, un nuevo día a día, ahora sin su mascota. Encontrar hobbies que le entretengan. Llenar el tiempo libre con nuevas actividades, como quedar con amigos que hace tiempo que no ve. Organizar los recuerdos gráficos, como fotos y vídeos con su mascota.</p>

User persona. Dueño mascota fallecida. Elaboración propia

Early Adopters.

Para finalizar, realizamos el estudio del Early Adopter para cada caso, mascota fallecida y mascota senior. Con este ejercicio nos acercamos a aquellos primeros clientes que van a probar MASCOTA SIEMPRE, ya que están deseando encontrar una solución a sus problemas o necesidades específicas. Estos Early Adopters validarán nuestro proyecto y nos darán información muy útil sobre cómo mejorarlo, si fuera el caso, o sobre la experiencia vivida. En las siguientes imágenes presentamos nuestros Early Adopters.

EARLY ADOPTER MASCOTA SENIOR		DESCRIPCIÓN	MARÍA GARCÍA, 54 AÑOS
COMPORTAMIENTOS QUE LO DEFINEN			
COMPORTAMIENTOS		COMPORTAMIENTOS OBSERVABLES	
<p>Le preocupa el futuro de su mascota senior y aprovecha todo el tiempo posible junto a ella. Ordena los vídeos y fotos que tiene almacenados en su ordenador. Pasa de estar muy contenta a triste cuando piensa sobre un futuro sin su mascota. Busca en Internet foros y espacios en los que compartir experiencias con su mascota. Lee revistas de mascotas. Accede a blogs especializados. Cuida y protege a su mascota. Pasea con su mascota por los mismo lugares todos los días.</p>		<p>Pasa mucho tiempo sola con su mascota. Le gusta compartir en redes sociales fotos y vídeos de sus paseos. Su vida es muy monótona. Hace todos los días lo mismo. Disfruta de sus momentos con su mascota. Le gusta y reconforta hablar con sus amigos y familiares sobre su mascota. Es una persona organizada y le gusta tener todo bajo control.</p>	

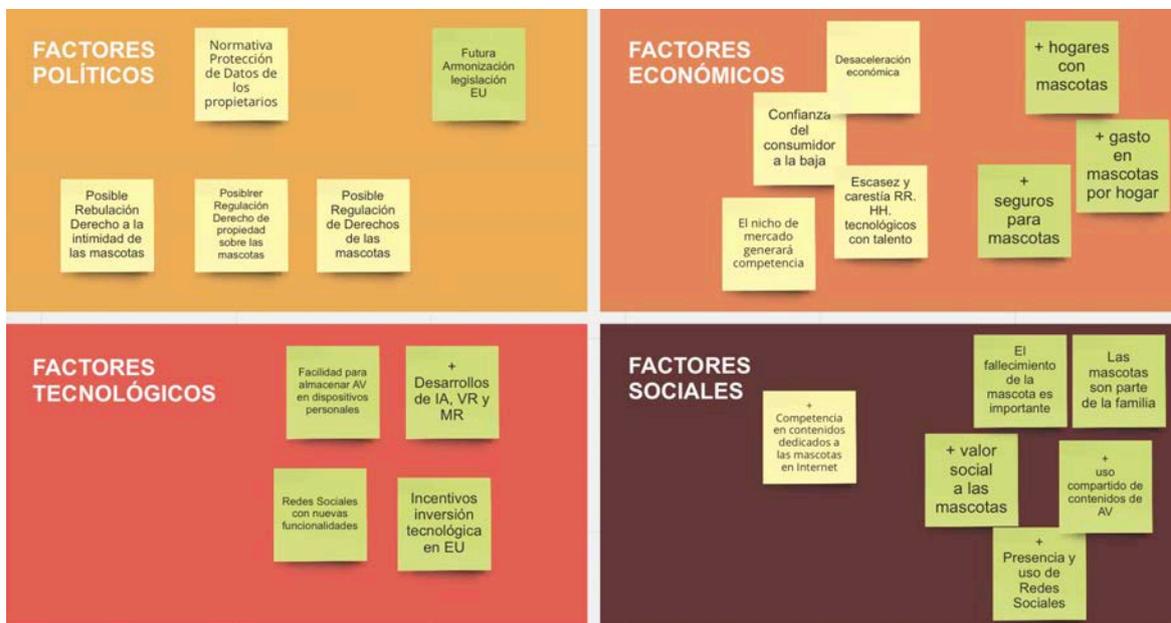
Early Adopter: mascota senior. Elaboración propia

EARLY ADOPTER MASCOTA FALLECIDA		DESCRIPCIÓN	PEPE SÁNCHEZ, 34 AÑOS
COMPORTAMIENTOS QUE LO DEFINEN			
COMPORTAMIENTOS		COMPORTAMIENTOS OBSERVABLES	
<p>Busca en Internet foros y blogs en los que otras personas que han pasado por lo mismo comparten cómo han superado la pérdida de una mascota. Lloro en la intimidad. Habla con su familia y con sus amigos sobre su mascota. Pasea por los mismo lugares por los que paseaba con su mascota. Recuerda a su mascota a través de las rutinas diarias. Comparte sus sentimientos en la intimidad. Busca compartir recuerdos con otros. Recordar a su mascota le da paz interior, aunque esté triste.</p>		<p>No le gusta compartir muchas fotos en las redes sociales, pero sí le gusta leer en Internet sobre mascotas y navega mucho. Prefiere estar solo a estar acompañado por personas. Se ha vuelto una persona introvertida. Cuando está con gente habla continuamente de su mascota y de cuánto la echa de menos. No encuentra consuelo en las personas ya que echa mucho de menos a su mascota. Disfruta rememorando momentos vividos con su mascota.</p>	

Early Adopter: mascota fallecida. Elaboración propia

2. ANÁLISIS DEL SECTOR. FUERZAS DE LA INDUSTRIA

PEST. En primer lugar realizamos un análisis PEST para determinar los factores políticos, tecnológicos, económicos y sociales que afectan a MASCOTAS SIEMPRE:



Análisis PEST. Elaboración propia

Business Model Environment.

A continuación presentamos el análisis del sector de las mascotas desde el Business Model Environment (entorno del negocio). Asimismo, profundizamos en las 5 Fuerzas de Porter que afectan a la capacidad de MASCOTAS SIEMPRE de desarrollar el negocio y generar ganancias, optimizando los recursos y prevaleciendo frente a la competencia.

Pero para ello, partimos de algunos datos interesantes obtenidos de la Asociación Madrileña de Veterinarios de Animales de Compañía (AMVAC) ...

Cifras del sector de animales de compañía actualizados a 2017

UE	ESPAÑA
El sector mueve 36.500 millones de euros de facturación en la UE.	El sector mueve 3.367 millones de euros de facturación en España.
Hay 80 millones de hogares con mascota en la UE.	5 millones de perros y 2,2 millones de gatos en España.
El gasto medio mensual es de 217€ por hogar con mascota en la UE.	Gasto medio mensual 130€ por hogar con un perro y 91€ con un gato en España.

Fuente: Asociación Madrileña de Veterinarios de Animales Compañía (AMVAC)

Además, en España:

- El sector ha crecido un 39% desde 2015.

- Hay 5 millones de perros y 2,2 millones de gatos. Juntos, suman más que los habitantes menores de 15 años.
- En España, un 85% de los hogares con mascota tiene un perro, un 35% un gato, un 13% un ave y un 5% un reptil.

Por lo tanto, podemos concluir en que las mascotas son un lujo, y como tal, inciden directamente en el gasto familiar. Además, la alimentación y los servicios veterinarios representan el 80% del gasto asociado. Y el segmento de las incineraciones es uno de los que más crecen y se ha multiplicado por cinco.

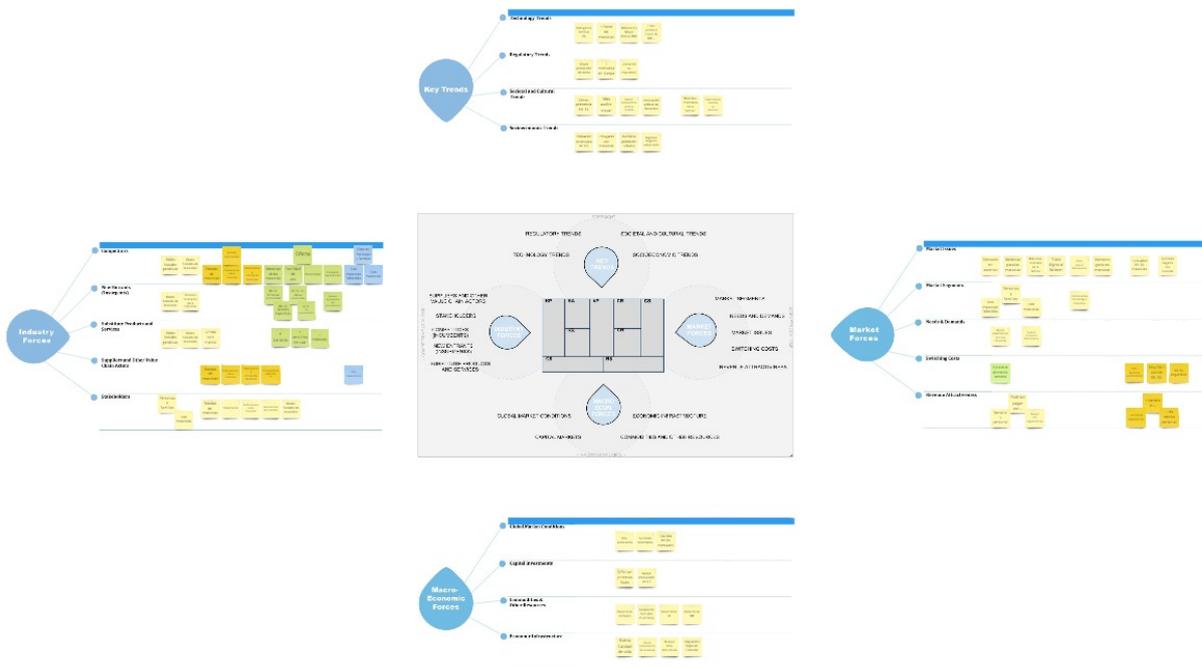
Con este volumen, se comprende el aumento de servicios orientados a mascotas, como bares y cafeterías, aromaterapia, hoteles y espacios públicos, playas, ortodoncia, urnas y ataúdes, etc.

Durante 2017:

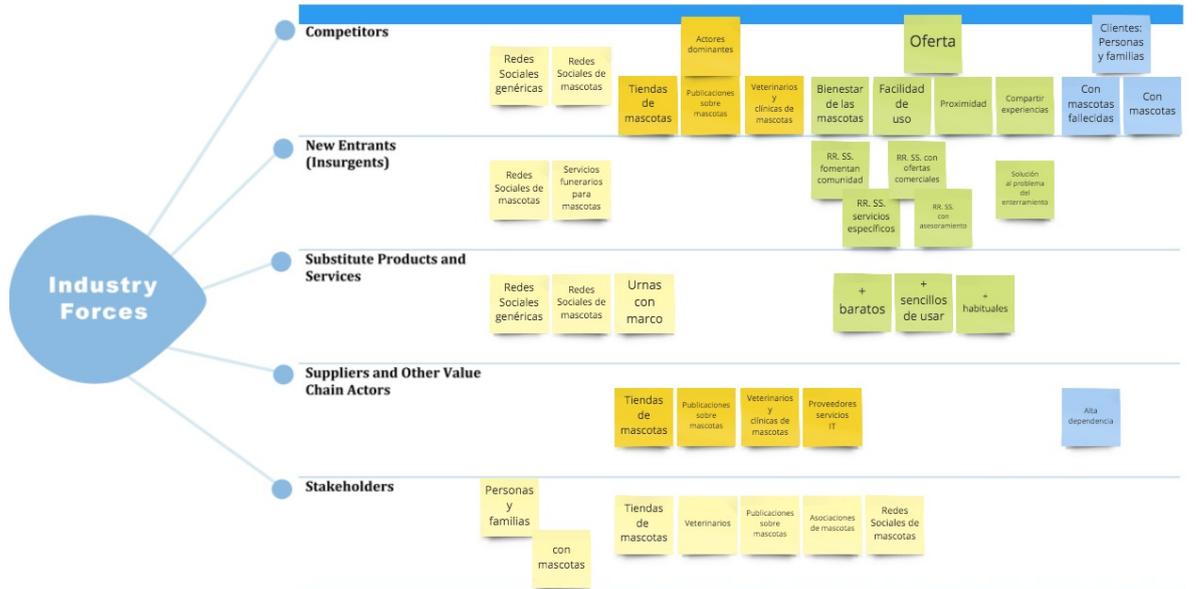
- En veterinaria, respecto a perros y gatos, se llegó a facturar un total de 256,37 millones de €.
- En alimentación para mascotas, la facturación superó los 1.000 millones de €, de los que el 61% fue de comida para perros, el 32% de comida para gatos y el resto, un 7%, para otras mascotas (pájaros, peces, roedores y reptiles).

La salud de las mascotas ha pasado a ser una de las principales preocupaciones para sus propietarios.

Las conclusiones de nuestro Business Model Environment se muestran a continuación



Business Model Environment. Elaboración propia



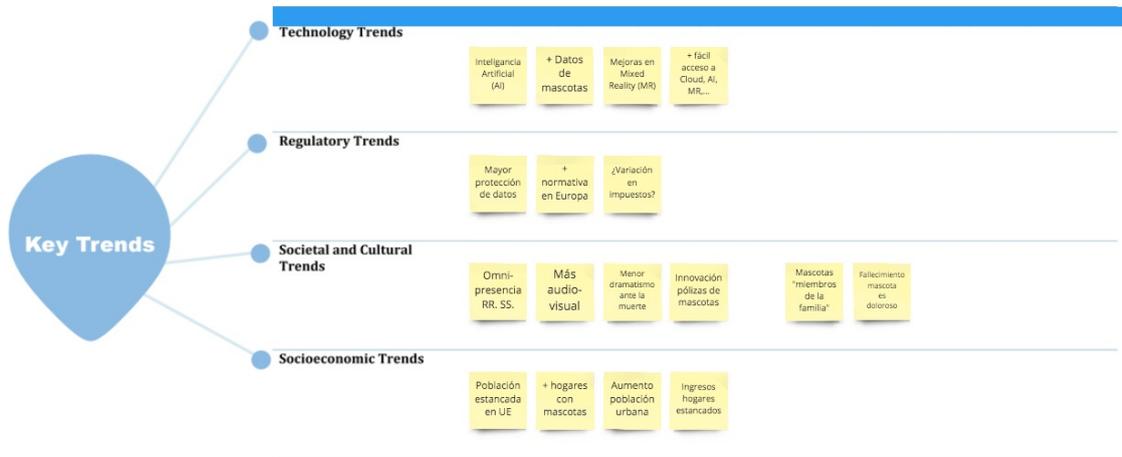
miro

Fuerzas de la industria. Elaboración propia



miro

Fuerzas del mercado. Elaboración propia



miro

Tendencias clave. Elaboración propia



miro

Fuerzas macroeconómicas. Elaboración propia

3. VALORACIÓN DEL MERCADO

En la siguiente tabla se aprecia la valoración del mercado respecto a los perros y gatos censados en España, considerando datos del 2017 de la AMVAC, y redondeando la cifra a 7 millones. Hemos omitido en esta valoración información referente a aves, reptiles y otro tipo de mascota diferente a perros y gatos.

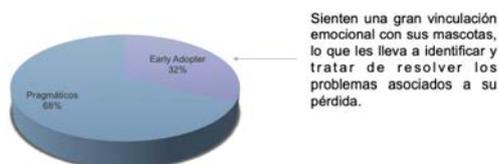
VALORACION DE MERCADO											HIPOTESIS
Anual											
MERCADO	7.000.000 Perros y gatos censados en España										
Conversión	0,1%	0,2%	0,3%	0,4%	0,5%	0,6%	0,7%	0,8%	0,9%	1,0%	
Usuarios	7.000	14.000	21.000	28.000	35.000	42.000	49.000	56.000	63.000	70.000	
Ingresos por usuarios	59,88 €	59,88 €	59,88 €	59,88 €	59,88 €	59,88 €	59,88 €	59,88 €	59,88 €	59,88 €	
Ingresos potenciales	419.160 €	838.320 €	1.257.480 €	1.676.640 €	2.095.800 €	2.514.960 €	2.934.120 €	3.353.280 €	3.772.440 €	4.191.600 €	
Porcentaje sobre el mercado	0,1%	0,2%	0,3%	0,4%	0,5%	0,6%	0,7%	0,8%	0,9%	1,0%	

Valoración del mercado. Elaboración propia

Para realizar esta valoración, tomamos como base el PVP de la suscripción a MASCOTA SIEMPRE por 4.99 €/mes. Continuando con una actitud conservadora, no hemos incluido en esta valoración ingresos derivados de las comisiones de venta de productos y servicios en los marketplaces, de la publicidad ni de la explotación de data.

4. VALIDACIÓN DE HIPÓTESIS

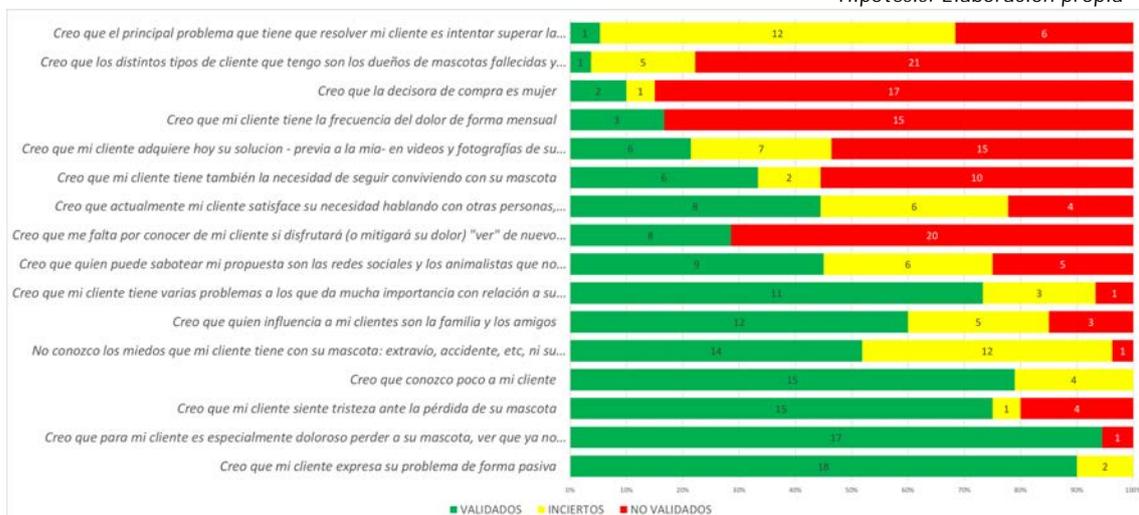
Procedimos a la validación (con las limitaciones derivadas por la crisis COVID19) de una serie de hipótesis sobre ideas o suposiciones relativas a MASCOTA SIEMPRE. El método que utilizamos consistió en la realización de entrevistas personales. Llevamos a cabo 28 entrevistas y el resultado que obtuvimos fue que el 32% de las personas entrevistadas podían considerarse Early Adopters.



Gráfica Early Adopters. Elaboración propia

El siguiente cuadro presenta las hipótesis planteadas y el resultado obtenido en función de las respuestas conseguidas de las personas entrevistadas:

Hipótesis. Elaboración propia



Finalmente, las hipótesis validadas fueron:

- Para nuestro cliente, es especialmente doloroso perder a su mascota, ver que ya no puede o que no podrá en un futuro compartir momentos con ella.
- Nuestro cliente expresa ese problema de manera pasiva.
- Su sentimiento dominante es de tristeza ante la pérdida de su mascota.
- También tiene otros problemas a los que da mucha importancia con relación a su mascota, además de a su pérdida.

Durante las conversaciones han sido constantes las referencias de nuestros clientes a:

- Que consideran a su mascota, especialmente a perros y gatos, parte de su familia. El fallecimiento de la mascota es, emocionalmente, un grave problema.
- Que en el momento de la pérdida de su mascota se han enfrentado a problemas prácticos que consideran importantes (entierro, incineración, traslado del cuerpo, etc.), y que no han solucionado bien.
- Que el mayor consuelo es el apoyo que han recibido de sus familiares y amigos más íntimos. No todo el mundo entiende ese dolor y lo respeta.

Además de que:

- Un espacio para la memoria y el recuerdo de sus mascotas supone un consuelo.
- Desean que mascotas sean felices y tengan salud. Quieren evitarles sufrimientos. Pero sobre todo, quieren devolverles el cariño que reciben de ellas y respetarlas como uno más de la familia.
- Compartir fotografías de sus mascotas fallecidas con amigos o familiares les hace recordarlas de una forma menos dolorosa, con nostalgia, pero también con la alegría.

4.1. STAKEHOLDERS

Los stakeholders o partes interesadas son indispensables para MASCOTA SIEMPRE, ocupando un lugar importante en la planificación estratégica del negocio. La satisfacción de las partes interesadas influye considerablemente en el cumplimiento de los objetivos definidos y en los resultados obtenidos. Realizamos un análisis en detalle de los stakeholders de MASCOTA SIEMPRE, siendo también entrevistados para comprender mejor su implicación o relación con el negocio. En la siguiente imagen se especifican las partes de interés y, a modo de ejemplo, se incluyen como anexo 2 algunas de las tarjetas de aprendizaje elaboradas resultado de las entrevistas realizadas.



Stakeholders. Elaboración propia

5. LA SOLUCIÓN. MASCOTA SIEMPRE App

Consideramos diferentes experimentos de solución para validar nuestras hipótesis (las hipótesis y experimentos de solución se presentan como anexo 3).

Decidimos prototipar con la finalidad de validar las hipótesis relacionadas con las propuestas de valor, y lo hicimos a través del diseño y desarrollo de dos landing pages, incluyendo una de ellas un cuestionario relacionado con las necesidades en torno al mundo de la mascota senior y fallecida, y la otra centrada en conseguir un mail de contacto para el envío de más información sobre el proyecto.



Landing page con cuestionario. Elaboración propia

Cuestionario

Ayúdanos a conocer mejor tus necesidades contestando a estas preguntas

Compartir las vivencias que tengo con mi mascota (fotos y vídeos, anécdotas, opiniones, etc.), ahora que es un poco más difícil con personas con mascotas como la mía, me ayudaría a cuidarla mejor y a disfrutar más con ella.

- Si, estoy totalmente de acuerdo.
- Estoy algo de acuerdo.
- No estoy muy de acuerdo.
- No, estoy totalmente en desacuerdo.

Necesito un sitio donde informarme, encontrar y ver opiniones de productos y servicios pensados específicamente para mascotas como la mía, son ya un poco mayores.

- Si, estoy totalmente de acuerdo.
- Estoy algo de acuerdo.
- No estoy muy de acuerdo.
- No, estoy totalmente en desacuerdo.

Creo que las personas a las que les ha fallecido su mascota pueden ayudar a otros que están pasando por la misma circunstancia escuchándoles, compartiendo sus vivencias y animándoles.

- Si, estoy totalmente de acuerdo.
- Estoy algo de acuerdo.
- No estoy muy de acuerdo.
- No, estoy totalmente en desacuerdo.

Me gustaría conservar y compartir el recuerdo de mis mascotas cuando fallezcan, para que su memoria esté siempre conmigo.

- Si, estoy totalmente de acuerdo.
- Estoy algo de acuerdo.
- No estoy muy de acuerdo.
- No, estoy totalmente en desacuerdo.

Introduce por favor tu e-mail (requerido)

No ha sido fácil dentro del contexto Covid19 testar y generar expectativa de nuestro servicio. El Covid19 ha ralentizado, temporizado (e incluso anulado) cualquier iniciativa. Sin embargo, obtuvimos un feedback que nos ha permitido avanzar y confiar en lo hasta ahora habíamos trabajado.



Prototipamos con Test A/B recogiendo feedback, por mail respuesta (A) y a través de la recepción de un cuestionario específico (B) sobre la propuesta del producto mínimo viable.

Landing page con recogida de mail. Elaboración propia

MASCOTA SIEMPRE es un solución tecnológica en forma de aplicación híbrida (App) apoyada por una web que responde a la propuesta de valor de manera específica sobre cada uno de los segmentos de cliente.

6. DIAGRAMA DE FLUJOS

La apuesta que perseguimos desde MASCOTA SIEMPRE es que ambos segmentos de cliente encuentren este espacio de relaciones de mucha ayuda. La experiencia comienza cuando el usuario se identifica como dueño de mascota senior, pudiendo continuar haciendo uso de la App una vez que su mascota ha fallecido. A su vez, también es posible que un propietario de mascota fallecida acceda directamente. Además, encontramos a través de la complementariedad de ambos contextos una oportunidad para que la App siga siendo de utilidad al usuario, ampliando el ciclo de vida de su uso a lo largo del tiempo.

El siguiente diagrama de flujo expresa los sentidos y direcciones a las que el usuario puede acceder, siempre atendiendo a la identidad y customer data con el que se haya dado de alta.

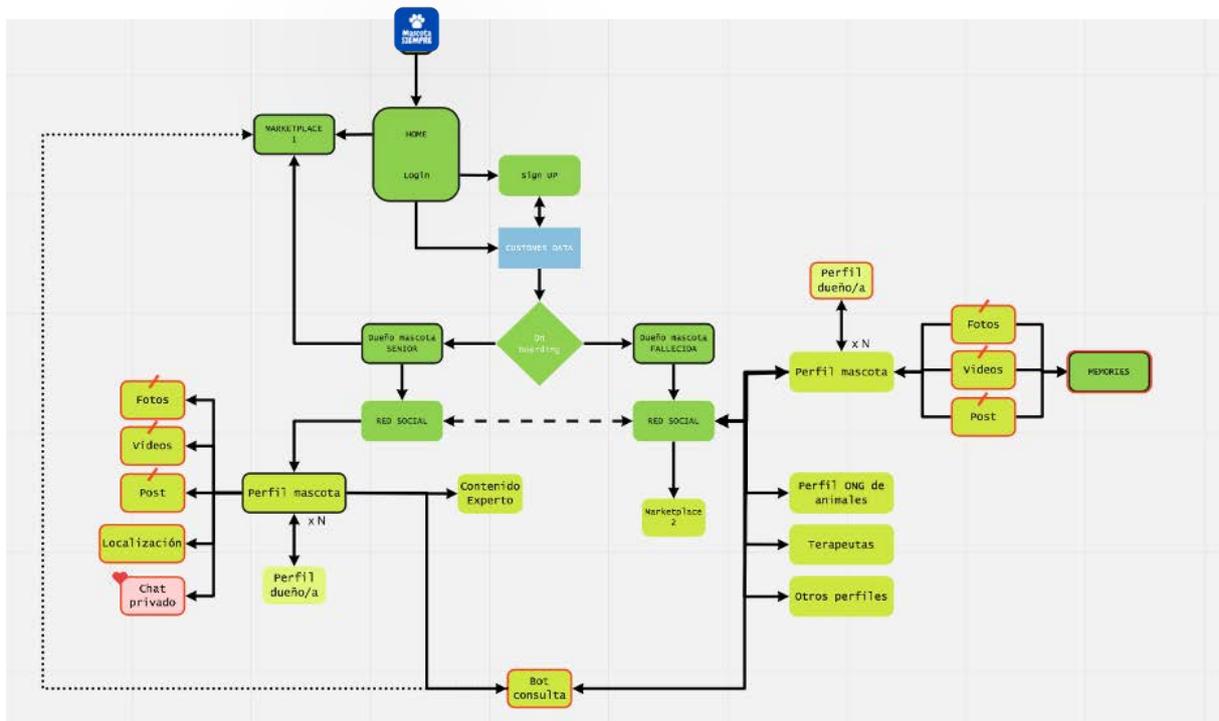


Diagrama de flujos. Elaboración propia

MASCOTA SIEMPRE se convertirá en el lugar donde sólo se puede navegar libremente previo registro del usuario. Contará con una opción de libre acceso muy limitada que sólo permitirá conocer de manera general y limitada la oferta de productos y servicios, y tener acceso directo al bot de consulta.

El sentido de este registro obligatorio es garantizar que el usuario pueda estar en un entorno amigable y seguro. Dotar de una imagen de confianza nos hace minimizar cualquier acción que lleve asociada publicidad y re-marketing. El control de accesos y navegación bajo suscripción facilita mucho la imagen positiva que debemos transmitir.

Nuestra tecnología estará abierta a soportar distintas utilidades que van desde la capacidad de generar conversación vía chat, foros, redes, emisión de videos hasta marketplaces con todas las medidas de seguridad aplicables en materia de pago. La doble identificación del usuario, (su rol como navegante y su rol a la hora de hacer una transacción económica), nos hace apostar por la tecnología blockchain como garantía de servicios de pago.

El usuario debe sentirse seguro en MASCOTA SIEMPRE.

Animando el diagrama de flujo de la App, nos encontramos con:

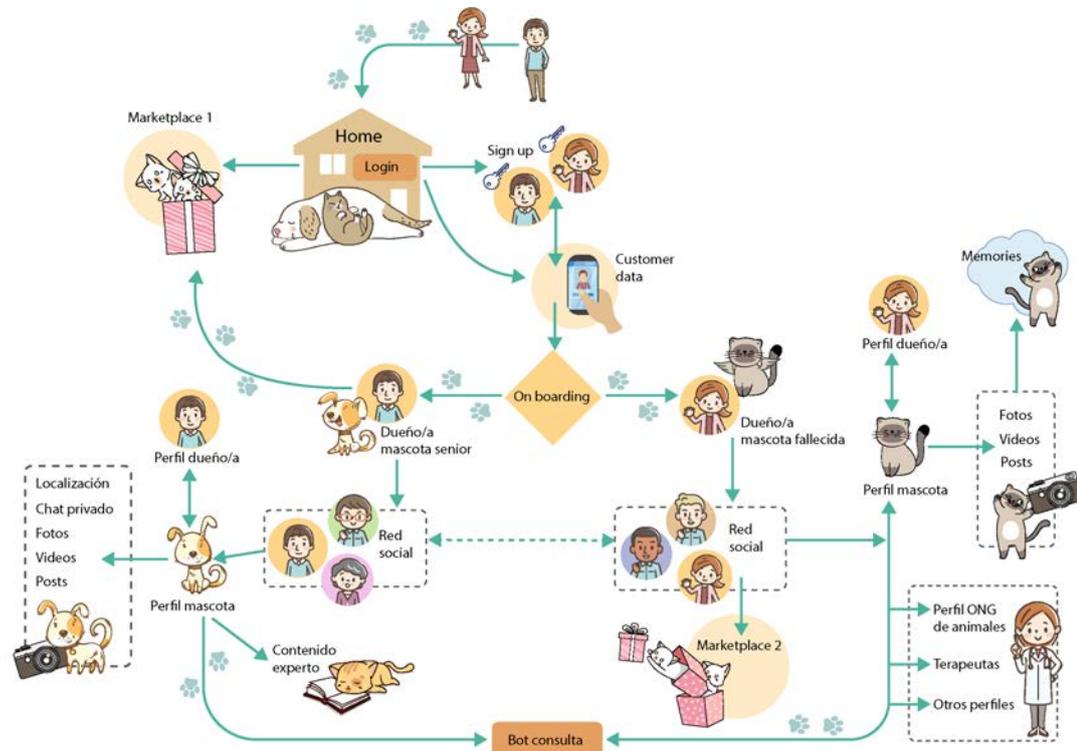


Diagrama de flujos animado. Elaboración propia

La composición de la App permite reconocer los siguientes apartados asociados directamente a las propuestas de valor de nuestro modelo de negocio:

- o Marketplace 1. Lugar donde cohabitan ofertas de servicios profesionales en estética (peluquerías, centros de bellezas, etc.), compañías de seguros orientadas a este sector, veterinarios, productos de alimentación, servicios a domicilio para mascotas, y así hasta incluir una amplia oferta de servicios de proveedores con todas las garantías de calidad.
- o Marketplace 2. Este marketplace está más dirigido a servicios postmortem de la mascota. En este sentido, cuenta con una oferta de artículos y servicios asociados al recuerdo.
- o Chat de consulta vinculado a servicios profesionales. Actúa como puente entre los dos segmentos de usuarios y también aporta mucha credibilidad y solvencia profesional que sirve de base de nuestra comunidad.
- o Chat privado. Punto de encuentro para conocer más personas afines. Aquí es el lugar donde las mascotas se convierten en personas y a través de tecnología pueden interactuar con otras mascotas.
- o Disponer de redes sociales amplifica la cobertura del alcance que necesita este negocio y permite alcanzar la fidelización, muy necesaria para poder generar frecuencias de visitas y nuevas altas para MASCOTA SIEMPRE. En este sentido, las dos redes sociales no se

complementan, son espacios estancos ya que el tratamiento que tienen todas las comunicaciones e informaciones de mascotas senior es totalmente ajeno a las que corresponden a mascotas que ya no están en nuestras vidas. Esta red trabaja e interactúa principalmente para generar recuerdos.

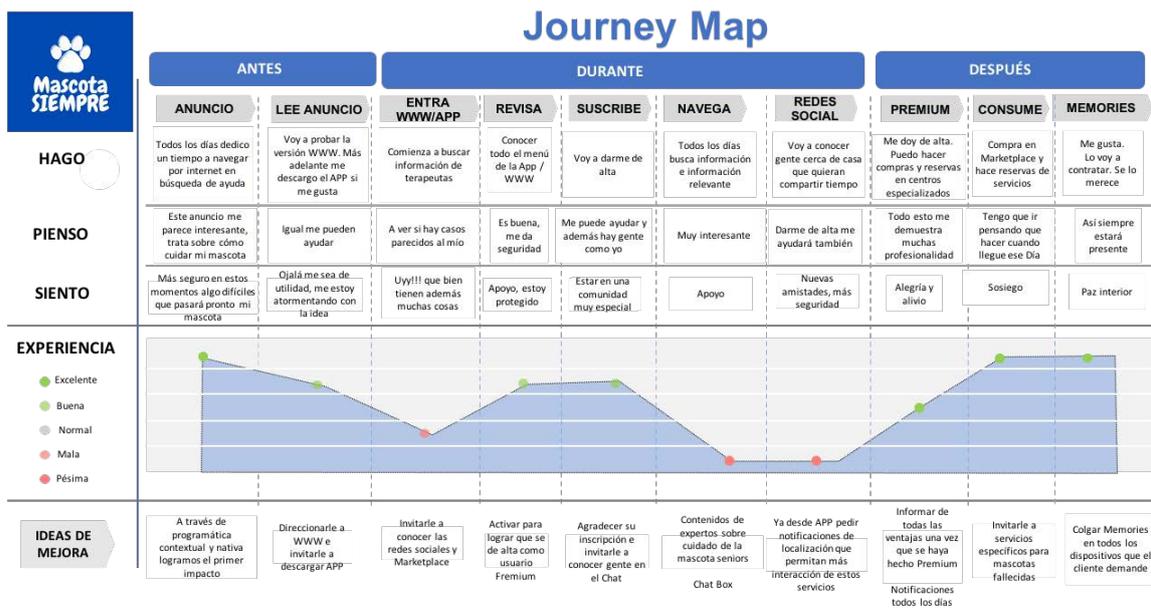
- o Memories. Soporta un gran peso en la cuenta de resultados de MASCOTAS SIEMPRE ya que es un producto muy específico, Premium, que debe soportar una función psicológica importante y mantener el recuerdo de la mascota con todas las combinaciones tecnológicas posibles.

En este sentido, Memories en la primera fase es un video resumen resultado de distintos algoritmos que aporta nuestra tecnología. El usuario introduce fotos, videos, comentarios y un formulario especial que registre su raza, edad, etc. Esta primera fase combina aquello que el dueño ha querido destacar sobre su mascota junto a lo que la naturaleza ha aportado en cuanto a su carácter de raza (todo gracias a la combinación genética de la información sobre más de 50 razas caninas de la que disponemos). Pero también Memories puede llegar a ser un producto de realidad virtual en un futuro: un avatar, que permita a la mascota convivir con su dueño en esta nueva realidad. En principio, estamos enfocados en la fase I con el resultado de una entrega audiovisual de la mascota.

- o Customer Data. Aunque no es una línea de ingresos esencial para nuestro modelo de negocio, somos conscientes de que disponer de esta información, autorizada por el usuario, nos permite tener *materia prima* que en caso necesario podemos gestionar para ofertar a proveedores de data, agencias de publicidad y otros espacios orientados a la oferta de programática.

7. EL JOURNEY MAP

Antes de abordar las distintas experiencias CX/UX/UI, elaboramos el journey map para conocer la intencionalidad que buscamos con nuestro producto y servicio. En este sentido, nos centramos en lograr experiencias que nos lleven a la excelencia en cada una de las fases de este journey.



Journey Map. Elaboración propia



A través de los tres momentos que se divide la experiencia (antes, durante y después) trabajamos en la mejora continua de cada fase. La compra programática contextual y/o nativa será el recurso de mayor utilidad para generar atracción hacia MASCOTA SIEMPRE. Nuestro anuncio tiene que ser leído, entendido y comprendido si queremos llevar al usuario a nuestra App o web.

La naturaleza de MASCOTA SIEMPRE está muy ligada a los sentimientos de seguridad, apoyo, alegría, sosiego y paz interior que servirán de elementos motivadores para fidelizar aún más al usuario. Debíamos ser muy intuitivos en la navegación, tarea muy difícil dentro de todos los ámbitos y servicios ofrecidos.

La fase durante obliga a ir ganando confianza, buscando en todo momento la conversión del usuario Freemium a Premium.

Una de las claves del proceso, que nos permitió aspirar a generar mayor fidelización, es cuando el individuo decide interactuar en las redes sociales. Crear comunidad es uno de los objetivos de monetización más importantes de nuestra propuesta. El individuo decide ser miembro de una red de iguales y al conseguirlo, aumenta su predisposición a comprar más productos o contratar más servicios relacionados con su mascota.

El prototipado de la aplicación nos dio pistas sobre que era necesario implementar toda la innovación necesaria para que la experiencia del usuario fuera atractiva, consiguiendo así fidelizarlo en esta fase durante.

Fase después, buscamos el para siempre. Aquí es donde prácticamente conseguimos monetizar la relación con el usuario a través de servicios Premium. Una vez el cliente ha llegado hasta aquí, no va a renunciar a ellos.

Comprar Memories es la traducción de la propuesta de valor para dueños de MASCOTA SIEMPRE. El usuario que ha pasado por las distintas fases durante un tiempo cierra su ciclo con la contratación de este producto, abriéndose así un nuevo círculo que le anime a seguir manteniendo y conservando para siempre los recuerdos de su mascota.

8. LA EXPERIENCIA DEL USUARIO (UX) Y EL DISEÑO INTERFACE (UI)

A partir de los prototipos desarrollamos un UI basado en la App en su primera fase, y realizamos una propuesta mínima de valor para el mercado. Nuestra intención era poder escalar el modelo a nivel plataforma web una vez se haya implementado el aplicativo.

El Aplicacion Store Optimization (ASO) nos hizo validar la hipótesis sobre la capacidad de fortaleza que aportaba la marca MASCOTA SIEMPRE. Descubrimos comunidades de mascotas, con más de 10.000 descargas, como son Matchdogs, Dog Vivants o Social Animals, testamos en ese entorno el posicionamiento que podríamos ocupar dentro de estos marketplaces y el resultado, en cuanto a visibilidad, nos hizo atractivos al estar dentro del top 5 del sector.

La App base cumple con las condiciones de los marketplaces referentes en el mercado Google Play y Appstore, principalmente. En este sentido, evaluamos y definimos métricas que nos permitirán hacer seguimiento y la toma de decisiones en materia de:



Visibilidad:

- Ranking de Keywords. Posición de las palabras clave y sus combinaciones en los resultados de búsqueda.
- Ranking de popularidad. Posición en los principales rankings de popularidad.
- Ranking de la categoría. Posición en una categoría específica ("Salud y Bienestar").

Tasa de Conversión:

- Porcentaje de clicks (CTR). Porcentaje de visitantes que acceden a la ficha de la aplicación haciendo click en una de las previsualizaciones del store.
- Tasa de conversión a instalación (CR). Porcentaje de visitantes que descargan la aplicación.

Crecimiento:

- Número de instalaciones. Número de instalaciones de la App.
- Usuarios activos semanales. Usuarios que realizan alguna actividad en la App cada semana.
- Ratings y Reviews. Número de Ratings y Reviews positivos y negativos que recibe la App.

Monetización:

- Ingreso promedio por usuario. Ingresos totales divididos por el número de usuarios.
- Lifetime Value. Predicción de ingresos futuros netos de un usuario particular: Valor de compra promedio x Frecuencia de compra (valor del cliente) x Vida media del cliente.
- Ingresos netos. Total de ingresos una vez descontado el margen de las App.

9. PRODUCTO MÍNIMO VIABLE

Con un posicionamiento ASO optimizado y unas métricas ajustadas, desarrollamos sobre esta plataforma el siguiente producto mínimo viable (MVP) en forma de App. (Todas las ilustraciones han sido elaboradas por el GRUPO 4. En el anexo 6 se muestra un ejemplo de navegación por la App).

Esta es la homepage de la App, que denota en sus colores y tipografía la seriedad de nuestro servicio.

El branding sobre el que se sostiene la App fue validado en reuniones de Focus Group. Es importante destacar la fuerza del adverbio SIEMPRE, que aporta sentido al objeto del negocio, permitiendo su combinación como se pretenda, ejemplo: siempre junto a ti, en cualquier momento, etc.

A partir de esta homepage, si el usuario no se ha registrado tiene que hacer este proceso, y siempre que quiera acceder lo hará bajo su username, bien con entrada directa o a través de redes sociales



Darse de alta como usuario, primera visita



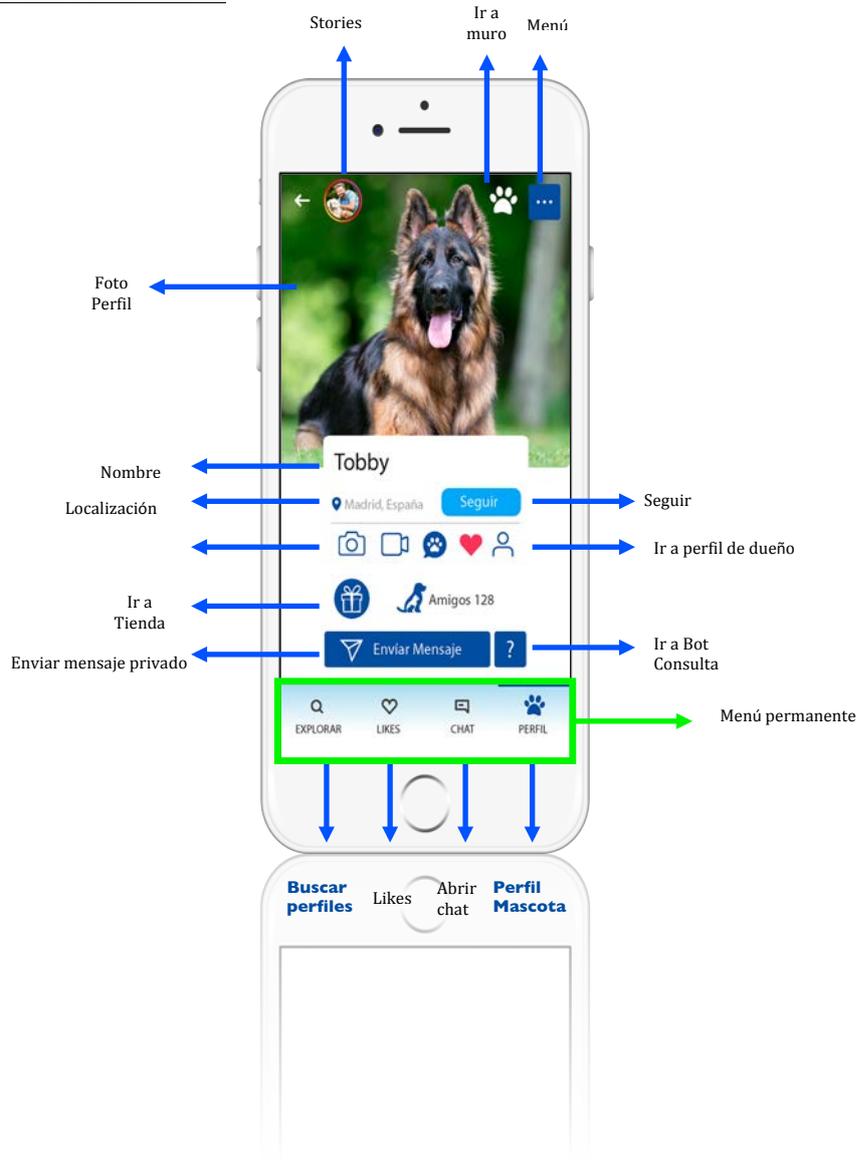
Una vez dado de alta



Caso de Marcos, dueño de mascota senior. Tomamos como ejemplo a Marcos, y consideremos que se trata de un usuario ya dado de alta y que tiene una mascota senior. Encontrará siempre en la homepage las opciones de navegación, según sus intenciones en MASCOTA SIEMPRE. Si busca relaciones hará link en el apartado MI RED, y si lo que desea es visualizar el resto del contenido de la App entrará a través de PET SHOP.

Es importante resaltar que Marcos puede acceder con perfil de persona o con perfil de mascota senior, pudiendo también ser dueño de más de una, por lo que tendría más de un perfil de mascota. En los siguientes gráficos se enseñan todos los ítems de información que aporta cada uno de los dos tipos de perfil.

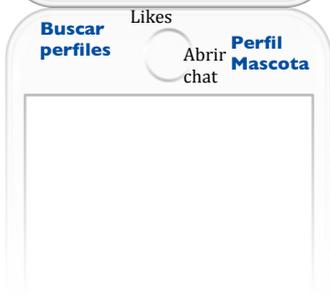
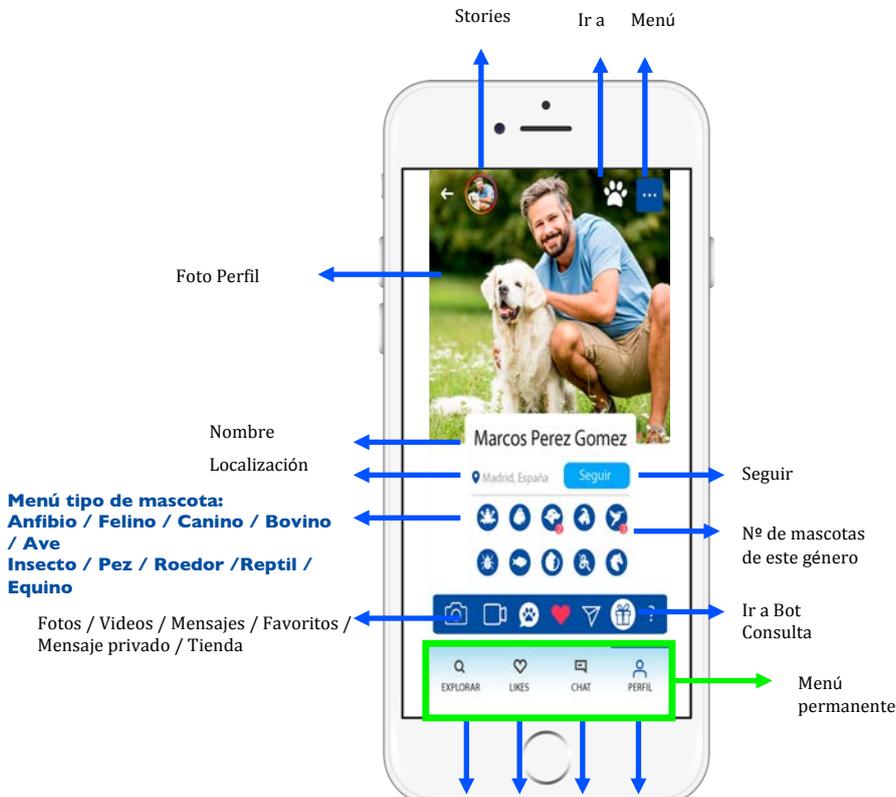
UI del perfil de mascota senior:



Se puede apreciar como el perfil de la mascota senior es similar al perfil de una persona usuaria de redes sociales. Lo hemos llamado en varias sesiones de trabajo como el Internet de las Mascotas, ya que gracias a los seres humanos las mascotas pueden comunicarse en nuestro lenguaje. El siguiente perfil es el de Marcos, dueño de esta mascota senior. Es importante

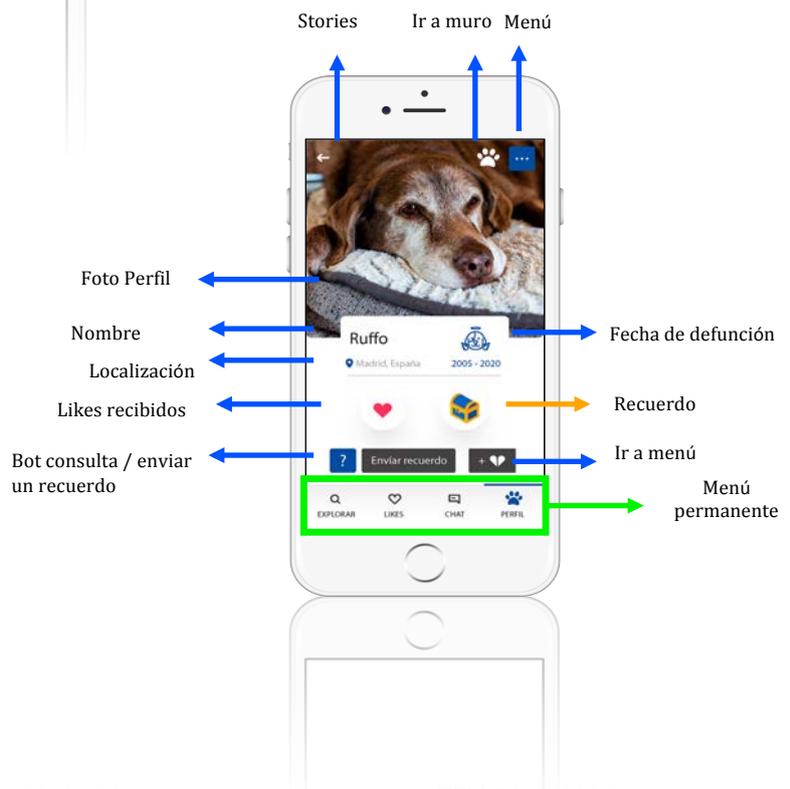
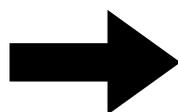
destacar que el perfil de persona debe que estar asociado al menos a una mascota, y podrá utilizarse en chats habilitados para la comunicación entre personas.

UI del perfil de Marcos, dueño de mascota:

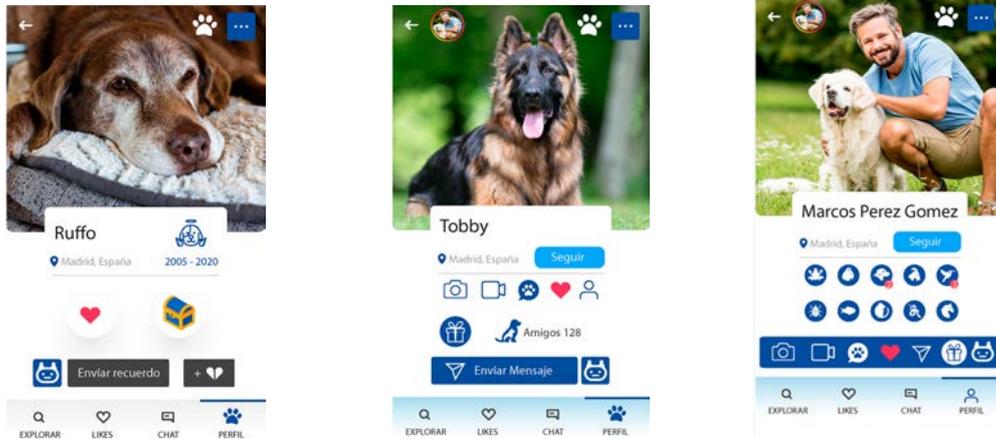


UI del perfil de mascota fallecida:

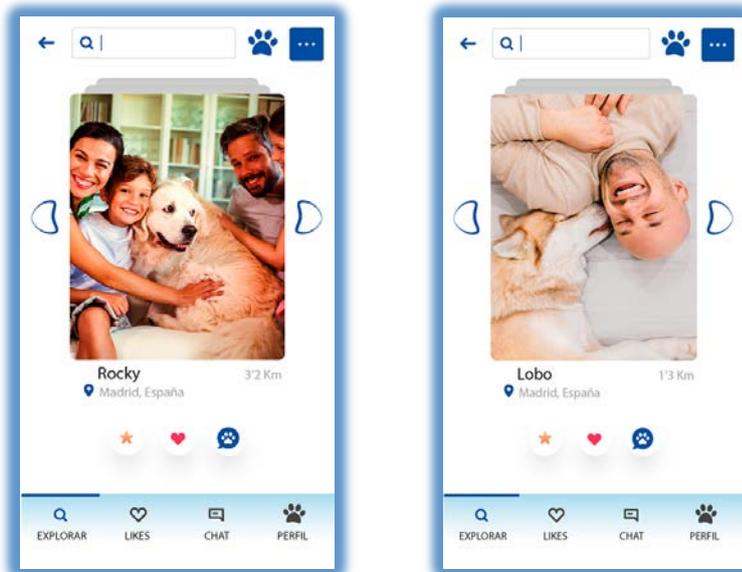
Este perfil cuenta con otras funcionalidades, adaptadas a la situación de mascota fallecida.



Resumiendo, de manera visual los tres perfiles de interacción en MASCOTA SIEMPRE van a ser:



Estos perfiles de muro se complementan con las redes sociales y chats más privados, como por ejemplo con mascotas amigas:



Chat privado.

A continuación se muestra un ejemplo del chat privado entre personas, que incorpora nuevas funciones:

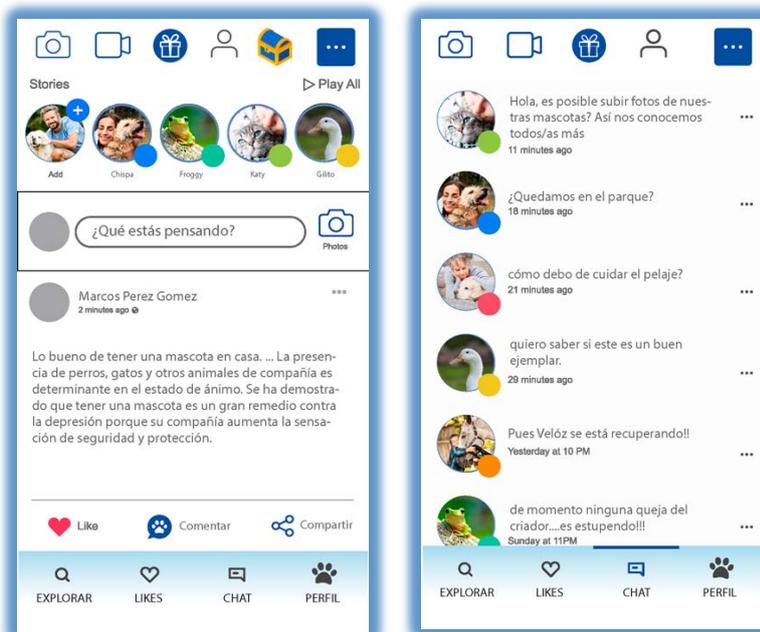


Al contar el perfil de la mascota senior con el ítem de geolocalización, los dueños pueden establecer relaciones presenciales entre ellos si así lo desean, como ir a pasear juntos, etc.

El chat en el perfil de mascota senior también permite compartir su día a día con el fin de que el usuario se sienta acompañado y especialmente querido por personas con quienes comparte ese vínculo especial de ser dueño de una mascota de avanzada edad.

La voz de la mascota senior está cedida a su dueño, siendo ésta una de las ideas con mayor fuerza de esta parte del proyecto, confiando en que hace muy atractivo el uso de la red MASCOTA SIEMPRE y que será muy activa.

Además, el icono de recuerdos (cofre) permite ir conservando todos los recuerdos que hacen sentir especialmente contentos a sus dueños. El cofre acumula todas las experiencias y servirá en un futuro, cuando la mascota ya no esté, como instrumento de venta de Memories.



De cara a la fidelización de usuarios, y como ya se ha adelantado, la App dispone de dos marketplaces. El más genérico, denominado Pet Shop, se ha orientado a satisfacer las necesidades de las mascotas senior,

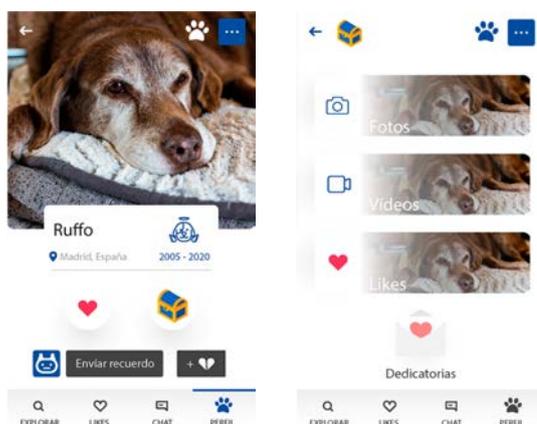


El segundo marketplace, dirigido a mascotas fallecidas, ocupará un espacio de servicios y productos seleccionados especialmente para hacer que perdure el recuerdo de la mascota o incluso para ayudar al propietario a superar el duelo y sobrellevar mejor la situación. Se encuentra situado junto a otros contenidos de interés para el usuario, como poder contactar con organismos e instituciones de ayuda:

- ONG y terapeutas están disposición 7/24 para los usuarios que precisen ayuda y orientación.
- El apartado Otros Perfiles es la antesala para llegar a toda la oferta orientada a servicios post mortem y todo aquello que los dueños de mascotas fallecidas necesiten.
- La tienda o marketplace, en este caso, está orientada a ofrecer todo aquello que necesite el dueño de una mascota fallecida para aliviar el duelo por su pérdida de tu mascota.



Siguiendo con las mascotas fallecidas, Memories es el espacio destinado a convertir todos esos pequeños momentos vividos entre propietario y mascota en una pieza de gran valor.



HAZTE PREMIUM es el objetivo principal que debemos lograr lo antes posible. Tanto para mascotas fallecidas como para mascotas senior, este servicio ofrece un gran número de ventajas y beneficios para el socio, como bonificaciones y descuentos especiales en la compra en los marketplaces.

Además, ser Premium permite disponer de Memories, y otras más ventajas en cuanto a espacios que puede ocupar el usuario.

Esta pantalla intenta generar un gran impacto sobre el usuario en momentos afines en su journey map. En Formato desplegable, pop up, etc. se activará cuando la probabilidad de convertir sea la adecuada.



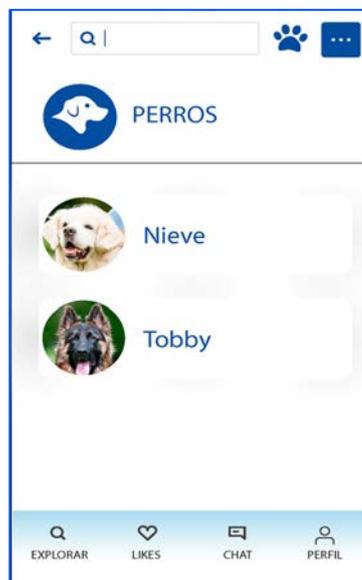
Chat bot.

Contaremos con un chat bot que estará siempre presente y servirá de instrumento de ayuda para usuario en cualquier momento de la navegación. Comprobaremos si realmente este chat bot aporta beneficios extra y si es valorado por los clientes.



Por último, esta App quiere conseguir que su ciclo de uso sea totalmente infinito. Por ello, se ha incluido la funcionalidad de que una misma persona pueda registrar varias mascotas, de la misma especie o no, y así seguir pivotando con nuevas mascotas siempre.

Es vital que el ciclo no acabe en la muerte de una mascota, generando contenidos y propuestas que hagan que el usuario adopte nuevas mascotas y, que gracias a MASCOTA SIEMPRE ese usuario seguirá unido a nuestra App.



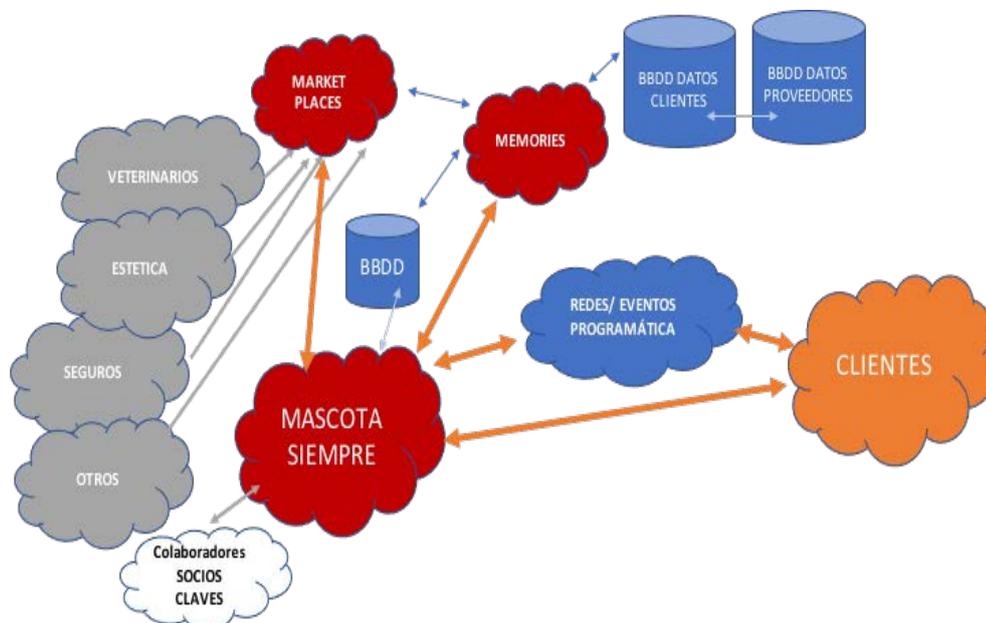
A grandes rasgos, con todo lo reflejado, hemos demostrado el UX/UI de MASCOTA SIEMPRE como producto mínimo viable.

10. CIBERSEGURIDAD

En lo referente a los peligros relacionados con la ciberseguridad, decidimos realizar un plan de seguridad para el proyecto. De este plan destacamos que es prioritario para MASCOTA SIEMPRE invertir, tanto a nivel profesional con roles definidos en el organigrama del equipo, como en cualquier innovación que precisemos para solventar cualquier punto crítico detectado.

Hemos sido muy conscientes de la importancia que tiene para nosotros detectar los riesgos, definir su impacto y las probabilidad de ocurrencia; así como establecer determinadas iniciativas a poner en marcha relacionadas con estos riesgos. En el anexo 4 se presentan a modo de resumen dos tablas: la visión de los ciberriesgos aplicables a MASCOTA SIEMPRE y las iniciativas generales a tener en consideración.

En cuanto a los aspectos más importantes en materia de seguridad, diseñamos el siguiente análisis de procesos y activos críticos de nuestro producto y sus variantes:



Análisis de procesos y activos críticos. Elaboración propia

A nivel normativo, destacamos el cumplimiento de la legislación vigente en materia de seguridad. Tenemos claro que debemos cumplir con la normativa sobre protección de datos a través del Reglamento General de Protección de Datos (RGPD). Y aspiramos a certificar a través de la Agencia Española de Protección de Datos, como sello de garantía para todos los proveedores y usuarios dentro de MASCOTA SIEMPRE.

Por otra parte, en la línea de negocio de los marketplaces aplicaremos todos los mandatorios que recoge tanto la Ley Orgánica de Protección de Datos y Garantía de los Derechos Digitales (LOPD-GDD) como la Ley de Servicios de la Sociedad de la Información y del Comercio Electrónico (LSSICE). No podemos olvidar tampoco la Ley de Propiedad Intelectual.

Y por último, no menos importante, es la política de uso que hemos definido para todos los usuarios en las redes y chat dentro de nuestra empresa. Además de aplicar la RGPD, se invitará,



enviando correos electrónicos y notificaciones, a los usuarios para obtener el consentimiento explícito e inequívoco que exige la legislación europea.

11. PLAN DE ACCIÓN

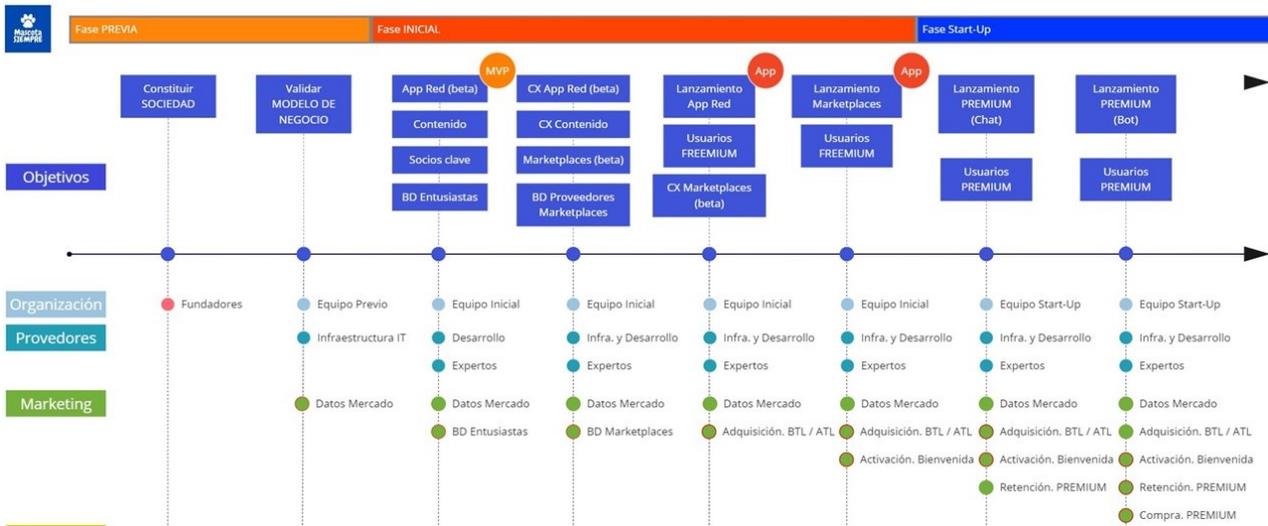
11.1. EL PLAN DE ACCIÓN

MASCOTA SIEMPRE ofrece una red social que se complementa con dos marketplaces (dirigidos a cada uno de nuestros segmentos de clientes, aunque se encuentran interconectadas). Mientras la red social supone la propuesta core de nuestro proyecto, los marketplaces aportan valor diferencial y constituyen una de nuestras mayores fuentes de ingreso.

Se trata de una propuesta que incluye una solución que combina dos ofertas tradicionalmente separadas, pero que, en nuestro caso, se interrelacionan estrechamente y deben tener un desarrollo interdependiente. Desde el punto de vista del plan de acción, y, por tanto, de nuestras estrategias de comunicación y de desarrollo de la solución, establecemos una serie de hipótesis que nos ayudan a priorizar y ordenar el trabajo.

- A pesar de que los marketplaces suponen un valor diferencial con relación a otras redes dirigidas a públicos similares, debemos concentrarnos en captar usuarios en nuestra red social para luego, captar proveedores que deseen estar presentes en los marketplaces.
- Captaremos proveedores con productos o servicios de calidad si nuestra red social aporta valor diferencial sobre otras redes competidoras y un número adecuado de usuarios.
- Será el contenido experto y la participación de socios clave quienes aporten el principal valor diferencial durante la fase inicial de MASCOTA SIEMPRE.
- El trabajo en experiencia de cliente en la fase inicial será la guía para el lanzamiento de versiones beta de los marketplaces, que supondrán un impulso para captar clientes early adopters con capacidad de influenciar en nuestro target.
- En las versiones beta de los marketplaces concurrirán tan sólo proveedores invitados de alto valor para nuestro target.

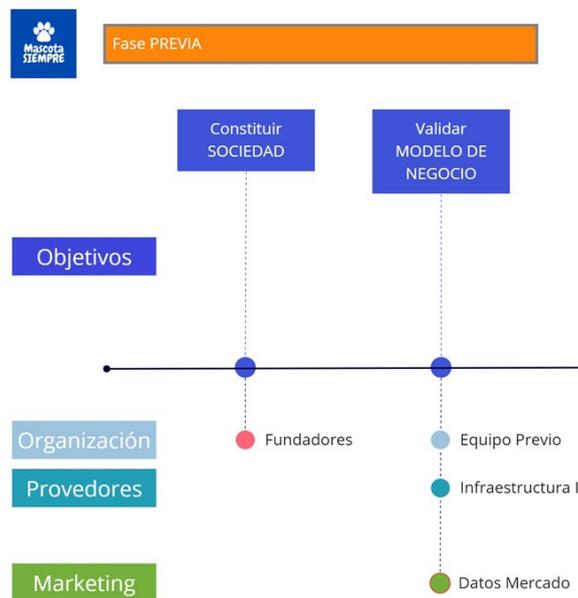
En resumen, concentraremos nuestro esfuerzo en la creación y dinamización de la red social para luego incorporar los marketplaces. Nuestro plan de acción aparece dividido en tres grandes fases.



Plan de Acción MASCOTA SIEMPRE. Elaboración propia

En la fase previa:

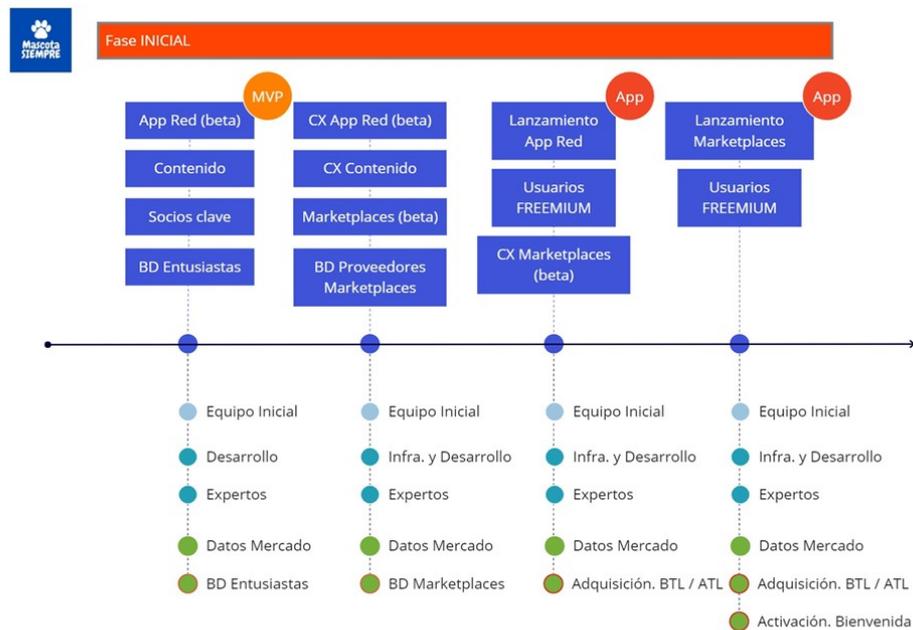
- Constituiremos la figura jurídica de la sociedad.
- Validaremos las hipótesis de la totalidad de nuestro modelo de negocio.
- Constituiremos un pequeño equipo de trabajo.
- Incrementaremos los datos y el conocimiento del mercado.
- Definiremos las variables tecnológicas para el despliegue de nuestra solución de negocio.
- Diseñaremos nuestro producto mínimo viable (MVP).



Plan de Acción MASCOTA SIEMPRE. Fase Previa. Elaboración propia

En la fase inicial:

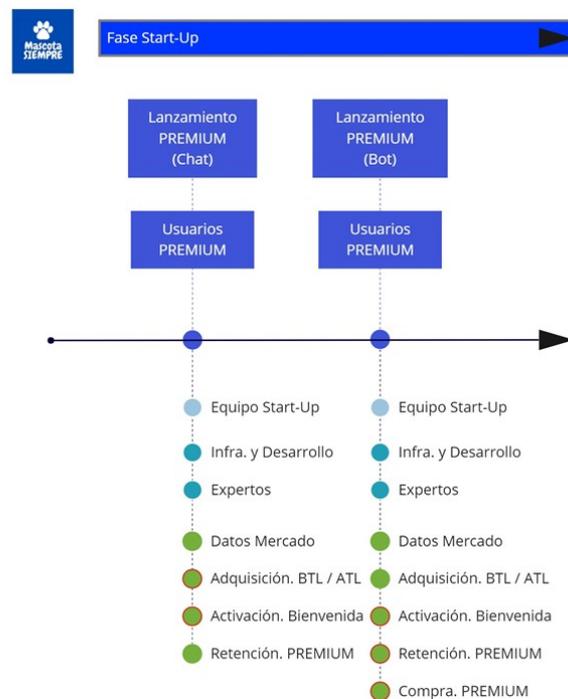
- Lanzaremos la versión beta de nuestra solución de red social.
- Nos centraremos en la experiencia de cliente para implantar rápidamente mejoras y funcionalidades.
- El equipo de trabajo crecerá para incorporar más talento.
- Publicaremos gran cantidad de contenido experto de calidad dirigido a nuestro target en la red social.
- Nos centraremos en crecer, captando usuarios de nuestros servicios Freemium.
- Nuestra estrategia se centrará en la adquisición.
- Incorporaremos al proyecto un número muy limitado de socios clave.
- Lanzaremos las versiones beta de nuestros marketplaces con un número limitado de proveedores escogidos.
- Lanzaremos las versiones de negocio de la red social incorporando con posterioridad los marketplaces.



Plan de Acción MASCOTA SIEMPRE. Fase Inicial. Elaboración propia

En la fase StartUp:

- Lanzaremos funcionalidades exclusivas para clientes Premium, como chat privado y bot de consulta basado en IA con información sobre mascotas.
- Nos centraremos en la compra de servicios Premium por parte de nuestros clientes.
- Nuestra estrategia se focalizará primero en la activación y retención para centrarnos luego en la monetización.
- Consolidaremos un equipo de trabajo que atenderá todas las funciones core del negocio.
- Desarrollaremos la versión beta de funcionalidades basadas en Realidad Mixta, tipo avatar.
- Consolidaremos el modelo de negocio y seguiremos creciendo.



Plan de Acción MASCOTA SIEMPRE. Fase StarUp. Elaboración propia

11.2. DESARROLLO TEMPORAL

La fase previa tendrá una duración de seis meses. En ella, el principal hito supone la validación de las hipótesis del negocio referidas a nuestras propuestas de valor, los segmentos de clientes a los que las dirigimos, los canales y las relaciones con ellos, las actividades y recursos clave para el negocio, los socios que serán clave, la estructura de costes y el flujo de ingresos.

La financiación de esta fase, por una cuantía de cuarenta mil euros, se obtendrá a partir de las aportaciones de los socios fundadores y de algunos socios clave al capital social.

La fase inicial se prolongará durante un año. Los principales hitos serán el lanzamiento de nuestra App como Red Social y el lanzamiento posterior de los marketplaces. Se trata de la fase



decisiva para el negocio y nuestra capacidad de crecer en número de usuarios será determinante. En esta fase realizaremos dos rondas de inversión, la primera por una cuantía de trescientos mil euros y la segunda por ciento cincuenta mil euros.

En la fase StartUp, que comenzará a partir de entonces, año y medio después de iniciar el proyecto, el principal hito lo constituirá el lanzamiento de funcionalidades específicas para nuestros clientes Premium. Tras probar la capacidad futura del negocio para generar beneficios, realizaremos una ronda de inversión por una cuantía de trescientos mil euros.

Hemos definido las acciones necesarias para conseguir nuestro propósito de manera realista, basándonos en la evolución constatable del mercado de mascotas, del gasto que los hogares destinan a ellas, del desarrollo de otras redes sociales con las que competiremos y de la validación de nuestras propias hipótesis de solución. Sin embargo, mantendremos una estrategia ágil en nuestro proyecto, por lo que la obtención y el análisis de feedback y métricas del comportamiento de nuestros clientes serán las que nos permitan mantener nuestro plan de acción o, por el contrario, nos aconsejen iterar.

12. PLAN DE MARKETING

El punto de partida del plan de marketing fue realizar un análisis DAFO en profundidad, para conocer las características internas y externas de MASCOTA SIEMPRE.



DAFO MASCOTA SIEMPRE. Elaboración propia

Una vez elaborado el DAFO, analizamos el contexto del mercado y las tendencias, encontrando datos muy significativos que obligaron a focalizar los esfuerzos de marketing como arma competitiva. Como ya hemos visto, el mundo de las mascotas es un negocio que mueve 36.500 millones de euros al año en la Unión Europea.

Según la Federación Europea de la Industria de Alimentación para Mascotas (FEIAF), en Europa el gasto medio mensual por hogar en perros y gatos es de 217 euros. El Ministerio de Agricultura cifra el gasto medio mensual en España en 130 euros para perros y 91 euros para gatos. Según la patronal, Veterindustria, la industria nacional creció en 2017 un 5% con un volumen de facturación global de 1.417 millones de euros.

Dentro del ámbito de negocio de MASCOTA SIEMPRE, la competencia puede entenderse como baja, pocos operadores, pero es verdad que los que existen acumulan muchos suscriptores. Por otra parte, las redes sociales tienen cierto peso en el mercado, pero carecen de un perfil especializado que hace que nuestra propuesta de valor tenga mayor consideración frente a estas redes generalistas.

COMPETENCIA: WWW / REDES SOCIALES

Todas las www se apoyan en las redes sociales generalistas



mascotea

Su labor principal es contactarte con otros propietarios para que tu mascota haga amiguitos. Cuenta con un directorio de distintos servicios relacionados con mascotas que te será muy útil. Sección de adopción de animales abandonados



Con mucha información para mascotas y con veterinarios dispuestos a contestar todas las dudas que se tengan



Se pueden crear un perfil para tu animal expresando lo que quieres: una nueva casa, un cruce, hacer amigos, etc.



Te contacta con otros propietarios, puedes conversar con ellos, hay video tutoriales para enseñarte cómo hacer muchas cosas, hacer intercambios, resolver dudas y un sinfín de cosas más



Esta es una red social más amplia ya que podrás inscribir reptiles, peces, caballos o cualquier mascota que tengas. Cada semana hay una mascota elegida para ser la mejor, una gran satisfacción para su dueño

Una red para compartir fotos y vídeos o cualquier cosa que se te ocurra de tu mascota. Se pueden plantear dudas, compartir experiencias y contactar con otros dueños. Una red para hacer eventos o quedadas



Una red social española en la que cualquier tipo de mascota puede registrarse y compartir fotos, buscar un nuevo hogar o incluso una novia. Para aquellos dueños de perros con pedigré que quieren que su animal tenga cachorros, es ideal para encontrar con quién hacer el cruce

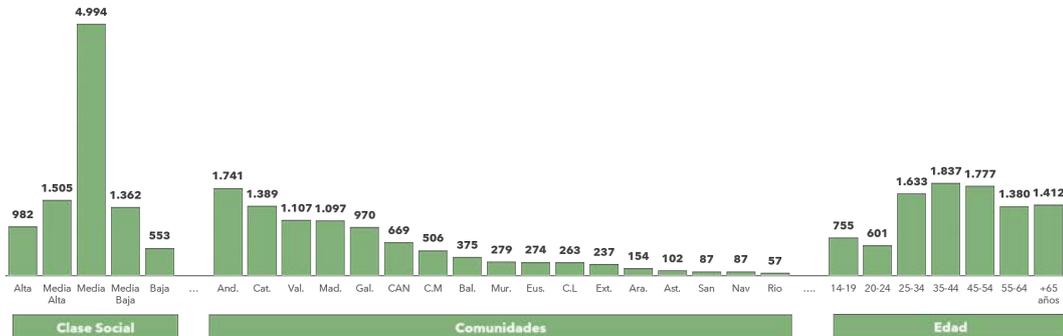
Competencia RRSS. Elaboración propia

El mercado ofrece cifras muy interesantes, con tendencias que apuestan al crecimiento y con unos targets de gran volumen. En la siguiente gráfica hemos resumido varios indicadores de gran interés, como es el volumen de mascotas, en este caso perros mayores de edad en nuestro país, y el número de dueños de mascotas representados sobre el total de personas.



Volumen de mascotas. Fuente: Asociación de Investigación de Medios de Comunicación

Estos datos, validados por la Asociación de Investigación de Medios de Comunicación de nuestro país, nos posicionan dentro de un core market de 4,8 millones de personas dueñas de mascotas seniors en España. Si ahondamos en aquellas variables de desglose de interés sobre ese target group tendremos, con la misma fuente de información, el siguiente detalle gráfico que representa el número de personas (en miles) que hay en nuestro país:



Número de personas (miles) en España. Fuente: Asociación de Investigación de Medios de Comunicación

A partir de este momento, ya validado cuantitativamente el entorno donde va a competir MASCOTA SIEMPRE, definimos los objetivos de marketing dentro de una estrategia orientada siempre en clave performance.

Los objetivos estratégicos de marketing responden a las propuestas de valor definidas y pasan por:

- Crear una comunidad de personas que desean mantener la memoria de sus mascotas y apoyarse unas a otras en el momento de su pérdida.
- Acercar a esa comunidad a proveedores de servicios de apoyo a las personas que pierden sus mascotas. También a aquellos proveedores de servicios y productos para mascotas senior y a que las personas conserven la memoria de las mascotas.
- Incorporar organizaciones que tratan de que todos los animales de compañía tengan un hogar adecuado, ayudándolas a que cumplan sus objetivos.

Nos encontramos en una posición en la que las personas estarían dispuestas a pagar por nuestros servicios y productos. Podemos considerar que aún no hemos encontrado competencia actuando en este sentido. A continuación, se muestra nuestro mapa de posicionamiento.



Mapa de posicionamiento. Elaboración propia

Las 4Ps.

Nuestro producto pretende fidelizar tanto a usuarios finales como a empresas que pueden ofrecer servicios a través de la comunidad MASCOTA SIEMPRE. Confiamos en que los usuarios vean nuestro servicio como algo innovador y necesario.

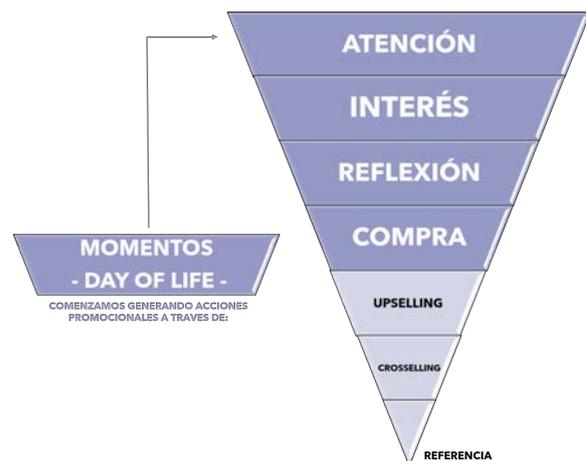
El contrato de suscripción Premium y el resto de los precios son obtenidos por la intermediación de los servicios profesionales que ofrece la plataforma y que estimamos en un 20%. Hemos establecido un precio para la suscripción de 4,99 €/mes. Además, buscamos el engagement a través de Free Prices.

Nuestro placement es nativamente digital. Necesitamos un gran número de seguidores en nuestra comunidad y para ello debemos apoyarnos en el poder de convocatoria que ofrecen los medios ATL y acciones one to one, como ferias especializadas del sector.

Y la promotion la confiamos en la generación de contenidos que vinculen y fidelicen a nuestro target. En la fase de pre-lanzamiento Necesitamos generar volumen de usuarios y para ello vamos recurrir a acciones promocionales que trascienden el ámbito digital.

La estrategia funnel:

La estrategia funnel que resume el plan de actuación (clave del marketing digital que necesita el desarrollo) se muestra gráficamente:



Funnel. Elaboración propia

- La Fase Atención es la accionadora del funnel donde debemos actuar no sólo online, sino también a través de medios above the line (ATL). Conocer el day of life de nuestro target nos permitirá encontrar puntos de contacto que faciliten relacionar y poner en valor nuestra propuesta:
 - Medios varios, en determinadas franjas horarias, permiten hacer campaña optimizada por la planificación y compra de espacios a través de audiencia (compra Rating Point del Target)
 - Medios exteriores como circuitos de mobiliario urbano, exclusivo por su ubicación próxima a parques y zonas de visita para el target.

Pero también ese day of life nos permite descubrir ocasiones especiales de contacto mientras simplemente el target está paseando en su día a día. Por ejemplo, ante este tipo de eventos hemos considerado colocar publicidad informativa en los parques caninos junto al box donde se recogen las bolsas de sus necesidades. O incluso la



colocación de un soporte propio donde además de auto-publicitarnos podemos dar servicio, ejemplo, la adquisición de bolsas en las calles.

En cuanto a internet, realizaremos compra programática, remarketing e inversión en Google Ads; así como acciones de brand content en sites con gran retorno.

En cuanto a los KPIs, más allá de conocer el número de impactos totales por target, por medios, etc., nos interesa conocer qué se está aportando como retorno al plan de marketing. Queremos monetizar todos los indicadores siendo la referencia el coste por individuo alcanzado, el coste por individuo target y el coste por impacto generado.

Lograda la atracción hacia nuestra App, nuestra web y todas sus aplicaciones tienen que estar correctamente diseñadas para lograr un funnel de ventas rentable capaz de:

1. Captar clientes (fase adquisición e interés)
2. Retener clientes (reflexión y compra)
3. Aumentar ingresos por cliente (upselling, crossselling y referencias)

Dentro exclusivamente de la ejecución del plan de marketing digital tendremos la:

- Fase Adquisición. Muy asociada a la fase de atención donde el navegante ya ha entrado en nuestra App/web. Le ha interesado el producto y quiere iniciar una relación. Las métricas que permiten evaluar este estadio serán:
 - CTR
 - Bounce Rate (% de abandono antes de mirar otros sites)
 - Tiempo medio en la web/App
- Fase Activación. El cliente ya se ha activado y comienza su experiencia. Va a probar a ver si le gusta. Le haremos entrega de un pack de bienvenida, además de copias de agradecimiento y de bienvenida en un tono natural y cercano, tal y como recoge nuestro manual de identidad corporativa. Esta fase activará las siguientes métricas:
 - N° Clientes GRATIS
 - Tiempo medio logueado en la web
 - Perfiles y proveedores visitados
- Fase Reflexión / Retención. Veremos el nivel de uso y manejo que hace el usuario de nuestro producto, si el cliente es activo y si le gusta el servicio. De esta manera, propondremos acciones que incentiven avanzar en el funnel. En este caso, mensajes e interacciones como "HAZTE PREMIUM" en las opciones: chats, marketplace, home, etc. Las métricas en esta fase comienzan a ser más cualitativas:
 - N° comentarios,
 - N° de post,
 - N° fotos,
 - N° de videos subidos a la web
 - Frecuencia de participación

- Fase Compra. “HAZTE PREMIUM”

Aquí es cuando el cliente aporta más información, en especial la económica, y acepta las condiciones de uso en este nuevo escenario como cliente Premium. A nivel de métrica consideraremos:

- % clientes Premium vs usuarios totales
- Fase Upselling.
El cliente consume productos y servicios de manera habitual, demanda más información y tenemos que responder a estas peticiones con mayor grado de personalización. Incrementar el upselling está muy relacionado con la capacidad de novedad e innovación que MASCOTA SIEMPRE debe ofrecer. La métrica que nos sirve de guía es:
 - Importe de la compra media por cliente Premium
- Fase Crossselling. “Estoy en una comunidad cinco estrellas”, serviría como objetivo para entender esta fase. Necesitamos que nuestro cliente Premium prescriba nuestros productos, que transmita a la comunidad las sensaciones necesarias para lograr más clientes Premium. Monitorizar esta fase nos lleva a controlar:
 - Opiniones publicadas favorables vs. Totales
 - Opiniones favorables sobre total clientes

Se trata de una fase donde todos los comentarios publicados por el usuario serán de gran utilidad para avanzar hacia la última fase.

- Fase Recomendación. En esta fase nuestro cliente dice: “Estoy orgulloso de esta comunidad y voy a recomendarla a mis amigos para que la visiten”, y en consecuencia nos trae “amigos” a la comunidad. MASCOTA SIEMPRE, que va a premiar todo tipo de acciones que fomenten las referencias siempre positivas hacia la App. Vamos a llevar un control de estas métricas de gran implicación con esta fase:
 - Nº de clientes que han traído un amigo / clientes totales

Plan de Comunicación:

Dentro del plan de actuación que estamos desarrollando, un apartado fundamental es el desarrollo del plan de comunicación. Explicaremos a grandes rasgos en esta memoria el branding, la identidad de la marca, el slogan y sobre todo las cuatro fases en que se apoya este plan.

El branding o personalidad de nuestra marca se resumen en el siguiente gráfico de elaboración propia:



El cronograma asociado sería:

PLANNING	6 MESES			
Medio	FASE 1	FASE 2	FASE 3	FASE 4
Recurso	CONOCIMIENTO	RECUERDO	CONVERSION	FIDELIZACION
Outdoor	Publicidad informativa en los parques caninos			
Outdoor		Soporte propio donde además de auto-publicitarnos podemos dar servicio, ejemplo la adquisición de bolsas en las calles		
Internet	Compra programática, remarketing y google ads en franjas de noche madrugada			
TV	Campaña optimizada por la planificación y compra de espacios a través de audiencia (compra Rating Point del Target)			
Outdoor		Circuitos de mobiliario urbano exclusivo por su ubicación cercana a parques y zonas comunes de visitas diarias por el Target		
Internet			Testar acciones on line	
Internet	Redes Sociales genérica que inciten entrada nuestra Web			
Internet		Programática y Remarketing	Google Ads	
Internet				Brand Content / Webmail
WWW	Creación de la WWW y las aplicaciones			
Hosting	Almacenamiento y mantenimiento de la WWW			
Diseño	Realización de naming, branding, identidad corporativa, diseños gráficos			
Fee Agencia	Propuesta de un 10% sobre volumen global contratado			

Cronograma. Elaboración propia

Como se puede observar, el planning global ocupa una estacionalidad de 6 meses e implica medios ATL y acciones muy definidas en entornos próximos a la decisión de compra.

Cada una de estas fases contará con indicadores y acciones para obtener resultados. A continuación desglosamos estos ítems en la siguiente descripción por fases siguiendo el esquema indicador / descripción / acciones.

Fase 1. Conocimiento. Reúne el siguiente esquema de trabajo:

Impresiones / Volumen de datos para activar funnel digital / Displays.

Impactos / Medios Tradicionales / Audiencia - Gross Rating Points (GRPs).

Menciones / Inbound marketing / Notas de prensa y social media.

Estamos ante una fase de gran cobertura que implica la utilización de medios masivos como internet y la publicidad en el medio exterior. El mandatory de esta fase es lograr el mayor alcance de nuestro mensaje.

Fase 2. Recuerdo. Aquí el mandatory está basado en la afinidad y el indicador único será la visualización.

Se describe este punto como el Número de interacciones (likes, enfado, etc.) / Visitas / Tiempo medio visita, y las acciones que debemos fomentar son aquellas posibles a través de las redes sociales, displays y Google Analytics.

Fase 3. Conversión. Presenta como esquema: Descargas / Conocer el número de entradas a la web y aplicaciones / Google Analytics.

Trabaja en la obligación de lograr generar la mayor visibilidad para nuestra comunicación.

Fase 4. Fidelización. Mandatory basado en generar engagement. El indicador único serán las menciones, obligándonos a evaluar la cantidad y calidad de comentarios, las newsletters, así como cualquier acción de press and relations (PR).

A través de Google Analytics / Webmail y Brand Content podemos ajustar y aplicar áreas de mejora en el ciclo de la campaña.

Los KPIs de nuestras acciones están sustentando la rentabilidad de todo el modelo. Hemos priorizado una serie de KPIs en función de la fase del Plan en la que nos encontremos. Existen fuentes de información externa que podemos vincular a nuestra línea de coste y poder conocer el grado de rentabilidad que está aportando ese indicador al éxito de nuestra campaña.

Ejemplo de estas fuentes son:

- ATL: Kantar Media, EGM, IMOP, AIMC.
- ONLINE: Comscore, Google Analytics, Freebies Jedi, Instapage, Invision, Linkinfluence, mailchimp.

En este sentido vamos a priorizar en la fase de lanzamiento estas mediciones:

KPI	Descripción (aplicando a la inversión)
Coste impacto	Sumatorio de los impactos publicitarios generados por medios
Coste individuo alcanzado	Sumatorio de personas del Target que hemos logrado con cada acción
Coste / visita	Sumatorio de visitas y ponderando por canales
Coste / click	Sumatorio de clicks ponderado por canales
Coste / cliente	Sumatorio de clientes obtenidos, totales y por canales
Coste / mail	Sumatorio de mail ponderados por el número de personas interesadas

Mediciones en la fase de lanzamiento. Elaboración propia

Una vez la campaña comience a consolidar nuestro producto, desarrollaremos otros indicadores, como por ejemplo:

- Incremento de visitas mensuales de la web.
- Incremento de facturación mensual.
- Ratio mensual de lanzamiento de nuevos productos/plantillas...
- Ratio mensual de lanzamiento de nuevos servicios y productos.
- Ratio mensual de nuevos clientes captados.
- Ratio de participación en la comunidad.
- Cuota de ventas de nuevos productos entre antiguos clientes de la comunidad.
- Ratio de casos de éxito y ejemplos facilitados por la comunidad.

Evidentemente, el ROI entendido como los ingresos generados por la campaña (menos) los gastos de la campaña (dividido) por el costo de la campaña será determinante ante cualquier decisión que implique invertir.

13. PERSONAS Y ORGANIZACIÓN

13.1. MISIÓN Y VISIÓN

La misión y visión de MASCOTA SIEMPRE reflejan los fundamentos de su cultura, sirviendo como base de su identidad y encauzando la toma de decisiones hacia una dirección unificada.



Misión y visión.

MASCOTA SIEMPRE se pone en marcha con la misión de ayudar a las personas que tienen mascotas de edad avanzada y a aquellas a las que les ha fallecido su mascota mediante una comunidad de personas que se encuentran en situaciones similares. MASCOTA SIEMPRE es una comunidad restringida que proporciona un apoyo efectivo, porque, a diferencia de otras redes sociales genéricas, se dirige en exclusiva a personas que tienen mascotas de edad avanzada o a quienes les ha fallecido su mascota.

Nuestra visión es que MASCOTA SIEMPRE se consolide como una comunidad de personas dueñas de mascotas, que se ayudan unas a otras compartiendo buenos momentos y apoyándose en los menos buenos. Una comunidad que tiene acceso a productos y servicios dirigidos en exclusiva para mascotas "senior", desde alimentación sana a seguros, desde veterinarios a itinerarios de paseo, que cuenta con abundante información de expertos y está especialmente predispuesta a apoyar a otras personas en el difícil momento de la pérdida de su mascota y a salvaguardar su memoria.



Gráfico clientes. Elaboración propia

13.2. VALORES



Valores.

Los valores de MASCOTA SIEMPRE representan sus principios, su filosofía y sus creencias, y son:

- Consideramos a los animales de compañía un miembro más de nuestras familias.
- Queremos que sean felices y procuramos su salud y bienestar todo el tiempo que podemos.
- No queremos que sufran o que se sientan solos o maltratados. Queremos para ellos, como para nosotros, respeto y cuidado. Extendemos esta idea toda la sociedad.
- Respetamos los sentimientos y necesidades de las personas con las que nos relacionamos. No ponemos en duda sus valores ni sus creencias. No somos intrusivos con su intimidad.
- Somos honestos en nuestras relaciones. No ocultamos ninguna información ni mentimos. Respondemos de nuestros errores y cumplimos siempre nuestra palabra.
- Cuando fallecen sentimos dolor y tristeza. Cuando envejecen o están gravemente enfermos queremos lo mejor para ellos, anticiparnos a su sufrimiento y acompañarlos.

- Queremos guardar y compartir su memoria para siempre, la manera en que nos hicieron sentir dichosos.
- Utilizamos la innovación y las nuevas tecnologías para llevar a cabo nuestra misión, nos preguntamos qué podemos hacer mejor cada día para dar un servicio a la altura de las expectativas de nuestros clientes.
- Llevamos a cabo nuestra misión desde una perspectiva humanística, en la que la tecnología está al servicio de las personas.
- Somos responsables de una comunidad que integra personas y animales de compañía que viven juntos en un planeta para el que queremos un futuro mejor, por el que trabajamos para hacerlo plenamente sostenible.

13.3. TALENT



MASCOTA SIEMPRE pretende enfocarse plenamente a sus clientes, prestándoles apoyo con una estructura pequeña y altamente adaptable. Esto implica que el talento, en su doble vertiente, individual y de equipo, es un valor de alto nivel. Entendemos ese talento como la suma de las capacidades y las actitudes que permiten realizar el trabajo de manera excelente. Al comprender que nuestro éxito depende del equipo, promoveremos la puesta a disposición de talento individual como talento compartido a través de roles de liderazgo asociados a las tareas.

La captación y retención del talento, entendidos como capacidad y actitud, serán un aspecto crucial, especialmente al comienzo del despliegue del negocio. Cuestiones como la posibilidad de ofrecer trayectos formativos de mejora personalizados, flexibilidad horaria o un sistema de compensaciones adicionales, podría facilitar su búsqueda.

Partimos de una definición poco rígida de los puestos de trabajo. Por áreas, corresponderán a marketing, a UI/UX y a experiencia de cliente (CX) las primeras contrataciones, aunque en todos los casos se buscarán perfiles con competencias transversales y motivados para trabajar con mascotas y sus propietarios.

Las primeras contrataciones, durante el primer año, incluirán personas con orientación de:



Enfocadas en el crecimiento del negocio en sus primeras fases, las competencias se basarán en un profundo conocimiento de las herramientas de marketing (online y offline) y de análisis de datos de mercado, así como una clara orientación a Growth Hacker Marketing.



Para la definición de los medios, los procesos y las formas en que las personas interactúan con nuestra solución tecnológica y, por tanto, al diálogo que establecemos con ellas. Las competencias que esperamos incluyen conocimientos de programación y de diseño gráfico y

multimedia, de análisis de estructuras y sistemas de información, de técnicas de investigación sobre comportamientos del cliente a través de interfaces multimedia y de diseño de procesos y arquitecturas de información.



Experiencia de cliente CX.

Centrado en entender las necesidades y problemas de nuestros clientes, sus competencias incluirán conocimientos de diseño, métodos ágiles de prototipado y ensayo, diseño de journey maps, Service Design, Sprint Design y marketing. Estará orientado a la experiencia de clientes en redes sociales.

En todos los casos, la empatía, escucha y observación, las buenas dotes de comunicación, la capacidad de adaptación y de flexibilidad, la capacidad de análisis, el interés por aprender y el pensamiento crítico suponen un conjunto de aptitudes y actitudes que buscaremos activamente.

13.4. MODELO ORGANIZATIVO



Organización.

MASCOTA SIEMPRE mantendrá una estructura organizativa pequeña que atenderá los aspectos core del negocio, y con el resto de funciones externalizadas. Siempre definirá sus políticas de manera centralizada en base a unos principios inspiradores:

SERVICIO. Estamos al servicio de nuestros clientes, siendo un apoyo real para ellos. Su satisfacción es nuestra guía.

ESCUCHA. Escuchamos activamente a nuestros clientes, proveedores, socios y a todas las personas de nuestra organización para tratar de mejorar nuestra contribución.

COMPROMISO. Todos en la organización sentimos que nuestro compromiso es con nuestros clientes, por encima de los beneficios económicos. Es el compromiso el que nos guía.

TRANSPARENCIA. Publicamos nuestras ideas, nuestras decisiones y el trabajo que realizamos de forma clara y comprensible, para que cualquier persona pueda conocerlo y darnos sus opiniones.

EQUIPO. Nos apasiona nuestro trabajo y colaborar con otros para apoyar a nuestros clientes. Somos un equipo. Nuestra organización es una. Ningún éxito pertenece a nadie, ningún fracaso es responsabilidad de nadie en concreto. Nos cuidamos unos a otros. Nuestras decisiones, nuestros éxitos y nuestros fracasos son de todos.

EMPODERAMIENTO. Todas las personas en nuestra organización tenemos el poder de tomar decisiones alineadas con nuestros principios y disponemos de los recursos necesarios para ello.

COHERENCIA. Mantenemos los mismos principios en nuestras relaciones con nuestros clientes, proveedores, socios y con todas las personas que formamos parte de la organización.



ESTRATEGIA FLEXIBLE. El trabajo día a día y las necesidades de los clientes configuran nuestra estrategia.

Estos principios pretenden definir una cultura organizacional firme, alineada con los objetivos de negocio en la que el contacto con nuestros clientes sea permanente y decisivo.

Debido a que nuestra organización será de pequeño tamaño y crecerá centrada en los aspectos principales del negocio (desarrollo, UI/UX, experiencia de cliente (CX), marketing) y con una metodología de trabajo ágil, será posible mantener una estructura no jerarquizada en la que el trabajo se distribuya más con una lógica de proyecto que con una funcional. El empoderamiento y la capacidad de gestionar el propio trabajo se convierta en un valor.

Creemos que no es posible desarrollar esa cultura si, desde el comienzo, no se presta atención a la experiencia de empleado, tratando de analizarla y mejorarla con el mismo rigor y propósito que se aplica a los procesos de experiencia de cliente. El hecho de ser un pequeño negocio puede facilitar la personalización del trato a cada empleado, en términos de motivación, necesidades, expectativas y deseos. El análisis del employee journey puede descender mucho en el detalle precisamente por el pequeño tamaño de la organización.

Serán aspectos clave: la búsqueda de personas adecuadas y su contratación, el aprendizaje y la formación a través de la propia empresa, el desarrollo profesional, la construcción de una comunidad interna, la autoevaluación de los resultados y el feedback de equipo.

14. ANÁLISIS ECONÓMICO - FINANCIERO

14.1. INVERSIONES

El modelo de negocio de MASCOTA SIEMPRE es de suscripción, complementado por ingresos provenientes de los marketplaces (comisiones por venta y explotación de datos para terceros).

Presentamos nuestras previsiones siguiendo la misma pauta establecida en el Plan de Acción, mostrado con anterioridad, esto es, por fases, si bien con periodicidad trimestral. En este punto es importante destacar que para las rondas de financiación acudiremos a:

- 15K Angels
- SeedRocket 4Founders Capital
- Adara Ventures
- Angels Club.es
- Advira Ventures

Fase Previa.

Se trata de una fase en la que no contaremos con ingresos por la venta de servicios y la totalidad de los costes serán cubiertos por aportaciones al capital social de los socios fundadores y contratos de exclusividad (canon) con socios clave.

	Fase Previa	
	1 T	2 T
Estructura de costes	-6.500 €	-29.400 €
Jurídicos	-5.000 €	-1.000 €

Personal		-12.000 €
Consumos	-1.500 €	-2.400 €
Contenidos		
Proveedores tecnológicos		-4.000 €
Marketing y Comunicación		-4.000 €
Gastos diversos		
Inversiones	0 €	-6.000 €

Fuente de ingresos	0 €	0 €
Canon Marketplaces	0 €	0 €
Comisiones Marketplaces	0 €	0 €
Cuotas PREMIUM	0 €	0 €
Explotación de datos	0 €	0 €

Resultado económico del periodo	-6.500 €	-29.400 €
Aportaciones al Capital Social	10.000 €	30.000 €
Capital Social al final del periodo	3.500 €	4.100 €

Estructura fase previa. Elaboración propia

Los costes jurídicos derivan de la tramitación de las escrituras de la sociedad y las aportaciones de los socios clave, junto a un asesoramiento jurídico limitado.

En el segundo trimestre contrataremos a dos personas (marketing; UX/UI) que formarán, junto a los fundadores, el primer equipo de trabajo. Los fundadores no percibirán salario. Hemos considerado también un pequeño gasto mensual en concepto de gestoría administrativa, inicialmente sólo para la tramitación de nóminas y seguridad social. Los otros costes que consideramos son de consumos (por el alquiler de una pequeña oficina), y de contratación de servicios a proveedores tecnológicos y a marketing.

Fase Inicial.

A lo largo de los siguientes cuatro trimestres, en los que se avanzará desde las versiones beta a las de negocio tanto de la red social como de los marketplaces, dado que el crecimiento se orientará a clientes Freemium (ocho mil, al final del periodo), y serán pocas las funcionalidades Premium, los ingresos se limitan a una pequeña cantidad por comisiones de los marketplaces.

	Inicial			
	3 T	4 T	5 T	6 T
Estructura de costes	-98.960 €	-108.240 €	-115.240 €	-130.520 €
Jurídicos	-1.000 €	-1.000 €	-1.000 €	-1.000 €
Personal	-36.560 €	-54.840 €	-54.840 €	-73.120 €
Consumos	-2.400 €	-2.400 €	-2.400 €	-2.400 €
Contenidos	-5.000 €	-5.000 €	-5.000 €	-5.000 €
Proveedores tecnológicos	-15.000 €	-15.000 €	-15.000 €	-12.000 €
Marketing y Comunicación	-19.000 €	-19.000 €	-29.000 €	-29.000 €
Gastos diversos	-5.000 €	-5.000 €	-5.000 €	-5.000 €



Inversiones	-15.000 €	-6.000 €	-3.000 €	-3.000 €
-------------	-----------	----------	----------	----------

Fuente de ingresos	0 €	0 €	0 €	4.000 €
Canon Marketplaces	0 €	0 €	0 €	4.000 €
Comisiones Marketplaces	0 €	0 €	0 €	0 €
Cuotas PREMIUM	0 €	0 €	0 €	0 €
Explotación de Datos	0 €	0 €	0 €	0 €

Resultado económico del periodo	-98.960 €	-108.240 €	-115.240 €	-126.520 €
Aportaciones al Capital Social	300.000 €	0 €	150.000 €	0 €
Capital Social al final del periodo	202.880 €	94.640 €	129.400 €	2.880 €

Estructura fase inicial. Elaboración propia

Se mantienen los gastos por asistencia jurídica y de los consumos de la pequeña oficina. Los gastos de personal se incrementan, al pasar de cuatro personas trabajando durante el primer trimestre de esta fase, a ocho personas al final de la misma. Durante este trimestre se compensará económicamente el trabajo que desarrollen los fundadores (el presupuesto para ellos se ha incluido como gastos de personal (representa un máximo del 11% del total de gastos de personal en cada trimestre). Aumentan los gastos de proveedores tecnológicos y los destinados a marketing y comunicación. Se incluye una pequeña inversión en infraestructura y equipo de IT (debido a su pequeño impacto en los resultados, hemos preferido no considerar el efecto de la amortización de esos equipos en los resultados económicos del periodo).

Será en el último trimestre de esta fase cuando comencemos a recibir ingresos: los que provienen del pequeño canon (100 € trimestrales), que abonarán los 40 proveedores activos a partir del último trimestre de la fase, cuando se lanzarán los marketplaces.

Recurriremos a dos rondas de financiación para inversores (tipo Business Angels o incubadoras). La primera de ellas será al inicio de la fase y el objetivo se sitúa en captar trescientos mil euros, mientras la segunda la acometeremos al inicio del tercer trimestre de la fase con el objetivo de captar ciento cincuenta mil euros más. Hasta este momento no hemos considerado la posibilidad de recibir subvenciones públicas para el desarrollo del proyecto. Sin embargo, es factible suponer que podamos recibir alguna. Si así fuera, ajustaríamos los objetivos de las rondas de financiación.

Fase StartUp.

Será durante el primer año de esta fase cuando crezcan de manera acelerada los clientes Freemium y comience la activación de, al menos, un 10% de los mismos como clientes Premium, cuyas cuotas pasarán a ser nuestro principal ingreso a partir del segundo trimestre de la fase. De ahí que los hitos que nos marcamos a partir de entonces tengan que ver con el desarrollo de funcionalidades destinadas a clientes de pago.

Esto implica un esfuerzo importante en el análisis de la experiencia de cliente, pero también en marketing y en la estructura organizativa que, lógicamente, crecerá poco a poco.

Se muestran, en primer lugar, los cuatro trimestres que inician esta fase:

	Start-Up			
	7 T	8 T	9 T	10 T
Estructura de costes	-177.120 €	-176.120 €	-239.260 €	-258.400 €
Jurídicos	-1.000 €	-1.000 €	-2.000 €	-2.000 €
Personal	-73.120 €	-73.120 €	-82.260 €	-91.400 €
Consumos	-5.000 €	-5.000 €	-5.000 €	-5.000 €
Contenidos	-5.000 €	-5.000 €	-10.000 €	-10.000 €
Proveedores tecnológicos	-25.000 €	-25.000 €	-50.000 €	-50.000 €
Marketing y Comunicación	-60.000 €	-60.000 €	-70.000 €	-80.000 €
Gastos diversos	-5.000 €	-4.000 €	-5.000 €	-5.000 €
Inversiones	-3.000 €	-3.000 €	-15.000 €	-15.000 €
Fuente de ingresos	4.624 €	54.001 €	90.375 €	148.310 €
Canon Marketplaces	4.000 €	8.000 €	8.000 €	8.000 €
Comisiones Marketplaces	624 €	1.334 €	1.974 €	3.628 €
Cuotas PREMIUM	0 €	44.371 €	79.868 €	135.775 €
Explotación de datos	0 €	296 €	534 €	907 €
Resultado económico del periodo	-172.496 €	-122.119 €	-148.885 €	-110.090 €
Aportaciones al Capital Social	300.000 €	0 €	300.000 €	0 €
Capital Social al final del periodo	130.384 €	8.265 €	159.381 €	49.291 €

Estructura fase start-up. Elaboración propia

Como puede observarse, continúan incrementándose los costes de personal (pasamos de ocho a diez personas durante el año), los de infraestructura tecnológica y, especialmente, los de marketing y comunicación.

En el segundo trimestre aumenta el número de proveedores en los marketplaces, que pasan a ser 80, con lo que aumentan en la misma medida los ingresos derivados de su canon trimestral.

Por otro lado, se observa un número creciente de clientes Freemium, que pasan de 15.600 el primer trimestre del periodo a 90.600 al final del mismo, realizan compras en los marketplaces y generan ingresos a nuestro negocio a través de las comisiones percibidas de los proveedores (estimamos un gasto de 0,4 €/trimestre por cliente que, a su vez, genera una comisión del 10% -)

De ellos, estimamos que un porcentaje del 10% del total de clientes Freemium se convertirán en Premium, y pasarán a abonar una cuota mensual de 4,99 € a partir del segundo trimestre. El comportamiento de los ingresos de esos clientes será el factor determinante para la sostenibilidad del negocio y es, en última instancia, el principal indicador de su posible éxito. A los ingresos por suscripción se suman los derivados por comisiones de compras en los marketplaces. En el caso de los clientes Premium hemos previsto que esas comisiones comiencen siendo de 0,04 €/cliente y trimestre pudiendo llegar a alcanzar los 0,2 €/cliente.

Aún así, recurriremos a dos rondas de financiación de trescientos mil euros a lo largo del año, si bien es posible que en cualquier de ellas se opte por una operación de endeudamiento a medio plazo, con el objetivo de disponer de la capacidad necesaria para seguir invirtiendo sin incurrir todavía en el esfuerzo que suponen las rondas. Tampoco en este año hemos considerado la posibilidad de recurrir a ayudas públicas a pesar de que en Canarias es posible acceder a subvenciones de hasta el 60% de la inversión para la puesta en marcha de proyectos a través de la Unión Europea, del Gobierno de Canarias y de los Cabildos Insulares. Dado que se trata de una posibilidad difícil de prever, que depende tanto de la convocatoria concreta de ayudas, de su dotación presupuestaria y de los baremos para la obtención de la subvención, entendemos que, de materializarse, vendrían a disminuir las necesidades de financiación que contemplamos en las sucesivas rondas. Mostramos aquí los resultados de los trimestres posteriores:

	Start-Up			
	11 T	12 T	13 T	14 T
Estructura de costes	-279.180 €	-279.180 €	-278.320 €	-286.600 €
Jurídicos	-2.000 €	-2.000 €	-2.000 €	-2.000 €
Personal	-109.680 €	-109.680 €	-118.820 €	-137.100 €
Consumos	-7.500 €	-7.500 €	-7.500 €	-7.500 €
Contenidos	-10.000 €	-10.000 €	-10.000 €	-10.000 €
Proveedores tecnológicos	-50.000 €	-50.000 €	-50.000 €	-50.000 €
Marketing y Comunicación	-80.000 €	-80.000 €	-70.000 €	-60.000 €
Gastos diversos	-5.000 €	-5.000 €	-5.000 €	-5.000 €
Inversiones	-15.000 €	-15.000 €	-15.000 €	-15.000 €

Fuente de ingresos	232.786 €	345.398 €	478.834 €	620.877 €
Canon Marketplaces	8.000 €	8.000 €	8.000 €	8.000 €
Comisiones Marketplaces	6.095 €	9.360 €	11.580 €	15.847 €
Cuotas PREMIUM	217.240 €	325.861 €	456.206 €	593.068 €
Explotación de datos	1.451 €	2.177 €	3.047 €	3.962 €

Resultado económico del periodo	-46.394 €	66.218 €	200.514 €	334.277 €
Aportaciones al Capital Social	0 €	0 €	0 €	0 €
Capital Social al final del periodo	2.897 €	69.115 €	269.629 €	603.905 €

Resultados trimestres. Elaboración propia

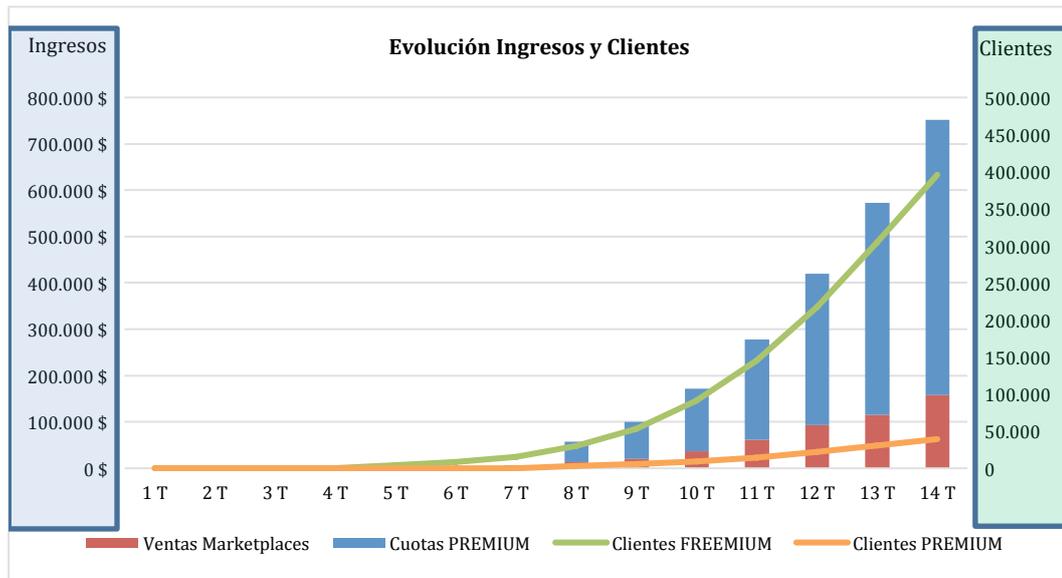
Lo más significativo del periodo mostrado, en el que los gastos de personal, de infraestructura tecnológica y de marketing son los grandes protagonistas, es que se alcanza el punto de equilibrio en el segundo trimestre.

Los resultados son producto directo del crecimiento del número de clientes Premium, que pasan de 14.500 el primer trimestre del periodo a 39.600 al final del mismo. Es a partir de ese momento cuando el negocio comenzará a capitalizarse y entrará en una fase de consolidación y desarrollo. Otros ingresos, los derivados del canon a proveedores por su pertenencia a los marketplaces, las comisiones por ventas de los mismos y los ingresos derivados

de la explotación de datos, son mucho menores hasta ese momento. Corresponderá a las estrategias futuras incrementarlos.

Nuestra previsión es, por tanto, que los ingresos superarán a los gastos a finales del tercer año, cuando la inversión que se habrá realizado, a través de aportaciones o de rondas de financiación, alcance el millón noventa mil euros. A partir de ese momento se comenzará a recuperar la inversión y se procederá al reparto de dividendos.

Esta previsión se muestra a continuación:



Evolución del resultado económico por trimestre. MASCOTA SIEMPRE. Elaboración propia

14.2. MÉTRICAS

Aunque el análisis económico - financiero anterior da una visión pormenorizada de la evolución de los costes y los ingresos previstos, estableceremos algunas métricas que indiquen la evolución del negocio y nos permitan compararlo con nuestras previsiones.

La dificultad principal está en establecer indicadores que en las fases previa e inicial permitan discernir si se avanza en la dirección correcta a pesar de que no tendremos usuarios hasta el final de la fase inicial, cuando lancemos al mercado nuestra solución. En todos los casos, las métricas utilizadas se realizarán sobre cada segmento de clientes por separado (personas con mascotas senior y personas a las que ha fallecido su mascota), y para el total de usuarios.

Durante la fase previa, construiremos un cuadro de mando de la validación de las hipótesis del modelo de negocio. Nuestra previsión es que validaremos la totalidad de las hipótesis en un plazo no superior a seis meses. Estableceremos indicadores de progreso en el cuadro de mando para cada uno de los aspectos que pretendemos validar. Este cuadro no sólo nos servirá como herramienta de trabajo interna sino que se puede constituir en una herramienta de comunicación con socios clave y potenciales inversores.

Durante la fase inicial, referiremos las métricas a los lanzamientos y los resultados de las versiones beta de nuestra solución. Nuestras métricas se centrarán al principio en las

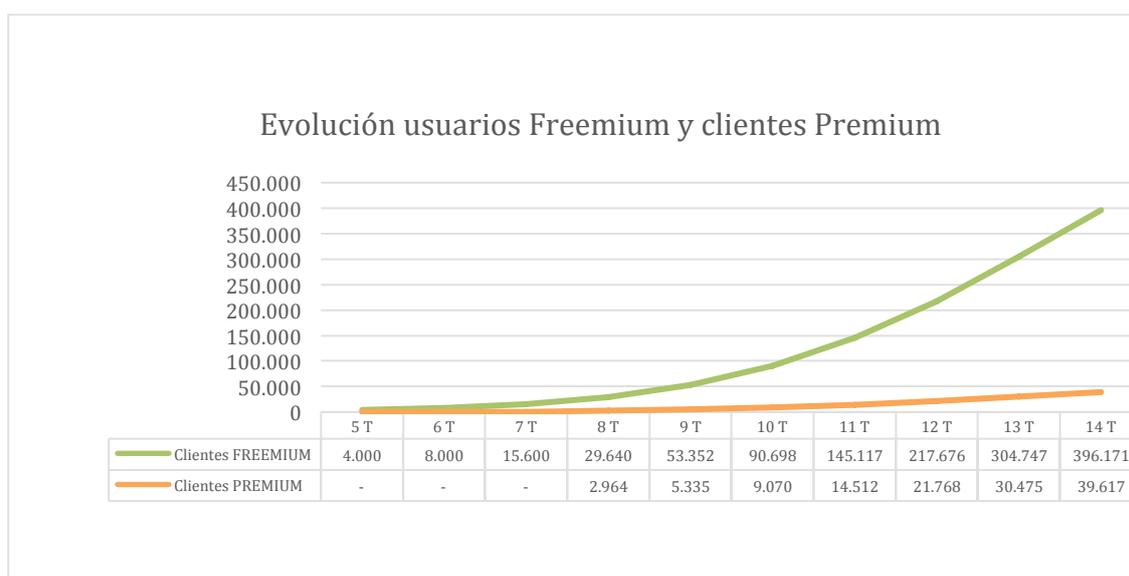
conductas de los usuarios a esas versiones beta y, a partir del lanzamiento de las versiones de negocio, en la adquisición de usuarios Freemium.

En ambos casos trataremos de medir el número de personas que realizan una acción que nos permita suponer que las hemos adquirido o adquiriremos, frente al número de personas a las que impacta nuestro marketing, por un lado, y la disposición a difundir nuestra solución que manifiestan esas personas. Esos serán las dos principales métricas en relación a los usuarios.

A partir del lanzamiento de nuestra solución, las métricas semanales serán:

- Número de personas que se informan de nuestra solución (entrando en las landing pages).
- Número de personas que descargan nuestra App. Ratio sobre la anterior métrica.
- Número de personas que descargan nuestra App por canal de adquisición. Ratio sobre la anterior métrica.
- Número de personas que descargan nuestra App que participaron en el programa beta. Ratio sobre personas que participaron en el programa beta.
- Número de personas que se dan de alta en la App. Ratio sobre personas que descargan la App.
- Número de personas que activan el perfil de sus mascotas una vez se han dado de alta. Ratio sobre la anterior métrica.
- Número de personas que hacen alguna publicación en el perfil de sus mascotas. Ratio sobre la anterior métrica.
- Número de publicaciones de las personas que activan el perfil de sus mascotas.
- Número de recomendaciones que realizan las personas que han activado el perfil de sus mascotas. Ratio sobre la anterior métrica.
- Churn rate de activación de usuarios: Descargas de la App - Activaciones del perfil de mascotas = Activaciones del perfil de mascota no realizadas en la App. $\text{Churn rate} = (\text{Activaciones del perfil de mascota no realizadas en la App} / \text{Descargas de la App}) \times 100$.
- Coste de adquisición de usuarios activos: Costes de marketing y comunicación / Usuarios que han activado el perfil de su mascota.
- Número de recomendaciones realizadas por personas que se han descargado nuestra App.
- Número de recomendaciones realizadas por personas que han activado el perfil de su mascota.
- Número de usuarios que visitan los marketplaces.

El siguiente gráfico, realizado con los valores de la tabla de datos que se muestra, representa la previsión del crecimiento de usuarios Freemium y, posteriormente, de clientes Premium a partir del lanzamiento de la versión de negocio de la red social en el 5º Trimestre desde el inicio del proyecto y del lanzamiento de los marketplaces en el trimestre posterior.



Evolución prevista de usuarios y clientes a partir del 5º Trimestre. Elaboración propia

Durante la fase de StartUp, las métricas pasarán a centrarse en las de activación, retención y monetización, toda vez que es a partir de entonces cuando lanzaremos las funcionalidades de pago. Las métricas que utilizaremos mensualmente, además de las anteriores, serán:

- Número de usuarios Freemium que convierten a clientes Premium
- Coste de adquisición de cliente (CAC) Premium: Inversión en acciones de marketing / número de nuevos clientes Premium en el periodo.
- Coste de adquisición de cliente Premium por acción de marketing.
- ARPU (Average Revenue Per User) Freemium. Ingresos totales de clientes Freemium / Número de clientes Freemium. (Debido a comisiones de compras en los Marketplace de clientes Freemium)
- ARPU (Average Revenue Per User) Premium. Ingresos totales de clientes Premium / Número de clientes Premium. (Incluye suscripciones y comisiones de compras en los Marketplace)
- Retention Rate. (Clientes no dados de alta en el periodo y que continúan suscritos al final del mismo / Clientes suscritos al final del periodo anterior) x 100
- Churn Rate de clientes Premium. (Consideramos un cliente Premium como “churned” cuando no renueva su suscripción - sea esta mensual o anual - dado que en ambos caso el pago se produce por adelantado y una eventual cancelación no implica la devolución de cantidad alguna y aplicaremos la fórmula simple del Churn Rate, relacionando el número de clientes al inicio del periodo con los clientes que perdemos durante todo el periodo, $\text{Churn Rate} = 1 - \text{Retention Rate}$. A medida que dispongamos de más datos y las tasas de adquisición de clientes Premium crezcan utilizaremos fórmulas más complejas que nos permitan ajustar semanalmente el Churn Rate y referirnos a medias ponderadas.)
- Revenue Retention Rate. (Ingresos de clientes no dados de alta en el periodo y que continúan suscritos al final del mismo / Total de ingresos de clientes suscritos al final del periodo anterior) x 100.
- Life Time Value (LTV). $\text{ARPU} / \text{Churn Rate}$. (De aplicación tanto a clientes Freemium, de un lado, como Premium, del otro)
- Rentabilidad de captación de clientes Premium. $\text{LTV Premium} / \text{CAC Premium}$
- Número de publicaciones de clientes Premium.
- Frecuencia (semanal, mensual) de publicaciones de clientes Premium.

14.3. FISCALIDAD

Canarias cuenta con instrumentos fiscales que sirven como palancas, tanto para la captación de inversión como para la capitalización posterior de la empresa a través de la autoinversión de sus beneficios. Tras la cumbre de Maastrich, en 1992, la Unión Europea acuñó el término de “ultraperifericidad” para acoger excepciones fiscales en los nueve territorios ultramarinos de la Unión. Estas condiciones, están explícitamente mencionadas en el Art. 349 del Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea (en su última versión consolidada, recogida en el DO C 202 de 7.6.2016).

El Tratado establece que “Teniendo en cuenta la situación estructural social y económica de Guadalupe, la Guayana Francesa, Martinica, Mayotte, la Reunión, San Martín, las Azores, Madeira y las Islas Canarias, caracterizada por su gran lejanía, insularidad, reducida superficie, relieve y clima adversos y dependencia económica de un reducido número de productos, factores cuya persistencia y combinación perjudican gravemente a su desarrollo, el Consejo, a propuesta de la Comisión y previa consulta al Parlamento Europeo, adoptará medidas específicas orientadas, en particular, a fijar las condiciones para la aplicación de los Tratados en dichas regiones, incluidas las políticas comunes...”

Y que “Las medidas contempladas en el párrafo primero se referirán, en particular, a las políticas aduanera y comercial, la política fiscal, las zonas francas, las políticas agrícola y pesquera, las condiciones de abastecimiento de materias primas y de bienes de consumo esenciales, las ayudas públicas y las condiciones de acceso a los fondos estructurales y a los programas horizontales de la Unión...”

En ese contexto, el actual Régimen Económico y Fiscal (REF), establecido en la Ley 19/1994, de 6 de julio, de modificación del Régimen Económico y Fiscal de Canarias, posteriormente desarrollada por el real Decreto-Ley 15/2014, de 19 de diciembre, de modificación del Régimen Económico y Fiscal de Canarias, se adapta a las condiciones singulares de archipiélago a la vez que hereda y consolida una tradición de régimen fiscal diferenciado con el resto de Europa desde el momento mismo de la conquista española y el inicio de relaciones comerciales con el continente.

El REF establece cuatro mecanismos genéricos de excepción fiscal: La Zona Especial Canaria (ZEC), la deducción por inversiones, algunas bonificaciones y la Reserva para Inversiones en Canarias (RIC). Por su especial relevancia, en el anexo 5 nos detendremos en los dos instrumentos que mayor impacto tienen de cara a la captación de inversiones: RIC y ZEC.

Nuestro proyecto MASCOTA SIEMPRE se establecerá en zona ZEC y contemplará todos los instrumentos fiscales disponibles para Canarias, lo que redundará en mejoras en la cuenta de resultados (captación de inversión - RIC, reducción impuestos sobre beneficios al 4%, etc.).

14.4. RESULTADOS

- Hemos realizado simulaciones ajustadas a los datos de mercado y, especialmente, de nuestra competencia para determinar nuestros costes e ingresos de cada trimestre.
- Hemos valorado nuestras inversiones en marketing y comunicación, la inversión en personal que acometeremos, nuestros consumos y nuestros principales costes.
- Hemos simulado de manera pesimista nuestra capacidad para captar clientes, a pesar de que mantenemos la idea de realizar una importante inversión publicitaria, tratando de no ponderar en exceso nuestros ingresos.
- Tal y como se muestra en las previsiones del análisis económico - financiero, MASCOTA SIEMPRE es un negocio factible y una inversión rentable.
- Manteniendo una cuota para clientes Premium de 4,99 € mensual y unas comisiones por ventas en los marketplaces inferiores a 0,02 € trimestral por clientes, generará beneficios año y medio después del lanzamiento de su versión de negocio, esto es tres años después de comenzar el proyecto.
- Además, trabajaremos en el diseño y desarrollo de nuevo productos basados en I+D+i, como por ejemplo Memories (construcción de recuerdos a través de Deep Learning, avatares, etc.)
- El plazo de recuperación de la inversión para las inversiones se sitúa en 2,5 años y 2 años respectivamente para quienes acudieron a las primeras rondas de financiación, dirigidas a Business Angels.
- A partir de ese momento haremos posible el reparto de dividendos entre nuestros accionistas de las rondas de inversión anteriores con criterios plenamente alineados con los del resto de las startups europeas, por encima de dos dígitos en relación a su inversión.



15. CONCLUSIONES

MASCOTA SIEMPRE da solución a las necesidades de personas que tienen una mascota de edad avanzada y de apoyo a la dolorosa situación de su fallecimiento.

Se trata de una RED SOCIAL que construye una comunidad virtual “de nicho”, dirigida en exclusiva a estas personas, a las que pone en contacto para que compartan sus vivencias, y se complementa ofreciendo conocimientos, consejos, servicios y productos de profesionales especialistas a través de su publicación en la propia red y de dos marketplaces integrados.

Frente a otras redes sociales orientadas al mundo de las mascotas o, incluso, redes sociales genéricas que pueden acoger a grupos de personas con animales de compañía, MASCOTA SIEMPRE ofrece especialización y, por tanto, una profunda dedicación a sus clientes. Se dirige a un alto volumen de usuarios potenciales ya que, solamente en España, en unos cuatro millones de hogares conviven mascotas de edad avanzada, principalmente perros y gatos. Se trata de un mercado en expansión, no sólo en nuestro país con un gasto anual en mascotas de 3.367 millones de euros en 2017, sino también en Europa, con 36.500 millones de euros de gasto anual el mismo año.

Con un modelo de negocio basado en la suscripción, MASCOTA SIEMPRE ofrece tanto contenido gratuito como contenido de alto valor bajo pago, con las máximas garantías de seguridad y protección de sus datos. Nuestras funcionalidades Premium incluirán la utilización de Realidad Mixta e Inteligencia Artificial para generar y disfrutar de contenido personalizado (Memories, una manera innovadora de generar recuerdos).

Su marketplace se convertirá en un verdadero agregador de servicios altamente especializado, como pólizas de seguro que incluyen servicios ante del deceso de la mascota, clínicas veterinarias enfocadas a su vejez, tiendas de alimentación orientadas a sus necesidades, terapeutas, etc.

Nuestro modelo se apalanca en un número reducido de socios clave que desean acompañarnos desde el principio con acuerdos de exclusividad. Se orienta a mantener ciclos de vida del cliente largos, como es habitual en redes sociales generalistas, con la particularidad de que quienes comienzan a ser clientes porque tienen una mascota de edad avanzada pueden continuar con nosotros después de que ésta ha fallecido.

Nos hemos centrado en los primeros tres años de trabajo, en el camino que tendremos que recorrer para situar nuestro negocio en una situación de equilibrio de costes e ingresos. Pero en ese momento estaremos en condiciones de generar los beneficios necesarios para crecer exponencialmente.

MASCOTA SIEMPRE es un modelo de éxito.

16. EQUIPO

Es importante destacar el perfecto trabajo en equipo y la admirable coordinación de tareas, sin olvidar el buen humor y la motivación constantes que han prevalecido durante todo el tiempo de desarrollo de MASCOTA SIEMPRE.

A continuación, se presenta una pequeña reseña de cada uno de los miembros del Grupo 4: LOS VENGADORES.



Carlos Agustín Vera Hernández

Nació en 1976 en Santa Cruz de Tenerife, formado como Ingeniero Químico en la Universidad de La Laguna, ha desarrollado su carrera profesional en el ciclo integral de agua, sector en el que vive apasionado. En el año 2018 emprendió por segunda vez con el proyecto www.iwater.es, esperando contribuir a la buena gestión de este valioso recurso que es el agua.



Cristóbal de la Rosa Croissier

Licenciado en psicología y formado también en Recursos Humanos, Marketing, Gestión de espacios escénicos y Gestión de empresas. Ha desarrollado su carrera profesional en el ámbito de las artes, la cultura, el turismo y el entretenimiento en el que ha gestionado empresas, instalaciones y eventos culturales, deportivos y de ocio. En Canarias, ha dirigido políticas públicas para la Cultura y para el Turismo.



Dinnorah M. Suárez Lesmes

Ingeniera Industrial, especialidad Química.
Fundadora de Canarias Sostenible, SL y propulsora de otras iniciativas empresariales relacionadas con la innovación, la formación, la moda y el emprendimiento. Mentora de emprendedores y conferenciante. Desarrolla su trabajo a nivel internacional.



José Luis Ornelas

Licenciado Ciencias de la Información, Rampa Publicidad, Univ. Complutense Madrid
MBA Marketing comercial ESIC

Experiencia profesional: JFT Comunicación, Universal McCann, Zenith Media, Atlantis, McCann



Equipo. Elaboración propia



BIBLIOGRAFÍA

Blank, Steve; Dorf, Bob. (2013). *El manual del emprendedor: La guía paso a paso para crear una gran empresa*. Barcelona, España: Gestión 2000.

Blazquez, Pilar; Serrano y Ortega, Manuel. (2015). *Design Thinking: Lidera el presente, crea el futuro*. Madrid, España: ESIC.

Cornella, A. (2013). *Cómo innovan los mejores. ideas x valor = resultados*. Barcelona, España: Zero Factory SL.

Cooper, B., & Vlaskovits, P. (2010). *The Entrepreneur's Guide to Customer Development: A cheat sheet to The Four Steps to the Epiphany*. California, Estados Unidos de América: Cooper-Vlaskovits.

Cooper, B. & Vlaskovits, P. (2014). *El Emprendedor Lean*. La Rioja, España: Unir Editorial.

De los Ríos, Vicente. (2019). *El misterio de reinventarse. Prepárate para decidir tu próximo futuro profesional*. Málaga, España: Exlibric

Gasca, Juan José; Zaragoza, Rafael. (2014). *Designpedia*. Madrid, España: LID Editorial Empresarial S.L.

Holiday, Ryan. (2014). *Growth Hacker Marketing: El futuro del social media y la publicidad*. Madrid, España: Anaya Multimedia.

Kotler, Philip; Kartajaya, Hermawan; Setiawan, Iwan. (2016). *Marketing 4.0. Transforma tu estrategia para atraer al consumidor digital*. Madrid, España: LID Editorial Empresarial S.L.

Maurya, A. (2012). *Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works*. Sebastopol, Estados Unidos de América: O'Reilly.

Moote, Idris. (2013). *Design Thinking for Strategic Innovation*. New Jersey, United States of America. Ed. John Wiley & Sons, Inc.

Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2015). *Diseñando la Propuesta de Valor. Cómo crear los productos y servicios que tus clientes están esperando*. Bilbao, España: Deusto.

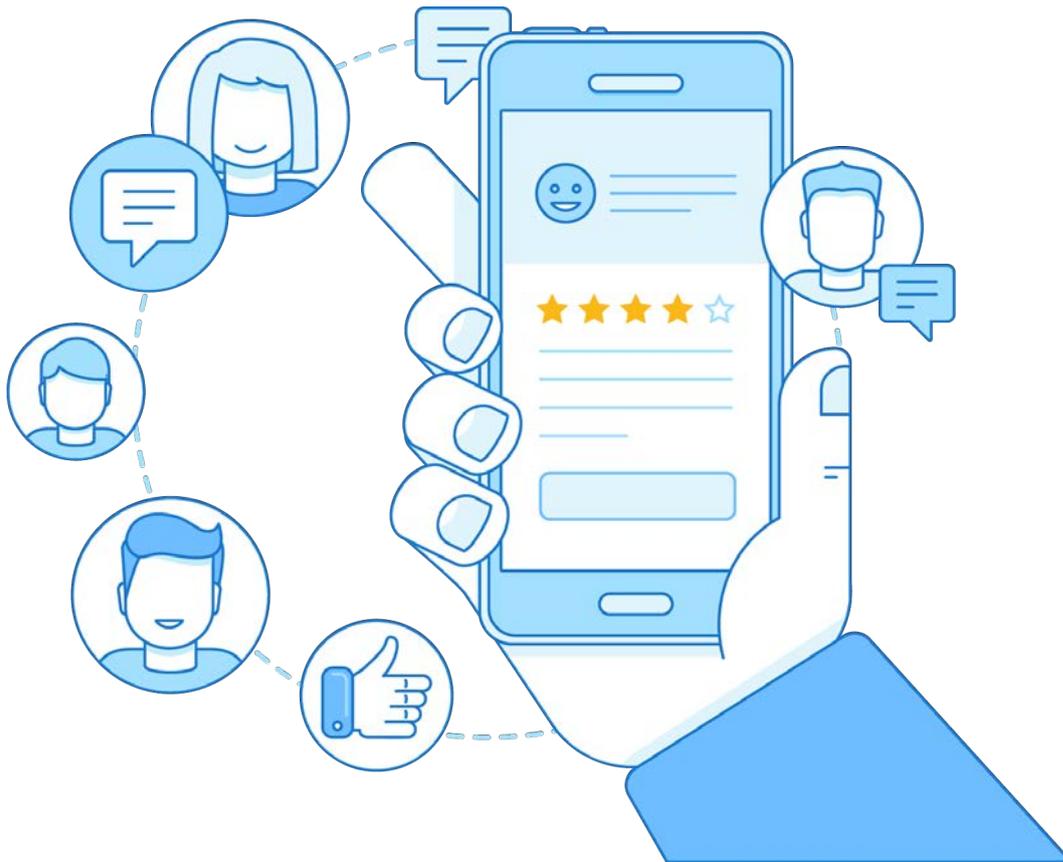
Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. New Jersey, Estados Unidos de América: John Wiley & Sons, Inc.

Ries, Eric. (2012). *El método Lean Startup*. Barcelona, España: Deusto

Somalo, Nacho. (2017). *Marketing Digital que funciona*. Madrid, España: LID Editorial Empresarial S.L.

Tayar, Ricardo. (2018). *CRO: Diseño y desarrollo de negocios digitales*. Madrid, España: Anaya Multimedia.

ANEXOS



- ANEXO 1: VIDA PERPETUA
- ANEXO 2: STAKEHOLDERS
- ANEXO 3: HIPÓTESIS Y EXPERIMENTOS DE SOLUCIÓN. MASCOTA SIEMPRE
- ANEXO 4: CIBERSEGURIDAD
- ANEXO 5: INSTRUMENTOS FISCALES: RIC Y ZEC
- ANEXO 6: EJEMPLO DE NAVEGACIÓN POR LA APP

ANEXO 1. VIDA PERPETUA

1. VIDA PERPETUA

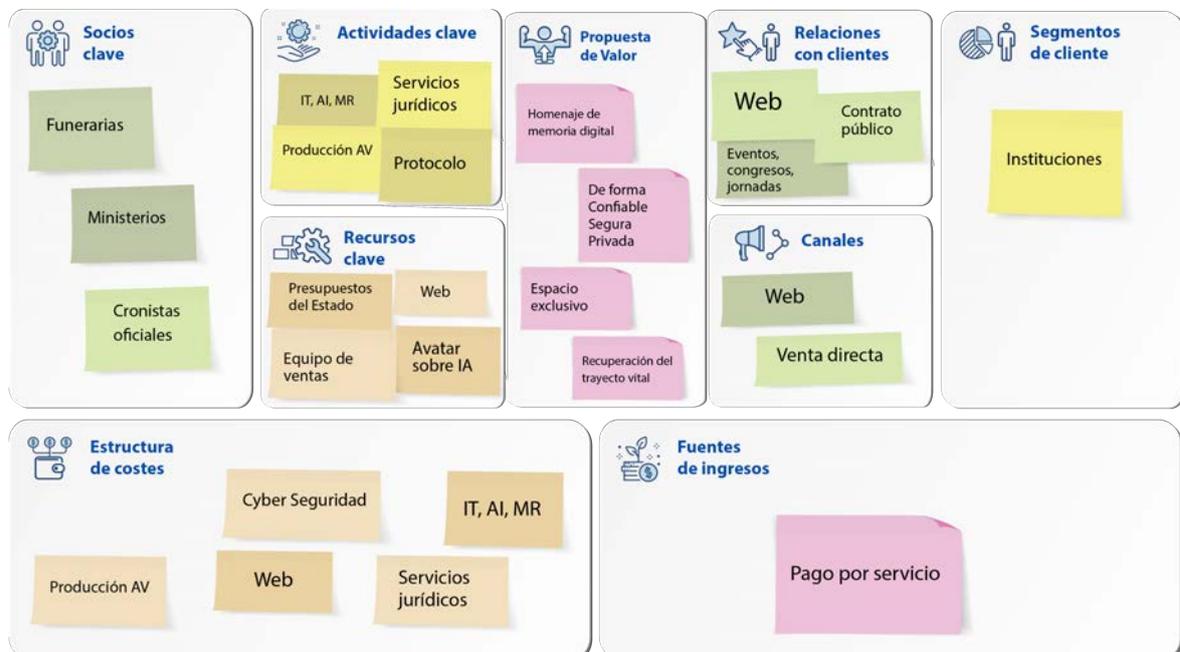
Como primer anexo a esta memoria final de TFM, se presenta un resumen de los trabajos iniciales realizados relacionados a la versión anterior VIDA PERPETUA, considerando los diferentes segmentos de clientes identificados en un primer momento:

- Instituciones
- Aseguradoras
- Familiares de fallecidos
- Personas ante-mortem

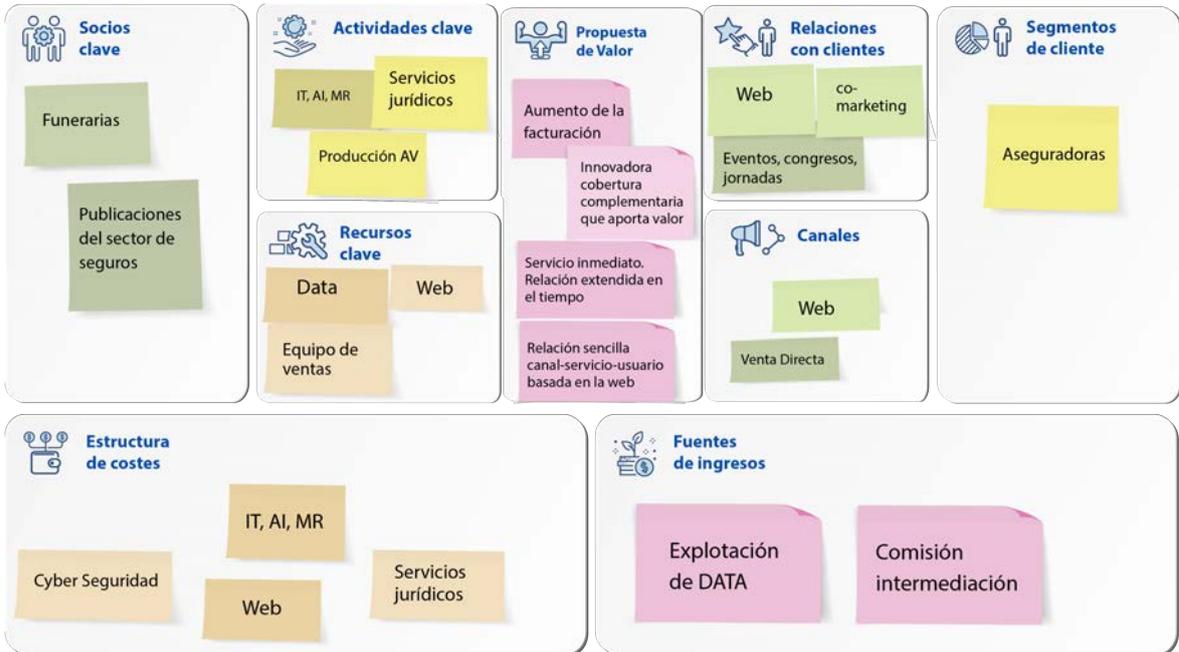
Para casa uno de ellos, a continuación se muestran:

- El Business Model Canvas
- El Análisis de Propuesta de Valor. VPC
- El Mapa de Empatía
- El User Persona
- El Early Adopter

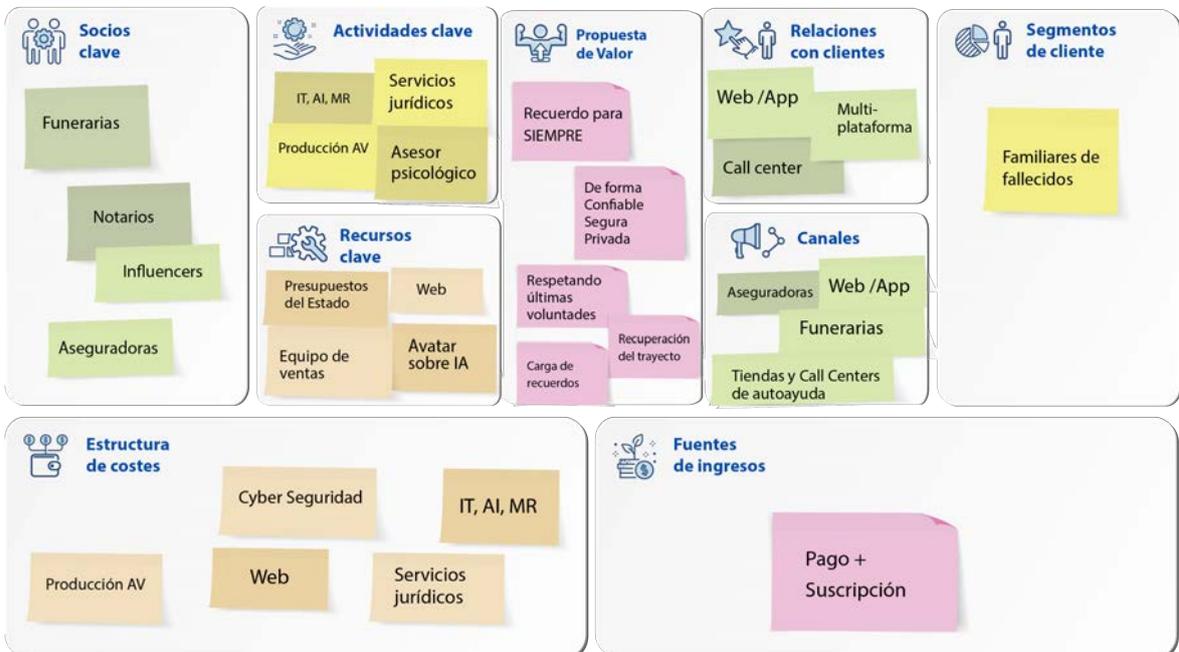
1.1. BUSINESS MODEL CANVAS



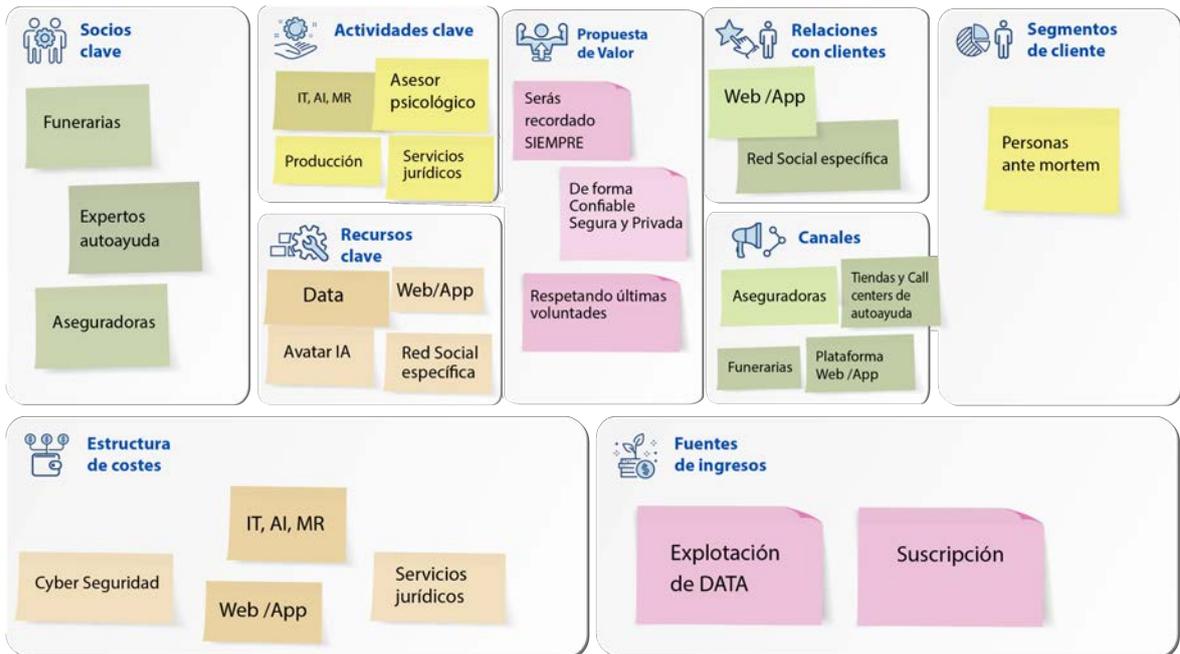
Business Model Canvas. Instituciones. Elaboración propia



Business Model Canvas. Aseguradoras. Elaboración propia

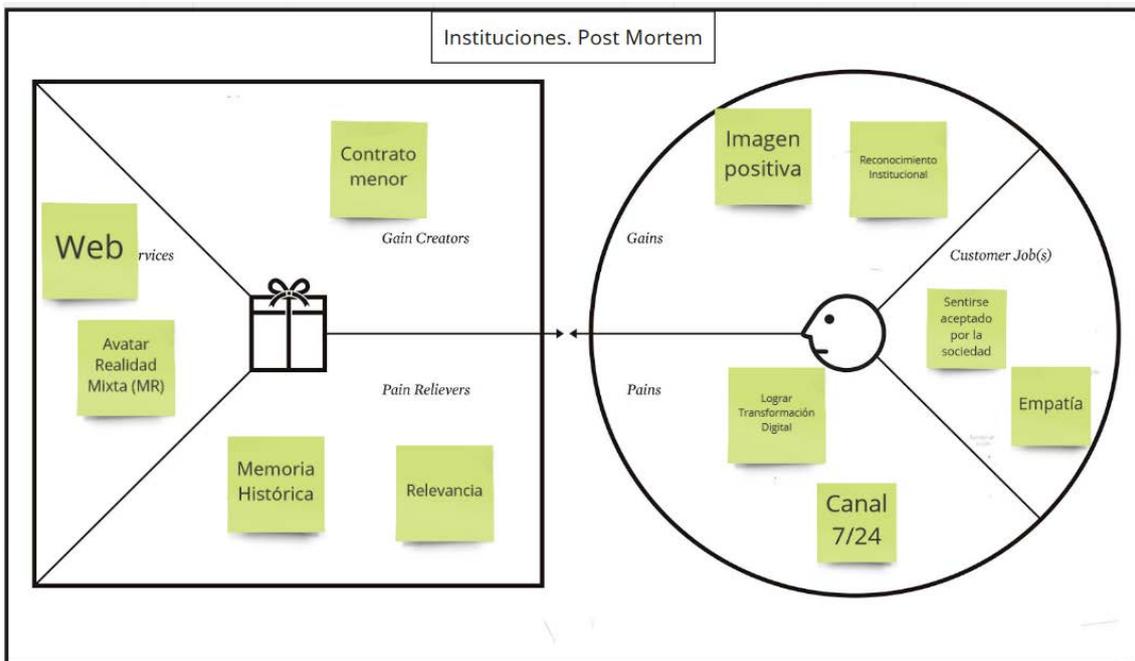


Business Model Canvas. Familiares de fallecidos. Elaboración propia

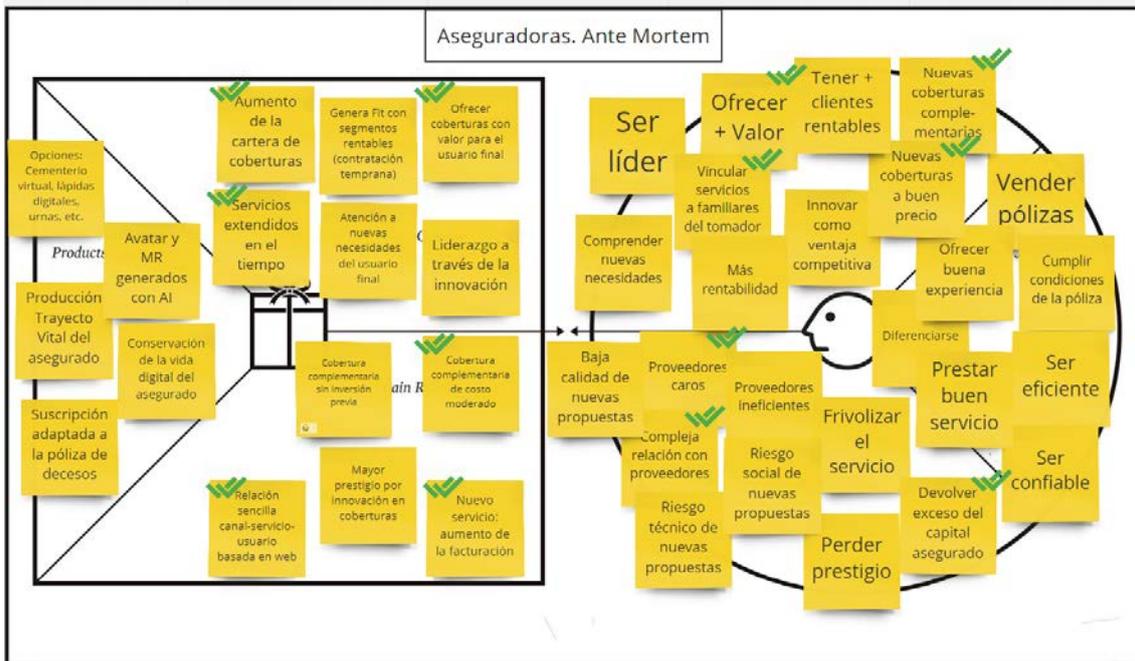


Business Model Canvas. Personas ante-mortem. Elaboración propia

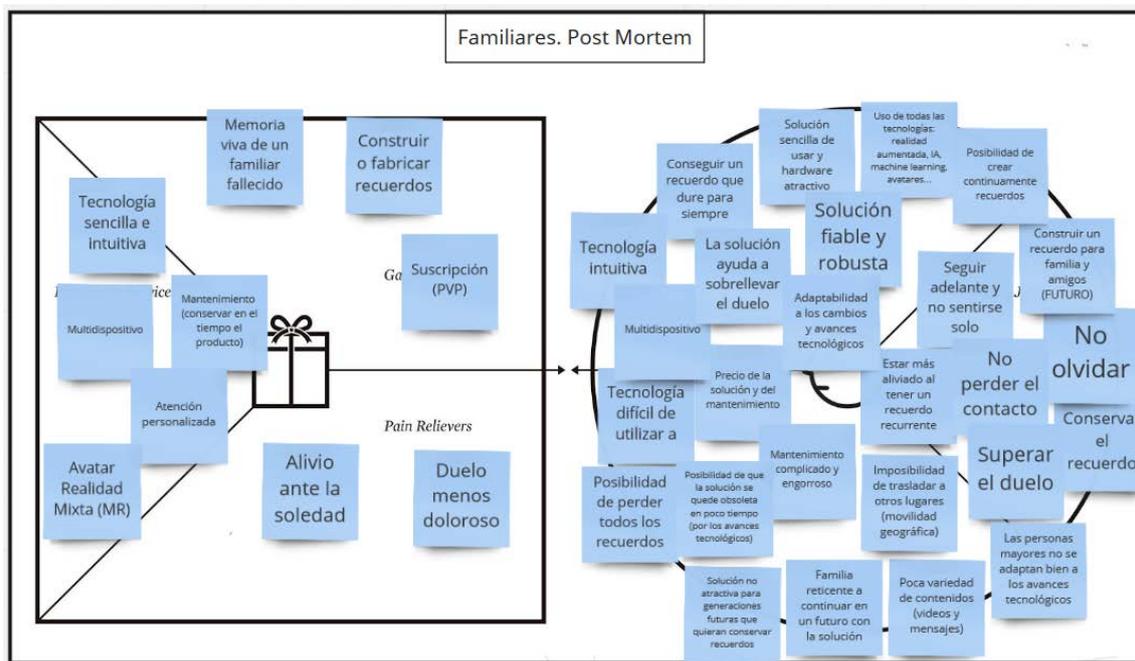
1.2. ANÁLISIS DE LA PROPUESTA DE VALOR. VPC



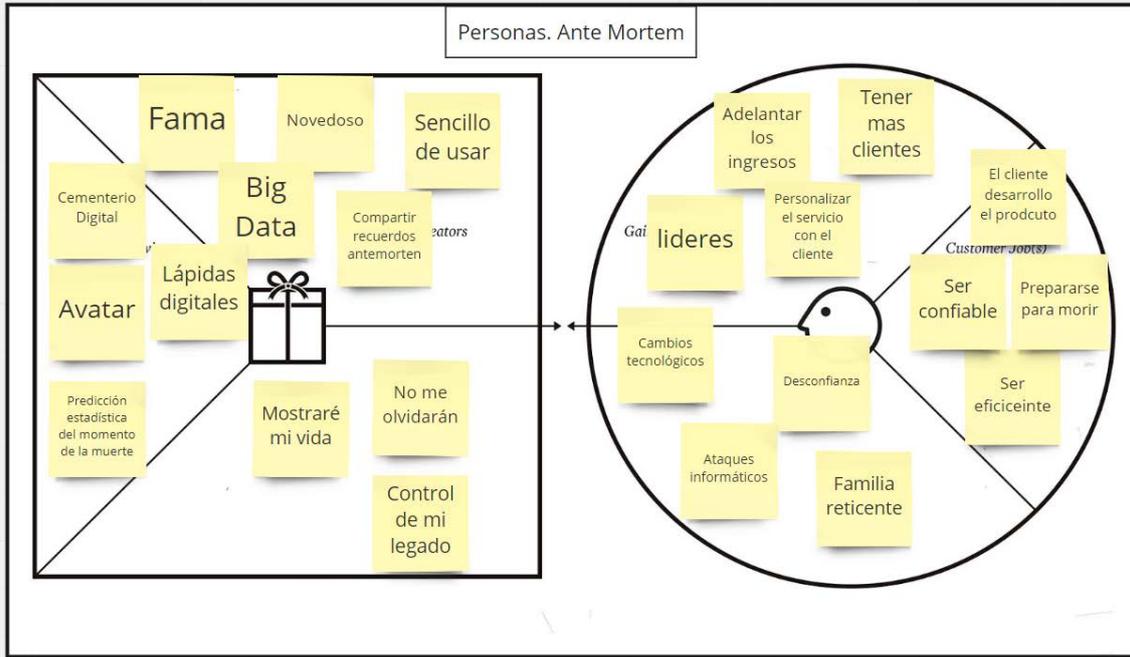
Value Proposition Canvas - instituciones post-mortem. Elaboración propia



Value Proposition Canvas - aseguradoras ante-mortem. Elaboración propia

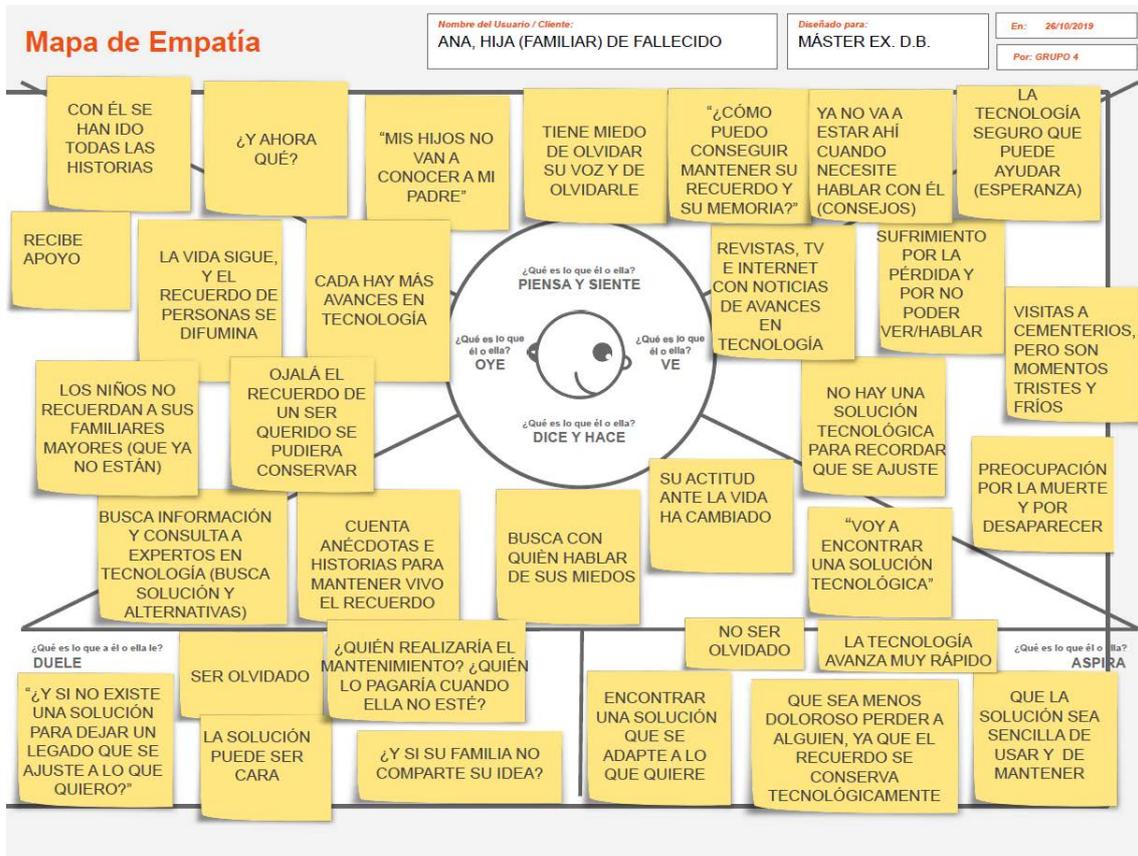


Value Proposition Canvas - familiares post-mortem. Elaboración propia

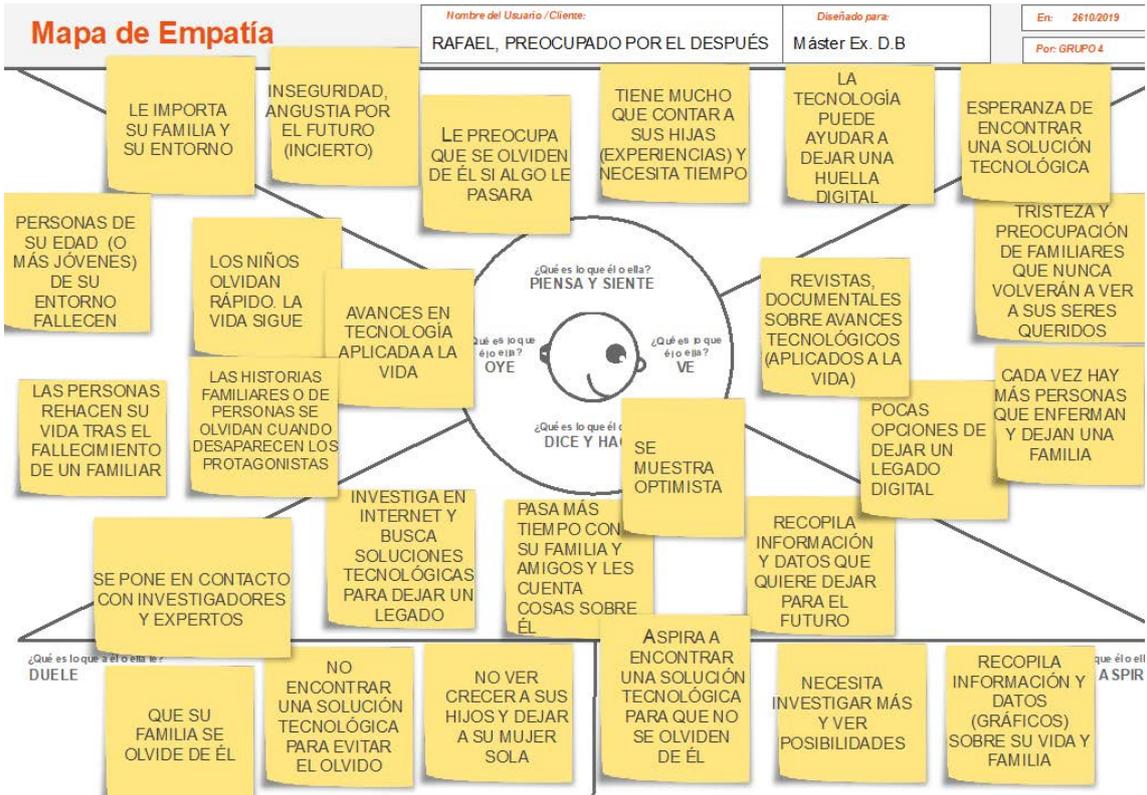


Value Proposition Canvas - personas ante mortem. Elaboración propia

1.3. MAPA DE EMPATÍA

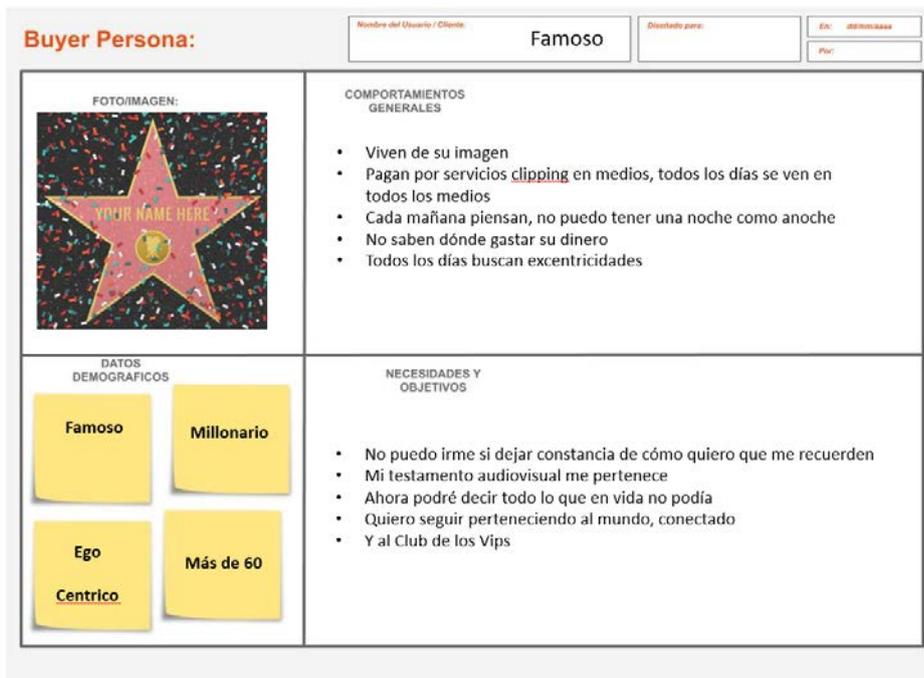


Mapa de empatía. Familiar de fallecido. Elaboración propia



Mapa de empatía. Persona preocupada por el después. Elaboración propia

1.4. USER PERSONA



User persona. Famoso. Elaboración propia

Buyer Persona:		Nombre del Usuario / Cliente: María Pérez Pérez	Diseñado para: 	En: 08/09/2019				
FOTO/IMAGEN: 		COMPORTAMIENTOS GENERALES <ul style="list-style-type: none"> • Siempre anda pendiente de todas las innovaciones digitales • Las cuenta en la comida en familia todos los domingos • Sabe que la convivencia familiar y de amigos es muy importante • Está comunicada las 24 horas a través de su móvil con todos • Se preocupa mucho dónde están todos sus seres queridos en cualquier momento • Es muy divertida • Cualquier tema le apasiona 						
DATOS DEMOGRAFICOS <table border="1"> <tr> <td>Más de 60 años</td> <td>Ingresos Altos / Medio Altos</td> </tr> <tr> <td>Es el eje de la familia</td> <td>Detallista</td> </tr> </table>		Más de 60 años	Ingresos Altos / Medio Altos	Es el eje de la familia	Detallista	NECESIDADES Y OBJETIVOS <ul style="list-style-type: none"> • Una persona que no quiere molestar a su familia • Ha hecho muchas cosas en la vida desde las adversidades • Tiene que contarlo y confía que lo entiendan algún día • No tiene capacidad para escribir su biografía pero sí en escribir un <u>guión</u>, su vida es una película • Y por qué no empiezo a dar memoria histórica a mis seres queridos? 		
Más de 60 años	Ingresos Altos / Medio Altos							
Es el eje de la familia	Detallista							

User persona. Persona mayor. Elaboración propia

1.5. EARLY ADOPTER

Early Adopter: Loli		Nombre del Usuario / Cliente: FAMOS@	Diseñado para: VIDA PERPETUA	En: 27/10/2019
Mi cliente es un famos@ que piensa que su legado es tan importante que debe ser recordado, porque han aportado algo especial.				
DENTRO DE TU ARQUETIPO DE CLIENTE DEFINE QUÉ COMPORTAMIENTOS LO DEFINEN COMO TAL.				
COMPORTAMIENTOS DEL EARLY ADOPTER		COMPORTAMIENTOS OBSERVABLES DEL EARLY ADOPTER		
<ul style="list-style-type: none"> • Tiene un ego desmedido. • Sabe que es famosa. • Le gustan los cumplidos que recibe. • Tiene prejuicios. • No se deja aconsejar. • Tiene gustos selectos. • Se siente diferente a la mayoría. • En la plenitud de su vida quiere compartir sus obras y conocimientos. 		<ul style="list-style-type: none"> • Es caprichosa. • Cuida mucho su aspecto. • Se esfuerza mucho para conseguir sus metas. • Es usuaria de las nuevas tecnologías. • Cuida mucho lo que comparte en las redes, solo lo que entiende adecuado. • Guarda muchos sentimientos que necesita comunicar con su círculo de confianza. • Viste a la moda. • Habla con sus amistades de los conocimientos avanzados que posee. • Comenta sus obras con sus fans. 		

Early adopter. Famos@. Elaboración propia

ANEXO 2. STAKEHOLDERS

A continuación se muestran, a modo de ejemplo, seis tarjetas de aprendizaje elaboradas resultado de las entrevistas realizadas:

Tarjeta 1.

Tarjeta de aprendizaje. STAKEHOLDERS		TFM Grupo 4
Entrevista de solución		<i>Stakeholder</i> corredor de seguro
<i>Realizada por:</i> jose luis ornelas		<i>Fecha:</i> 26/03/2020
Hipótesis		
¿Crees que una comunidad online para mascotas senior puede ser útil?		
Opiniones y comentarios del stakeholder		
<p>No sabes bien lo que está dispuesto a pagar las personas que "aman" a sus mascotas, tengo mucha demanda de seguros de mascotas (ya no obligatorios), seguros que incluyen desde pérdida y asombrosamente está subiendo mucho los seguros defunción que incluyen el ocuparse absolutamente de todo, en especial, la incineración Creo que la mascota cada vez la están humanizando más. Yo comercialmente tengo que promocionar mis seguros y para ello necesito encontrar mucha gente que puedan ser clientes, vuestra idea puede ser buena y de gran ayuda para empresas como la que trabajo.</p>		
Aprendizaje		
Mientras más gente, y mientras más iguales sean, podremos lograr éxitos para nuestra red		
Notas		
Haga clic o pulse aquí para escribir texto.		

Tarjeta de aprendizaje. Corredor de seguros. Elaboración propia



Tarjeta 2.

Tarjeta de aprendizaje. STAKEHOLDERS		TFM Grupo 4
Entrevista de solución	Stakeholder Innovación Verti / Mapfre	
Realizada por: jose luis ornelas	Fecha: 13/04/2020	
Hipótesis		
¿Crees que una comunidad online para mascotas senior puede ser útil?		
Opiniones y comentarios del stakeholder		
<p>Es interesante porque me puede servir de Caballo de Troya, a través de la mascota puedo abrirme para vender seguros de casas, coches, etc. La mascota es un producto asegurado por personas con alto nivel adquisitivo.</p> <p>Actualmente creo que tenemos alrededor de 3.000 pólizas de mascotas sin hacer nada en publicidad ni marketing. El precio medio es 100€ año pero vuestro servicio Mascotas para Siempre una vez fallecida (PVP 59,90€) no lo puede suplir mi póliza, otra cosa es que me sirva de valor añadido, ofertarlo cuando se contrata como algo especial que está hecho por empresa que controla bien este tipo de servicios.</p> <p>Te recomendaría que actuará como las compañías de seguros, ir haciendo el precio a temprana edad, lo van metiendo desde que la mascota está viva y así les va saliendo más económico. Es un servicio que se pagaría muy caro, y es posible, porque se ofrece justo cuando el "riesgo" a desaparecido o está a punto de hacerlo.</p> <p>Las pólizas finalizan cuando acaba el riesgo, pero vuestra idea tiene algo interesante, puedo seguir prolongando la póliza ya que cubre el memorial de la mascota y está totalmente predispuesta como primera opción en caso de que vuelvan a tener una nueva mascota (en la mayoría de los casos se da esa circunstancias).</p> <p>Es verdad que para el grupo Mapfre y Verti donde trabajo es una de las pólizas con menos atractivo para la empresa, tratamos de hacer cosas siempre en formato de acuerdos como tenemos con la asociación de veterinarios y Purina.</p> <p>Les animo a ver el video en Youtube de nuestra campaña Verti: "Cuándo no estés" posiblemente les sea pueda ayudar, y sobre todo no quedarse corto en la oferta de soluciones tecnológicas que vayan a ofertar, las grandes empresas están muy interesadas en ser punteras en este tipo de innovación.</p> <p>Muchas gracias.</p>		
Aprendizaje		
Podemos servir como valor añadido a las compañías de seguros para que puedan vender otras pólizas. Es muy importante innovar con formatos e ideas muy novedosas.		
Notas		
Haga clic o pulse aquí para escribir texto.		

Tarjeta de aprendizaje. Mapfre. Elaboración propia

Tarjeta 3.

Tarjeta de aprendizaje. STAKEHOLDERS		TFM Grupo 4
Entrevista de solución		Stakeholder Peluquería de mascotas
Realizada por: Cristóbal de la Rosa		Fecha: 04/03/2020
Hipótesis		
<p>Una red social de mascotas que se preste especial atención y apoyo a las personas a las que le fallece la suya tendrá éxito. Las empresas del sector queremos estar en ella de alguna forma, ofreciendo nuestros consejos, conocimientos y servicios.</p>		
Opiniones y comentarios del stakeholder		
<p>El momento del fallecimiento de una mascota es muy duro para sus propietarios. A la mayoría, al principio le cuesta mucho hablar de su pérdida. Aunque consultan las redes sociales generalistas y les gusta ver fotos y comentarios sobre mascotas como la suya, los propietarios de mascotas no son especialmente activos redes. Los clientes de la peluquería no suelen comentar las publicaciones en su perfil de Facebook, excepto si incluye una foto de su mascota. No suelen comentar las fotos o publicaciones de otras mascotas. Es una buena idea que exista una red social de apoyo para las personas a las que le fallece su mascota, especialmente si está ligada a facilitar aspectos concretos de la enfermedad y muerte de la mascota (seguros veterinarios, de decesos, facilidades para el enterramiento y la incineración, etc) pero cree que será necesario una importante inversión en publicidad y costará mucho que crezca hasta un número interesante de usuarios. Como empresa, puede estar interesada en esa red, pero dependiendo del número de usuarios (y de si están en su área de influencia).</p>		
Aprendizaje		
<p>Una red de apoyo para las personas a las que le fallece su mascota es una buena idea. Deberá ofrecer un servicio distinto al de otras redes, con contenidos de valor (especialmente ligados a aspectos concretos del fallecimiento) más que la mera presencia de la mascota del usuario (con fotos, videos, etc.). El papel de algunos stakeholders (veterinarios) es clave. El papel de los socios clave (compañías de seguro, funerarias y cementerios de mascotas) es clave. El modelo de negocio es de evolución lenta, porque depende del número de usuarios de la red.</p>		
Notas		
<p>Las peluquerías son también pequeñas tiendas de artículos para mascotas. Basan su negocio en el contacto personal, la profesionalidad y el cariño a las mascotas. Sus clientes principales son del barrio en el que se enclavan, pero su radio de influencia es mayor, determinado por los comentarios positivos que sus clientes hacen a otros propietarios de mascotas.</p>		

Tarjeta de aprendizaje. Peluquería de mascotas 01. Elaboración propia



Tarjeta 4.

Tarjeta de aprendizaje. STAKEHOLDERS	TFM Grupo 4
Entrevista de solución	Stakeholder peluquería de mascotas
Realizada por: jose luis ornelas	Fecha: 24/03/2020
Hipótesis	
¿Crees que una comunidad online para mascotas senior puede ser útil?	
Opiniones y comentarios del stakeholder	
Muy interesante esa idea, cada vez que se van haciendo más mayores las mascotas van necesitando de nuevos servicios. Yo atiendo muchos más mayores ya que sus dueños le van mimando más, pero depende, si lo dueños son jóvenes da igual la edad de la mascota; ellos son los que más gastan en sus mascotas	
Aprendizaje	
Las mascotas seniors exigen más servicios posiblemente que los cachorros, esto podría ayudarnos a abrir sectores de mercados para promocionar en la www.	
Notas	
Haga clic o pulse aquí para escribir texto.	

Tarjeta de aprendizaje. Peluquería de mascotas 02. Elaboración propia

Tarjeta 5.

Tarjeta de aprendizaje. STAKEHOLDERS	TFM Grupo 4
Entrevista de solución	<i>Stakeholder</i> empresario del sector, veterinario, tiendas, ... de mascotas
<i>Realizada por:</i> jose luis ornelas	<i>Fecha:</i> 03/04/2020
Hipótesis	
¿Crees que una comunidad online para mascotas senior puede ser útil?	
Opiniones y comentarios del stakeholder	
Bueno, las redes sociales están para eso, pero es verdad que no he visto sitios on lines especificados con la idea que comentas de seniors y recuerdos. A mi claro que me interesa si tienes bastantes gente que les visite, es un sitio que podría utilizar para anunciar mis clínicas y servicios	
Aprendizaje	
Audiencia para comercializar la www; necesitamos lograr una red con mucha gente que nos visiten como hábito	
Notas	
Haga clic o pulse aquí para escribir texto.	

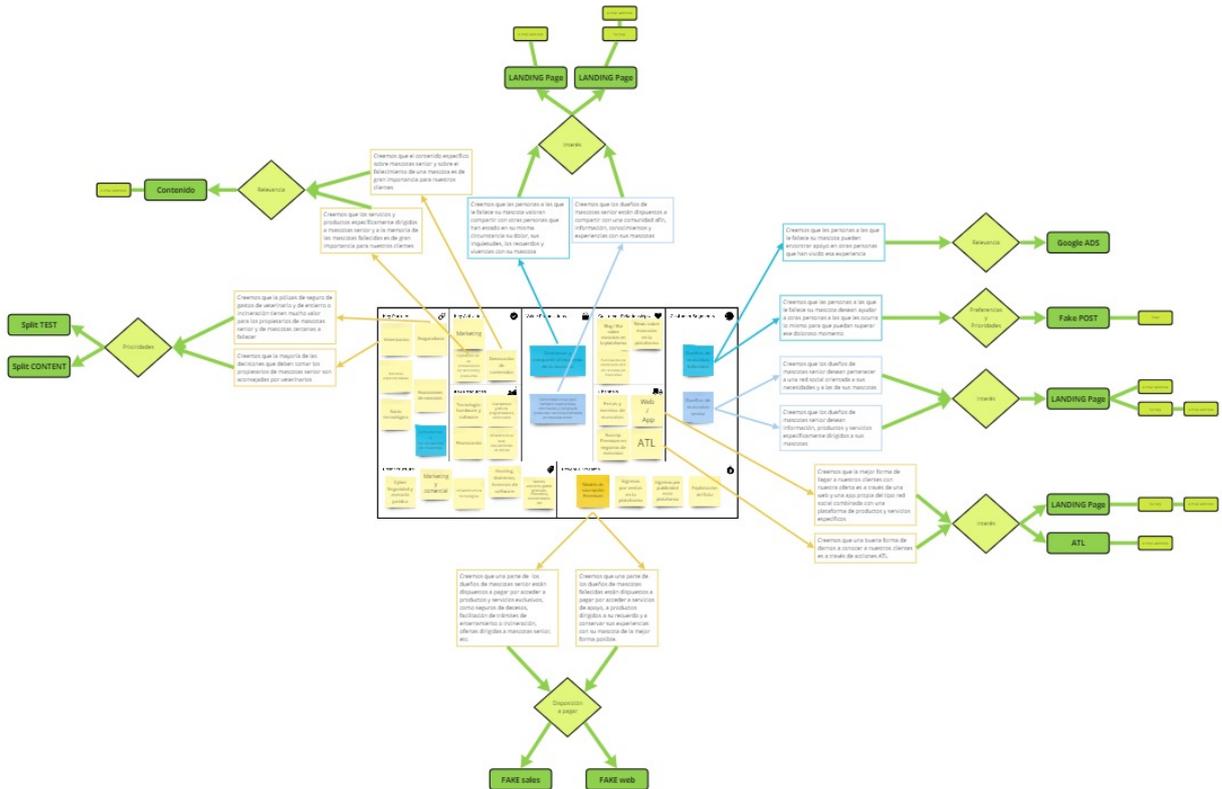
Tarjeta de aprendizaje. Veterinario-empresario tienda. Elaboración propia

Tarjeta 6.

Tarjeta de aprendizaje. STAKEHOLDERS		TFM Grupo 4
Entrevista de solución	Stakeholder veterinario	
Realizada por: jose luis ornelas	Fecha: 30/03/2020	
Hipótesis		
¿Crees que una comunidad online para mascotas puede ser útil?		
Opiniones y comentarios del stakeholder		
<p>La verdad que sería de gran ayuda para los veterinarios informar a la mayor cantidad de personas sobre la posibilidad de tener una mascota, de hacerse dueño de una mascota. Son muchas las personas que vienen con cachorros o incluso perros ya de avanzada edad que quieren darlos a personas porque ellos no pueden asumir responsabilidad de cuidarlos.</p> <p>Si podemos subir esas información en un lugar donde haya muchas gente interesada posiblemente sea bueno, nosotros estamos a tope con lo nuestro y no tenemos recursos para ello</p>		
Aprendizaje		
Tenemos que lograr tener una red muy amplia de personas en la red para poder ofertar este servicio		
Notas		
Haga clic o pulse aquí para escribir texto.		

Tarjeta de aprendizaje. Veterinario. Elaboración propia

ANEXO 3. HIPÓTESIS Y EXPERIMENTOS DE SOLUCIÓN. MASCOTA SIEMPRE



Hipótesis. Elaboración propia

A. Sobre nuestros segmentos de clientes.

Dueños de mascotas fallecidas.

Hipótesis CS1.

Creemos que las personas a las que le fallece su mascota pueden encontrar apoyo en otras personas que han vivido esa experiencia.

Experimentos.

Tratamos de medir si para el segmento es **relevante la solución** mediante:

Anuncio en Google que oferta apoyo por parte de otras personas que han sufrido la misma situación. El anuncio se asociará a keywords como "mascota", "muerte de mascota", "pérdida de mascota", "entierro de mascota" en función de los resultados de búsquedas en Google Trends. KPIs : CTR. Copy: *Somos una comunidad de personas que han sufrido la muerte de su mascota y queremos apoyar a otros en nuestra misma situación. (Click en...) Me gustaría recibir apoyo.* (conduce a una página de explicación (landing page CS1) en la que se solicita un email para enviar información posterior).

Tarjeta, tipo de visita, con un pequeño mensaje y una dirección de email. Con la colaboración de un veterinario para que se entregue a las personas a las que le ha fallecido la mascota. La



cuenta de email conduce a una página de explicación (landing page CS1) en la que se solicita un email al que enviar información posterior).

Hipótesis CS2.

Creemos que las personas a las que le fallece su mascota desean ayudar a otras personas a las que les ocurra lo mismo para que puedan superar ese doloroso momento.

Experimento.

Tratamos de medir si para el segmento es una **prioridad o una preferencia** sólida prestar apoyo a otras personas en su misma situación solicitándoles, en un perfil concreto (de uno de los miembros del grupo) de Facebook, que publiquen un comentario de apoyo ante un post en el que se relata el fallecimiento de la mascota de un amigo o familiar. KPI; Número de comentarios, veces compartido, me gusta (con emoticonos de emociones) que han perdido mascotas). Número de comentarios realizados por personas que han perdido su mascota. Copy: ... hoy es un día muy triste porque no sé qué decirle a un gran amigo que acaba perder su mascota...

Dueños de mascotas senior.

Hipótesis CS3.

Creemos que los dueños de mascotas desean pertenecer a una red social orientada a sus necesidades y a las de sus mascotas.

Experimento.

Tratamos de medir el **interés** en formar parte de una red social específica de personas que tienen una mascota senior mediante una pequeña campaña en Facebook dirigida al segmento de personas con mascotas o perfiles de mascotas (perros y gatos) con un anuncio de una nueva red social específica de mascotas senior. El anuncio conduce a una página de explicación (landing page CS3) en la que se solicita un email al que enviar información posterior. KPIs: CTR, número de emails solicitando información. Copy: *Si tu mascota es ya algo mayor y sabes que necesitas información y productos y además quieres compartir todo lo que has vivido con ella, nosotros somos como tú. Por eso somos una comunidad que ama a las mascotas senior. (Click en...) Quiero más información.*

Hipótesis CS4.

Creemos que los dueños de mascotas senior desean recibir información, ofertas, productos y servicios específicamente dirigidos a sus mascotas.

Experimento.

Tratamos de medir si los dueños de mascotas senior **tienen interés** en un espacio virtual donde obtener información y acceso a ofertas, productos y servicios específicos para sus mascotas mediante un anuncio en Facebook dirigido al segmento de personas con mascotas o perfiles de mascotas (perros y gatos) que oferta un e-commerce específico para mascotas senior. El anuncio conduce a una página (landing page CS4) que solicita dos acciones: rellenar una encuesta (de tipo de mascota, edad de la mascota, preferencias de productos y servicios, etc.) y dejar una dirección de email para recibir información con posterioridad. KPIs: CTR, encuestas completadas y enviadas, direcciones de emails recibidas. Copy: *Tu mascota, como nos pasa a todos, tiene muchas fases en la vida. Y ahora, tu mascota senior necesita más cuidado... Nosotros también tenemos mascotas senior, seguimos disfrutando con ellas y nos gusta cuidarlas. Por eso hemos concentrado información, ofertas, productos y servicios exclusivamente para ellas. . (Click en...) Quiero más información.*



B. Sobre nuestras propuestas de valor.

Comunidad virtual para compartir experiencias, información y compra de productos / servicios centrados en mascotas senior.

Hipótesis CS5.

Creemos que los dueños de mascotas senior están dispuestos a compartir con una comunidad afín, información, conocimientos y experiencias con sus mascotas.

Conservar y compartir el recuerdo de la mascota

Creemos que las personas a las que le fallece su mascota valoran compartir con otras personas que han estado en su misma circunstancia su dolor, sus inquietudes, los recuerdos y vivencias con su mascota.

Experimento.

Tratamos de medir el **interés** de las personas que tienen mascotas senior o a las que le ha fallecido su mascota en una red social de apoyo que combina una plataforma de productos y servicios específicos y que propicia compartir experiencias mediante un anuncio en Facebook, dirigido al segmento de personas con mascotas o perfiles de mascotas (perros y gatos) y un anuncio en Google (keywords como "mascota", "perro", "gato", en función de los resultados de búsquedas en Google Trends. Los anuncios remiten, de manera aleatoria, a dos páginas (landing page CS5.1 y landing CS5.2) en las que, además de ofrecer información, en un caso se solicita tan solo una dirección de email a la que enviar más información con posterioridad y, en el otro, rellenar y enviar una encuesta (con una dirección de email de respuesta) basada en preocupaciones, experiencias y sentimientos (la encuesta es distinta a partir de la primera pregunta, que se dirige a saber si la persona tiene una mascota senior, su mascota ha fallecido o ambas circunstancias). KPIs: CTR, mails recibidos de la landing page CS5.1, encuestas recibidas de la landing page CS5.2, encuestas completadas sin enviar, número de encuestas comenzadas a contestar (en el caso de las encuestas, segmentaríamos por la contestación a la primera pregunta cada uno de los KPIs).

C. Sobre nuestros canales.

Hipótesis CH1.

Creemos que la mejor forma de llegar a nuestros clientes con nuestra oferta es a través de una web y una app propia del tipo red social combinada con una plataforma de productos y servicios específicos.

Experimento.

Tratamos de medir si nuestros clientes tienen **interés** en una web del tipo red social combinada con una plataforma de productos y servicios específicos para inscribirse, mediante un anuncio en Facebook dirigido al segmento de personas con mascotas o perfiles de mascotas (perros y gatos) que oferta una red social unida a un e-commerce específico para mascotas senior. El anuncio conduce a una página (landing page CH1) que solicita rellenar una encuesta (características de la red social, tipo de productos y ofertas que desearía, etc.) y dejar una dirección de email para recibir información con posterioridad. KPIs: CTR, encuestas completadas y enviadas, direcciones de emails recibidos. Copy: *Nuestras mascotas son ya mayores pero nosotros seguimos disfrutando con ellas y nos gusta cuidarlas. Somos una red social de personas con mascotas*



senior con una plataforma de información, ofertas, productos y servicios dedicada a ellos. (Click en...) Quiero saber más.

Hipótesis CH2.

Creemos que una buena forma de darnos a conocer a nuestros clientes es a través de acciones ATL.

Experimento.

Tratamos de medir si despertamos el **interés** de nuestros clientes a través de acciones ATL, mediante letreros en parques públicos para perros que tienen impreso un código QR que conduce a una página con una breve explicación (landing page CH2) en la que se solicita un email al que enviar información posterior. KPIs: Descarga código QR (CTR en la landing page), direcciones de emails recibidas.. Copy: *El internet para mascotas senior. tumascotasiempre.es*

D. Sobre nuestras actividades clave.

Hipótesis KA1.

Creemos que el contenido específico sobre mascotas senior y sobre el fallecimiento de una mascota es de gran importancia para nuestros clientes.

Creemos que los servicios y productos específicamente dirigidos a mascotas senior y a la memoria de las mascotas fallecidas es de gran importancia para nuestros clientes.

Experimento.

Tratamos de medir si el acceso a contenidos, servicios y productos específicos sobre mascotas senior y sobre el fallecimiento de una mascota tiene especial **relevancia** para nuestros clientes mediante la publicación de contenidos en Facebook, en el segmento de personas con mascotas o perfiles de mascotas (perros y gatos). Los posts se acompañan de un formulario de suscripción a más artículos similares. KPIs: número de personas que leen el artículo hasta el final, suscripciones a más artículos similares dando de alta el email. Copy: *Artículos.*

E. Sobre nuestros socios clave.

Hipótesis KP1.

Creemos que las pólizas de seguro de gastos de veterinario y de entierro o incineración tienen mucho valor para los propietarios de mascotas senior y de mascotas cercanas a fallecer.

Experimento.

Tratamos de medir si los propietarios de mascotas senior y de mascotas cercanas a fallecer consideran una **prioridad** acceder a una póliza que cubra gastos de veterinario para mascotas senior y gastos / trámites de entierro o incineración de una mascota que fallece mediante un anuncio en Facebook que remite a un Split test que presenta dos conjuntos de "preocupaciones y prioridades" en el que una de las versiones destaca las pólizas de seguro. KPIs: porcentaje de personas que contestan la encuesta y eligen la versión con pólizas de seguro.

Hipótesis KP2.

Creemos que la mayoría de las decisiones que deben tomar los propietarios de mascotas senior son aconsejadas por veterinarios.

Experimento.



Tratamos de medir si los propietarios de mascotas senior, y de mascotas cercanas a fallecer o fallecidas **prefieren** atender los consejos de sus veterinarios mediante la creación de contenido para algunos perfiles de veterinarios en Facebook con los que colaboramos y que incluyen la recomendación de visita a páginas que amplían el tema tratado y la publicación del mismo post en perfiles con un similar número de seguidores pero que no son veterinarios. KPIs: Diferencia entre los perfiles de veterinarios y de los que no lo son en veces que los enlaces a otras páginas son utilizados, número de comentarios favorables al post, número de veces que es compartido el post, número de “me gusta” que recibe el post.

F. Sobre nuestros ingresos.

Hipótesis RS1.

Creemos que una parte de los dueños de mascotas senior están dispuestos a pagar por acceder a productos y servicios exclusivos, como seguros de decesos, facilitación de trámites de enterramiento o incineración, ofertas dirigidas a mascotas senior, etc.

Experimento.

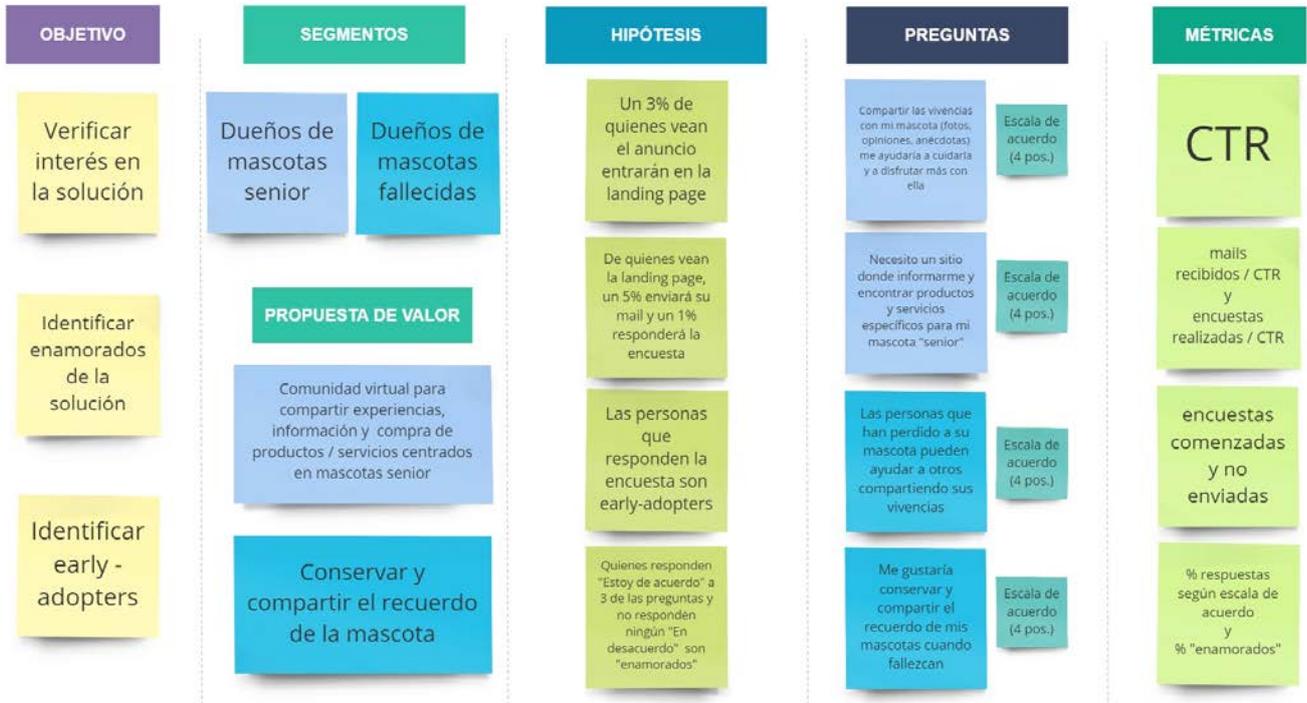
Tratamos de medir la **disposición a pagar** de dueños de mascotas senior por acceder a productos y servicios exclusivos, como seguros de decesos, facilitación de trámites de enterramiento o incineración, ofertas dirigidas a mascotas senior, etc., mediante un anuncio en Facebook, dirigido al segmento de personas que tienen mascota y a perfiles de mascotas (perros y gatos), que lleva a una web (web RS1) que muestra una plataforma de productos falsa y contiene un formulario de venta, que no es posible terminar de completar. KPIs: CTR, páginas vistas, bounce rate, personas que suben artículos al carrito, personas que rellenan el formulario de venta.

Hipótesis RS2.

Creemos que una parte de los dueños de mascotas fallecidas están dispuestos a pagar por acceder a servicios de apoyo, a productos dirigidos a su recuerdo y a conservar sus experiencias con su mascota de la mejor forma posible.

Experimento.

Tratamos de medir la **disposición a pagar** de los dueños de mascotas fallecidas por acceder a servicios de apoyo, a productos dirigidos a su recuerdo y a conservar sus experiencias con su mascota de la mejor forma posible mediante un anuncio en Facebook, dirigido al segmento de personas que tienen mascota y a perfiles de mascotas (perros y gatos), que lleva a una web falsa (web RS2) con formato de red social en la que hemos generado perfiles falsos y diverso contenido y que da contiene también una plataforma de productos y servicios falsa. La web nuestro dos modelos de membresía de la red (Free y Premium) con diferentes características. KPIs: CTR, páginas vistas, tiempo de permanencia en la web, personas que eligen la versión Premium.



miro

Esquema Hipótesis. Elaboración propia

ANEXO 4. CIBERSEGURIDAD

En las siguientes tablas se pueden observar tanto la visión de los ciberriesgos aplicables a MASCOTA SIEMPRE como las iniciativas generales a tener en consideración. Incluimos también los sellos de confianza con los que vamos a contar.

Riesgo	Activo	Impacto	Probabilidad
Robo o modificación de datos	BBDD todas	Muy alto: interrupción total del negocio	ALTA
Alteración cifrado de datos de negocio	TODOS	Muy alto: interrupción total del negocio	ALTA
Incomunicación	WWW	Alto: interrupción parcial	MEDIA
Demanda por datos	Datos	Muy alto: fuga de datos, multa	ALTA
Confidencialidad	Datos	Alto: interrupción parcial	MEDIA
Vulnerabilidad APP	APP	Alto: fraude	MEDIA
Derechos de artista/ autor	WyW Marcas	Muy alto: interrupción parcial del negocio, reputación	MEDIA

Visión de ciberriesgos aplicables a MASCOTA SIEMPRE. Elaboración propia

Riesgo	Iniciativas	Responsable	Prioridad
Robo o modificación de datos	BBDD todas Ejercicios phishing	I.T. externo	MUY ALTA
Alteración cifrado de datos de negocio	Tratar que la información esté bajo programas encriptada	I.T. externo, CEO	ALTA
Incidentes	Monitorizar con Tags	CISO	MUY ALTA
Incomunicación	Contrato específico con proveedor	Proveedor	MEDIA
Confidencialidad / Reglamentos	Formación y contrato Plan Regularización Incibe Política de privacidad	CEO /CISO	MEDIA
Vulnerabilidad APP	Ejecutar plan de revisión de la APP	IT /CEO	MUY ALTA
Normativa de protección de información	Formación en esta materia Plan de seguimiento Manual de GDPR	CEO	ALTA
Reporte ciberseguridad	Cada mes conocer este escenario	IT /CEO /CISO	MEDIA

Iniciativas generales de MASCOTA SIEMPRE. Elaboración propia

Nuestro plan de seguridad también contempla la implementación de determinados sellos de confianza, como:

AENOR e-COMERCIO	"El certificado de Buenas Prácticas de Comercio Electrónico de la Asociación Española de Normalización y Certificación, AENOR, define el marco en el que se debe desarrollar cualquier actividad de comercio electrónico estableciendo principios y prácticas de gestión de calidad y seguridad."
McAfee Cloud Secure	"Este sello se describe como una marca de confianza que ayuda a los negocios a gestionar, proteger y construir su reputación online. Para ello, al aceptar sus condiciones, se autoriza al partner de McAfee, PathDefender (ahora TrustedSite), a realizar auditorías diarias de vulnerabilidades y otras pruebas. Tiene una versión gratuita y otra de pago (Certification Pro)."
COMODO	"El sello Comodo garantiza la navegación y las transacciones seguras en la web certificada. Es un sello de confianza que puede instalarse cuando se ha adquirido uno de los certificados de Comodo."
AEI Sello de Ciberseguridad para Organizaciones	"El Sello de Ciberseguridad para Organizaciones de la AEI Ciberseguridad es un esquema de certificación que incluye los requisitos de seguridad que debe cumplir cualquier organización cuando necesite demostrar, conforme a los requisitos del esquema, que dispone de los sistemas y medidas de seguridad físicas y lógicas necesarias para proteger sus activos de las distintas amenazas que puedan provocar daños en los servicios o capacidades de la organización."

Sellos de confianza. Fuente: Incibe



ANEXO 5. INSTRUMENTOS FISCALES: RIC Y ZEC

Reserva de Inversiones de Canarias (RIC).

Es un incentivo fiscal destinado a estimular la inversión empresarial en Canarias a través de recursos propios, es decir, de autofinanciación de las empresas que desarrollen su actividad en Canarias.

De aplicación a todo tipo de sociedades y a personas físicas cuyos rendimientos procedan de actividades empresariales o profesionales y cuenten con un establecimiento permanente en cualquiera de las Islas (independientemente del domicilio fiscal) supone una reducción del 90% de la base imponible de los beneficios no distribuidos en el Impuesto de Sociedades.

La RIC aparece en los balances de forma independiente, bajo su propio título, y debe materializarse en inversiones en el plazo de tres años una vez constituida. Esta materialización se realiza mediante la adquisición de activos fijos e incluye la suscripción de acciones o participaciones en sociedades por la constitución o ampliación de capital (concretamente acciones o participaciones en el capital emitidas por sociedades como consecuencia de su constitución o ampliación de capital y acciones o participaciones en el capital emitidos por entidades de la Zona Especial Canaria).

Zona Especial Canaria (ZEC)

Es una zona de baja tributación que se extiende a la totalidad del territorio canario en la que tienen cabida todas las empresas de la Unión Europea que quieran desarrollar su actividad en o desde el Archipiélago.

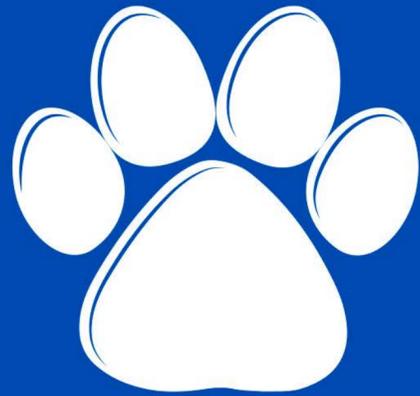
Los requisitos que deben cumplir incluyen tener la sede y la dirección efectiva en la ZEC, al menos uno de sus administradores debe residir en Canarias, según la isla en la que se implante debe realizar una inversión inicial que va desde los 100.000€ (en Gran Canaria o Tenerife) hasta los 50.000€ (en el resto de las islas) durante los dos primeros años desde la inscripción de la sociedad y crear al menos 5 puestos de trabajo (en Gran Canaria o Tenerife) o 3 (en el resto de las islas) en los primeros seis meses siguientes a la inscripción, manteniéndolos durante los años en que la empresa permanezca en la ZEC. Las empresas que realizan servicios de "Actividades informáticas" pueden establecerse en ella, concretamente las que realicen servicios de "Actividades de programación informática. Actividades de consultoría informática. Gestión de recursos informáticos. Otros servicios relacionados con las tecnologías de la información y la informática. Proceso de datos, hosting y otras actividades relacionadas. Portales web y Otros servicios de información n.c.o.p. (no comprendidos en otras partes)"

La ZEC aporta una tasa impositiva mínima del 4% en el Impuesto de Sociedades, exención de tributación en el Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados en las operaciones societarias, dividendos sin retenciones, la posibilidad de acogerse a convenios suscritos por el Estado español para evitar la doble imposición, exenciones por adquisición de bienes y derechos en la propia ZEC y exenciones en el Impuesto General Indirecto Canario (IGIC) en importaciones y operaciones realizadas entre entidades ZEC. Las ventajas fiscales de la ZEC son, además, compatibles con otros incentivos fiscales del REF.



ANEXO 6. EJEMPLO DE NAVEGACIÓN POR LA APP

Este último anexo corresponde a un ejemplo de navegación por la App.



Mascota
SIEMPRE

RECORRIDO POR LA APP

1 ABRIR

- Sing Up
- Sing In

2 ENTRAR

3 SESIÓN SENIOR

4 MURO

- Muro Leyenda

5 PERFIL MASCOTA

- Perfil Leyenda

6 PERFIL DUEÑO

- Perfil Dueño Leyenda
- Genero de Mascota
- Stories

7 EXPLORAR

- Explorar Leyenda

8 CHAT

9 TIENDA PARA MASCOTAS

10 SESIÓN SIEMPRE

- Muro sesión Siempre

11 PERFIL MASCOTA SIEMPRE

- Perfil Mascota Siempre Leyenda

12 MEMORIES (RECUERDOS)

13 SERVICIOS Y PERFILES SIEMPRE

14 BOT CONSULTA



ABRIR APP

- Una vez descargada la aplicación y accediendo al menú de aplicaciones del smartphone, entramos en la aplicación y nos aparecerá esta pantalla mientras se abre.

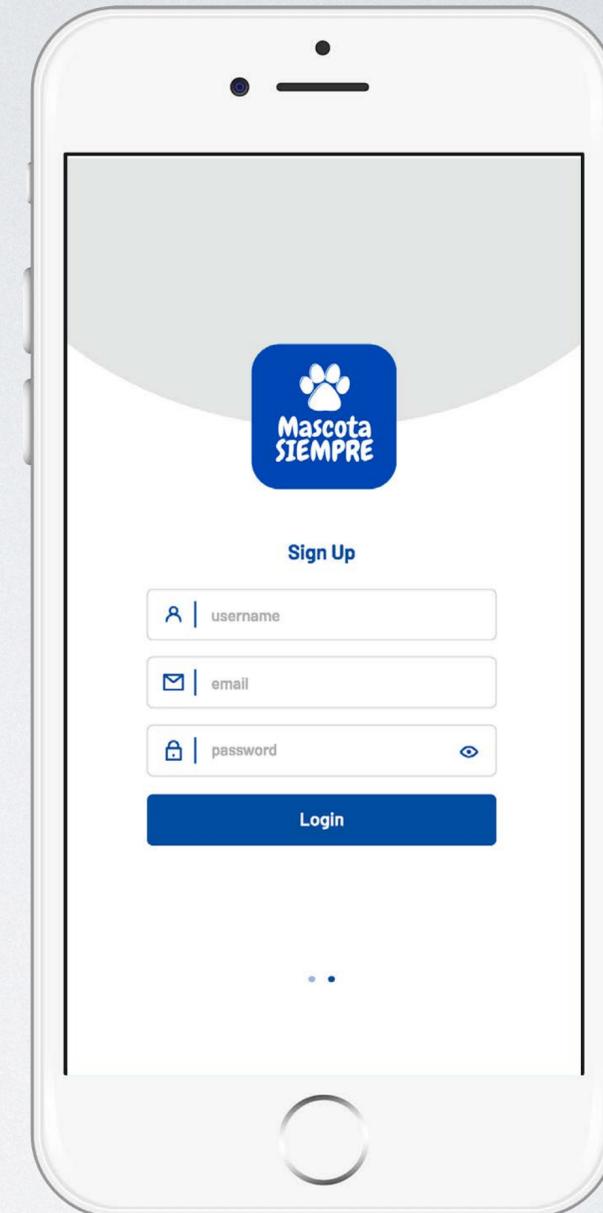
INICIO →



REGISTRARSE

- Si es la primera vez que entramos en la aplicación se abrirá automáticamente la pantalla de registro.

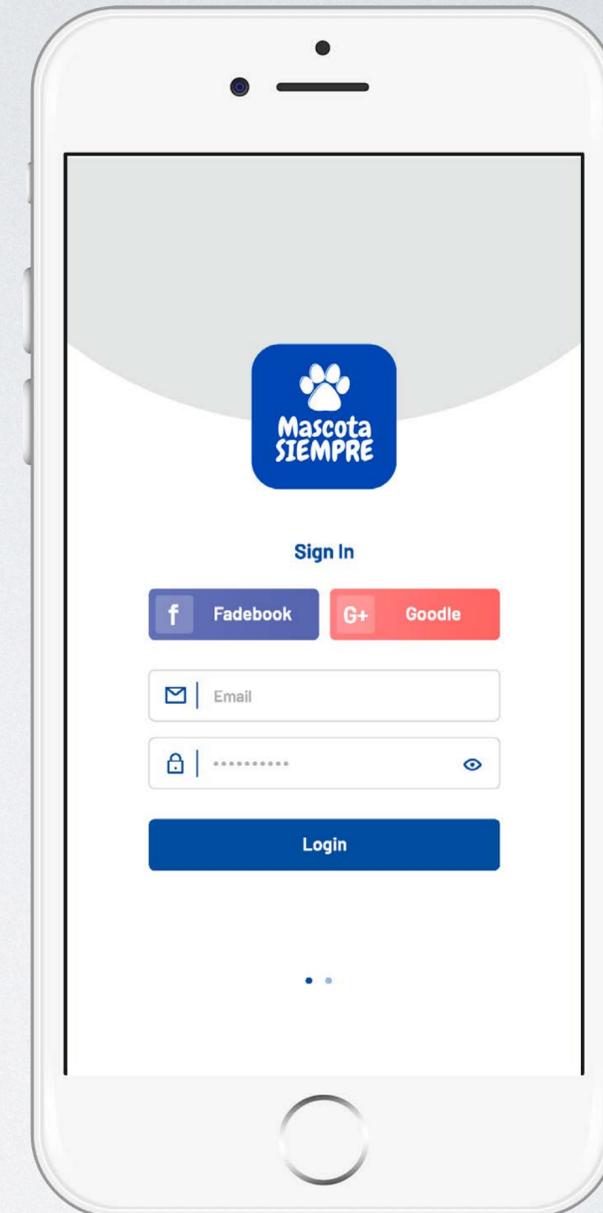
INICIO → SIGN UP



IDENTIFICARSE

- Si el usuario está registrado, se abrirá automáticamente la pantalla de inicio de sesión.

INICIO → SIGN IN



ENTRAR

- Seguidamente, se podrá realizar la acción de entrar o bien ir directamente a la tienda a comprar.
- Procedemos a entrar.

INICIO → SIGN UP → ENTRAR/ COMPRAR



MURO

- Para dirigirnos a nuestro perfil mascota, haremos click en la huella situada en el margen inferior derecha dentro del menú permanente de la aplicación.



SESIÓN → MURO

MURO

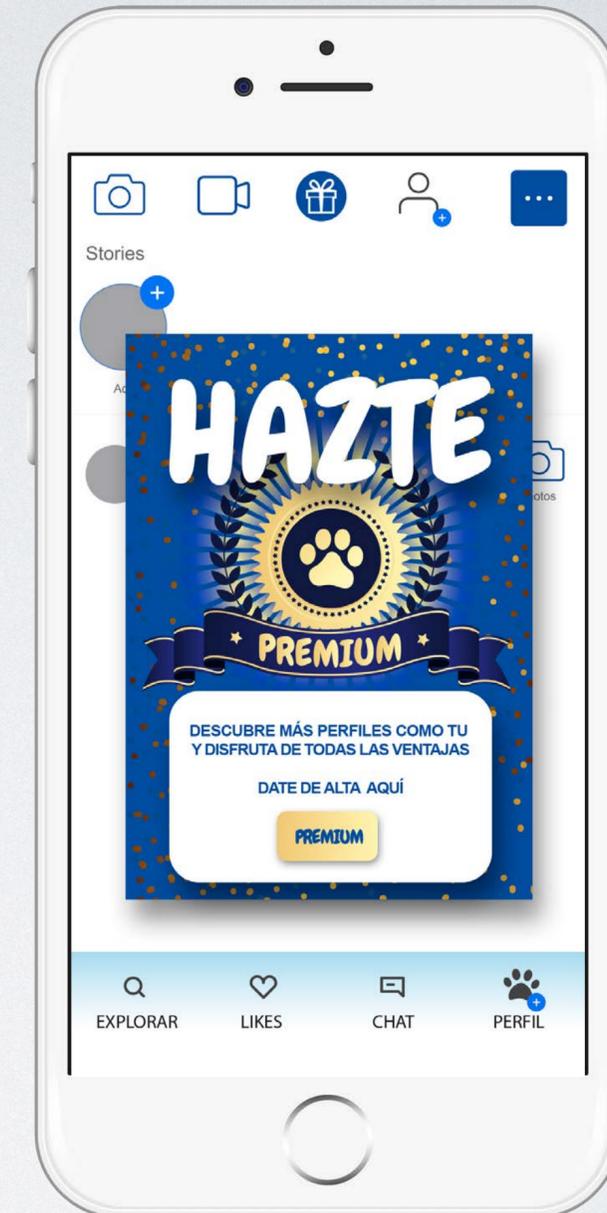
- Tras elegir el perfil, la primera pantalla que nos encontramos es el “muro” del usuario, desde el cual se pueden realizar diferentes acciones.
- A continuación explicamos la interfaz de esta sección.



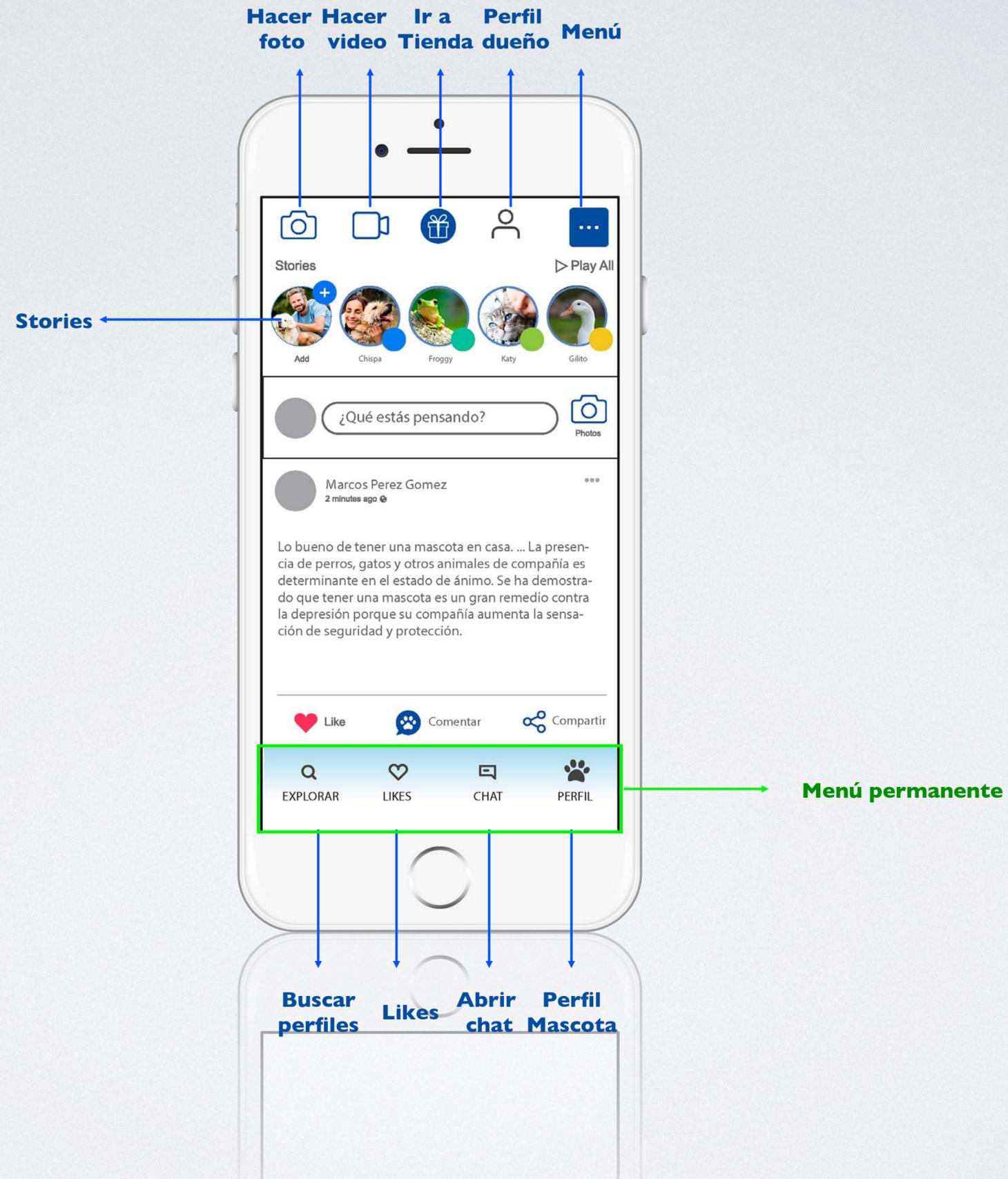
SESIÓN → MURO

MASCOTA SIEMPRE PREMIUM

- CONSIGUE VENTAJAS
- CONOCE MASCOTAS
- Y PERSONAS COMO TÚ



MURO - LEYENDA



SESIÓN → MURO

MURO

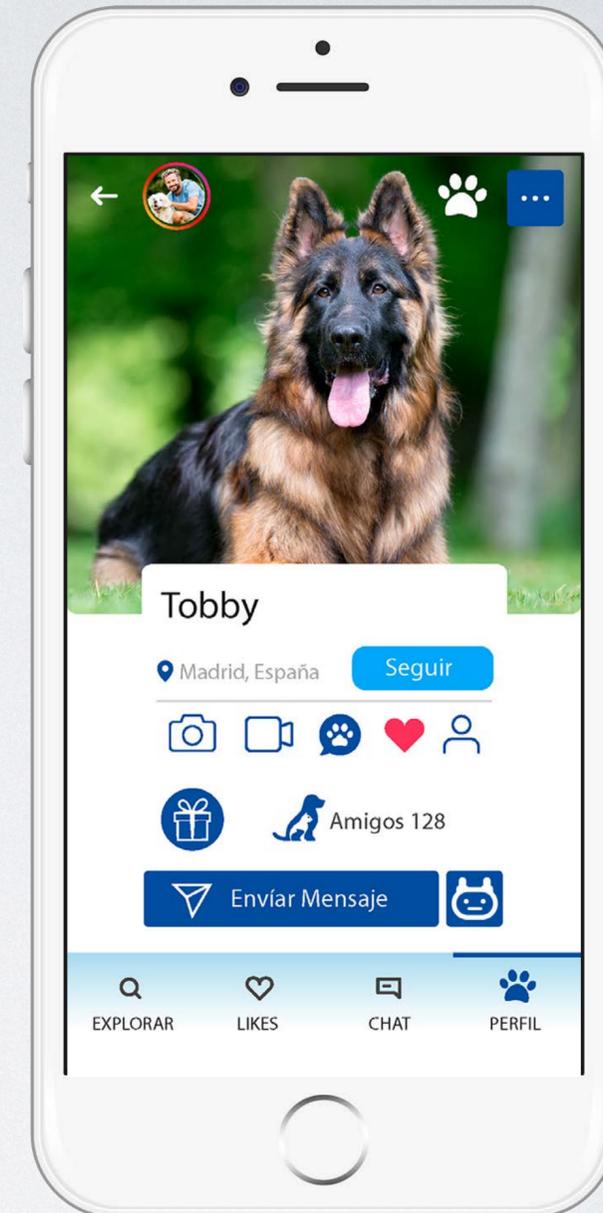
- Para dirigirnos a nuestro perfil mascota, haremos click en la huella situada en el margen inferior derecha dentro del menú permanente de la aplicación.



SESIÓN → MURO

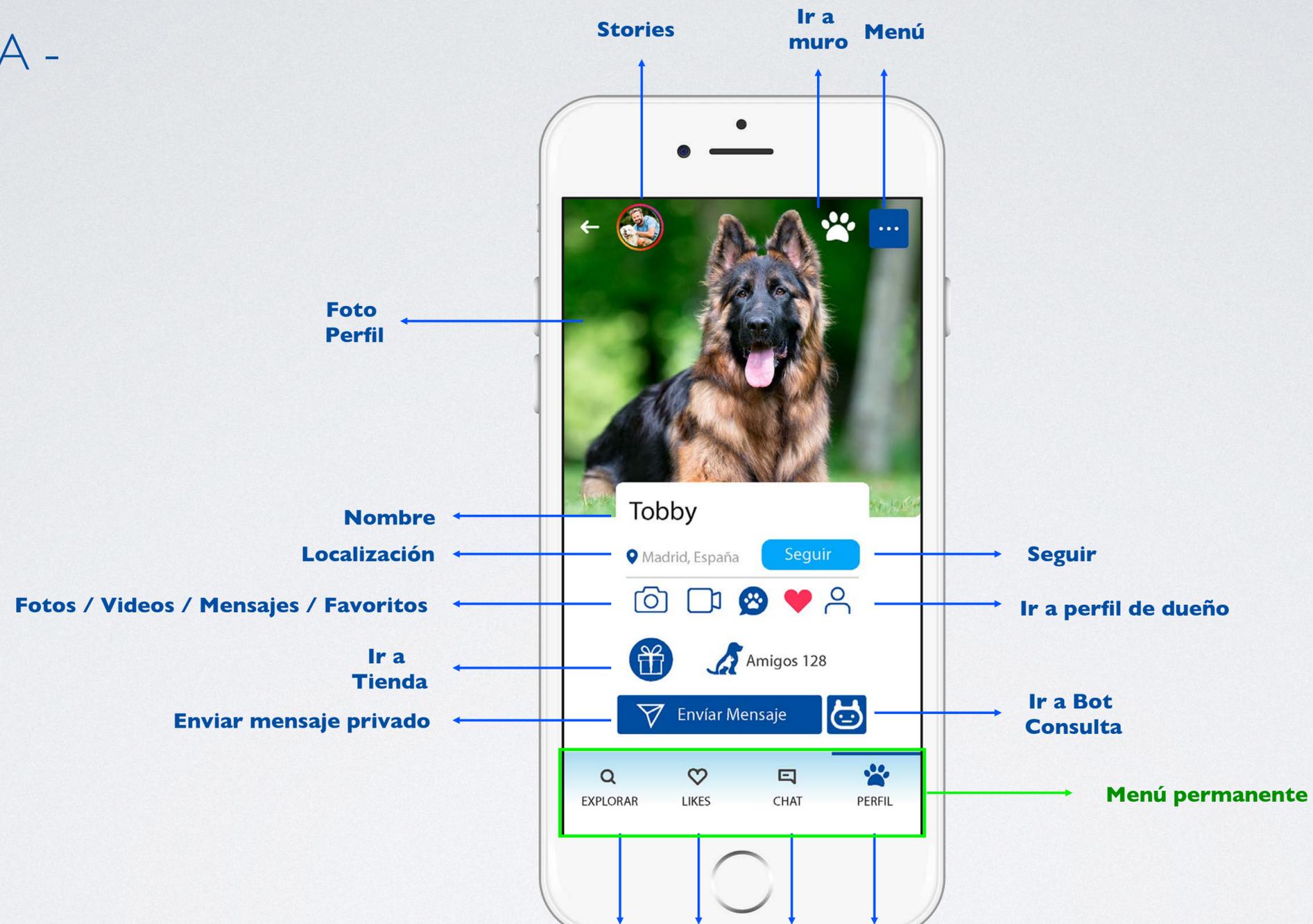
PERFIL MASCOTA

- Una vez dentro del perfil podremos agregar foto de perfil, comentarios, vídeos, o dirigimos al perfil de dueño.
- A continuación explicamos la interfaz de sección.



SESIÓN → MURO → PERFIL MASCOTA

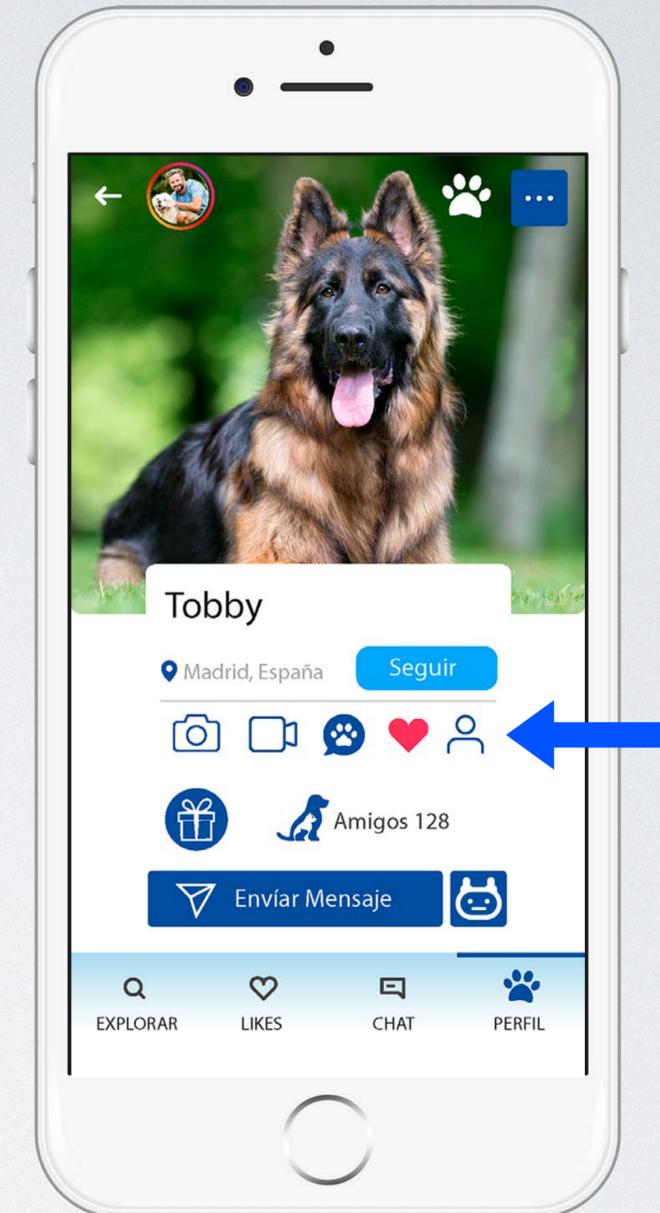
PERFIL MASCOTA - LEYENDA



SESIÓN → MURO → PERFIL MASCOTA

PERFIL MASCOTA

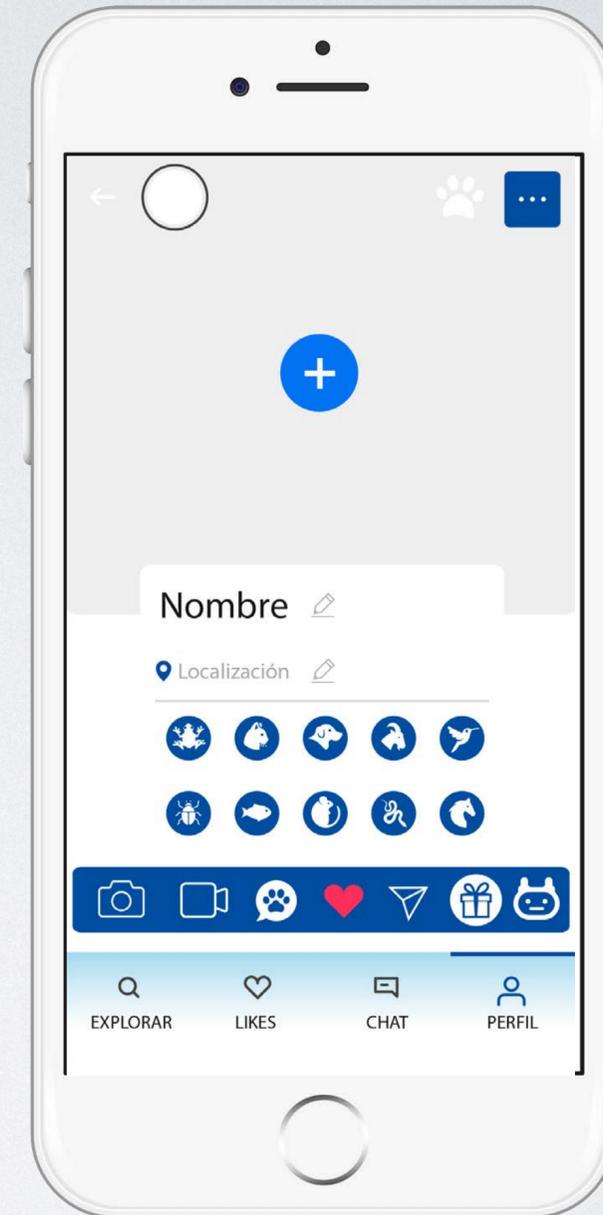
- Para dirigirnos a nuestro perfil de dueño, haremos click sobre el icono de persona bajo el botón “seguir”.



SESIÓN → MURO → PERFIL MASCOTA

CREAR PERFIL DUEÑO

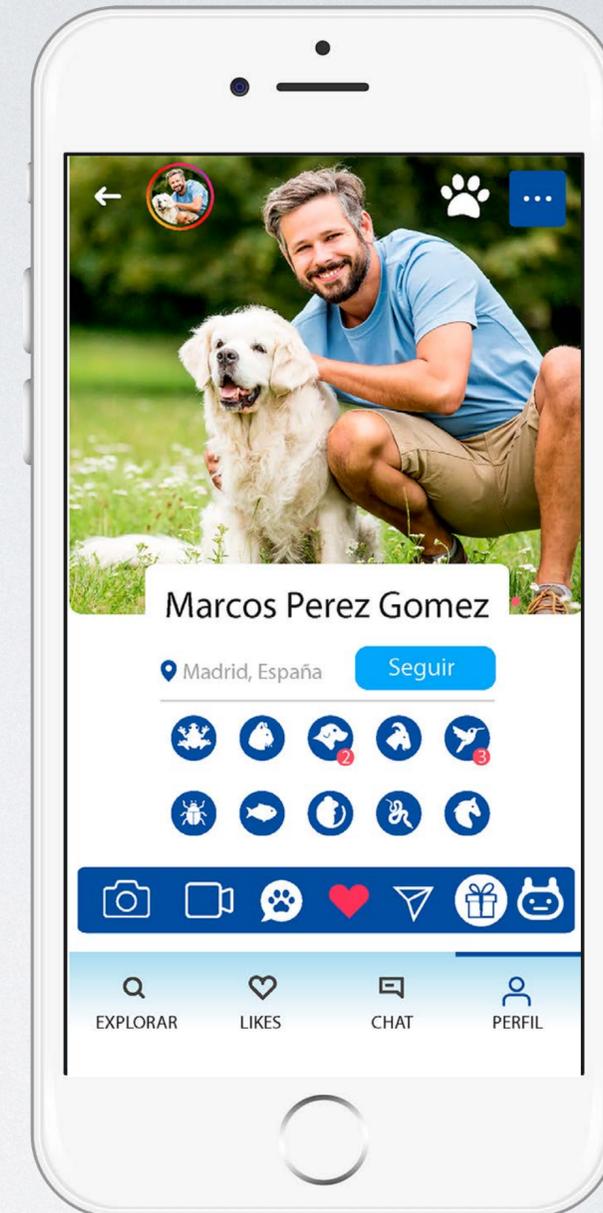
- Al igual que en el perfil de mascota, una vez dentro del perfil podremos agregar foto de perfil, comentarios, vídeos, o dirigimos al perfil de dueño.
- A continuación explicamos la interfaz de sección.



SESIÓN → MURO → PERFIL MASCOTA → PERFIL DUEÑO

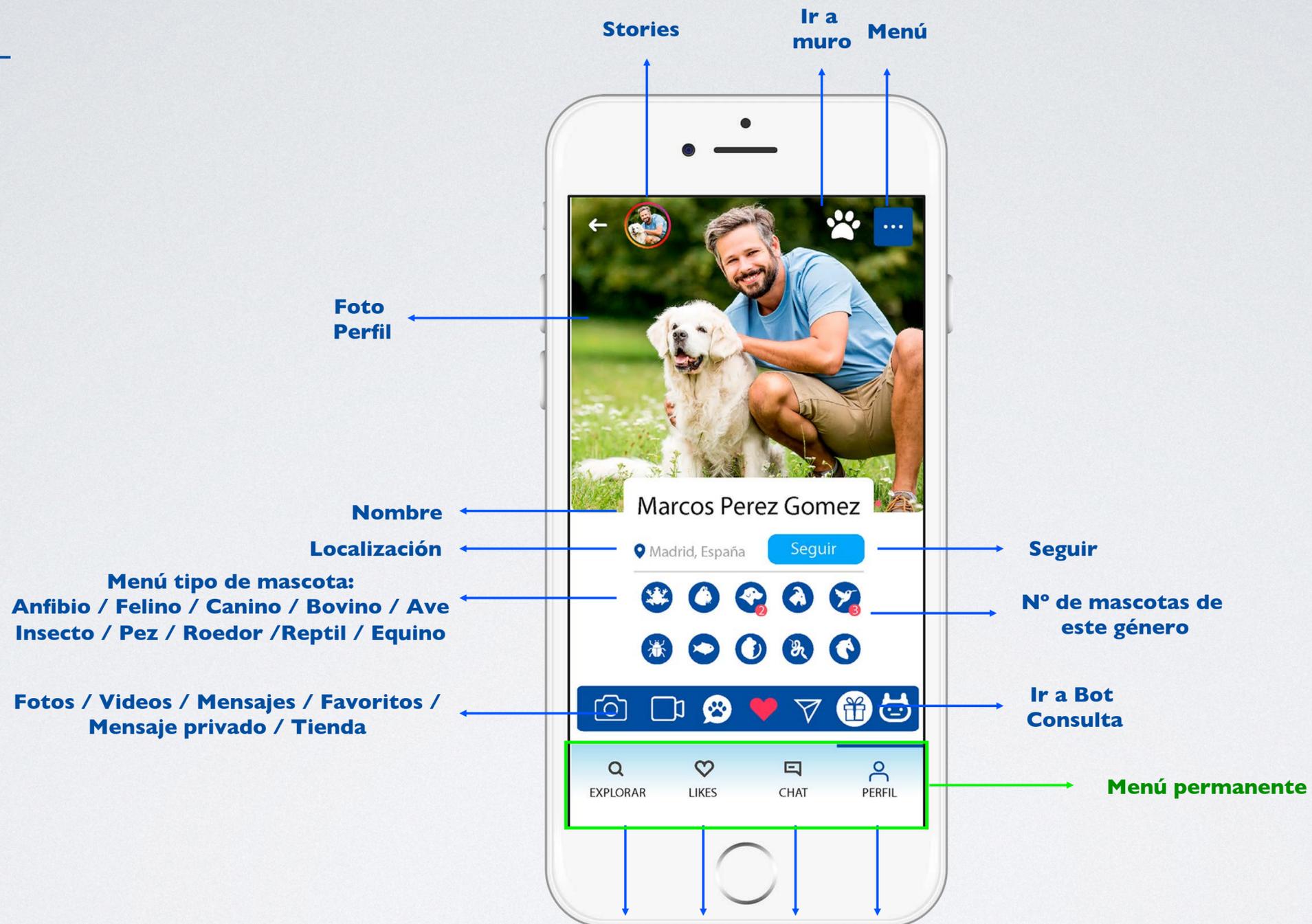
PERFIL DUEÑO

- Al igual que en el perfil de mascota, una vez dentro del perfil podremos agregar foto de perfil, comentarios, vídeos, o dirigimos al perfil de dueño.
- A continuación explicamos la interfaz de sección.



SESIÓN → MURO → PERFIL MASCOTA → PERFIL DUEÑO

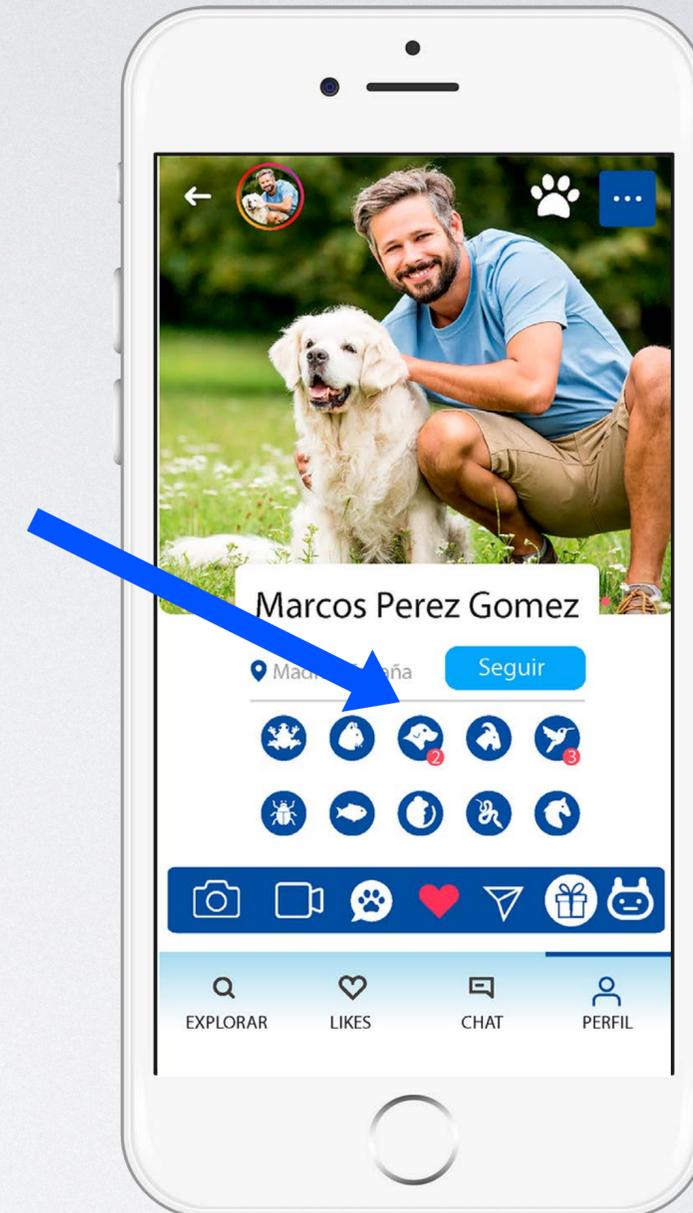
PERFIL DUEÑO - LEYENDA



SESIÓN → MURO → PERFIL MASCOTA → PERFIL DUEÑO

PERFIL DUEÑO

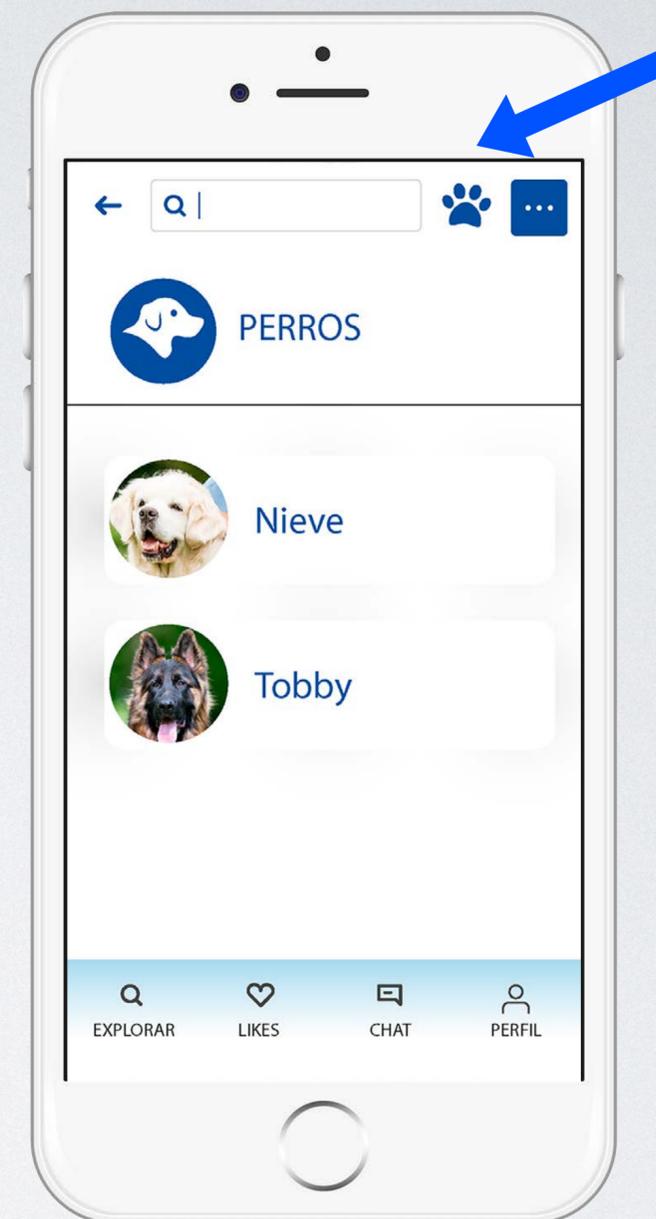
- En este caso seleccionaremos el icono con cara de perro para ver el número de mascotas de este género que tiene este dueño.



SESIÓN → MURO → PERFIL MASCOTA → PERFIL DUEÑO

GENERO: PERROS

- En esta sección podremos ver el número de perros que tiene este dueño, buscar mascota a través de la lupa y/o seleccionar la mascota que deseamos visitar su perfil.
- Si hacemos click sobre la huella de la parte superior derecha volveremos a la pantalla inicial de nuestro muro.



SESIÓN → MURO → PERFIL MASCOTA → PERFIL DUEÑO → PERROS

STORIES

- En todas las secciones donde nos encontremos el círculo de stories podremos visualizar nuestras stories o a través del muro la sucesión de stories de nuestros contactos.



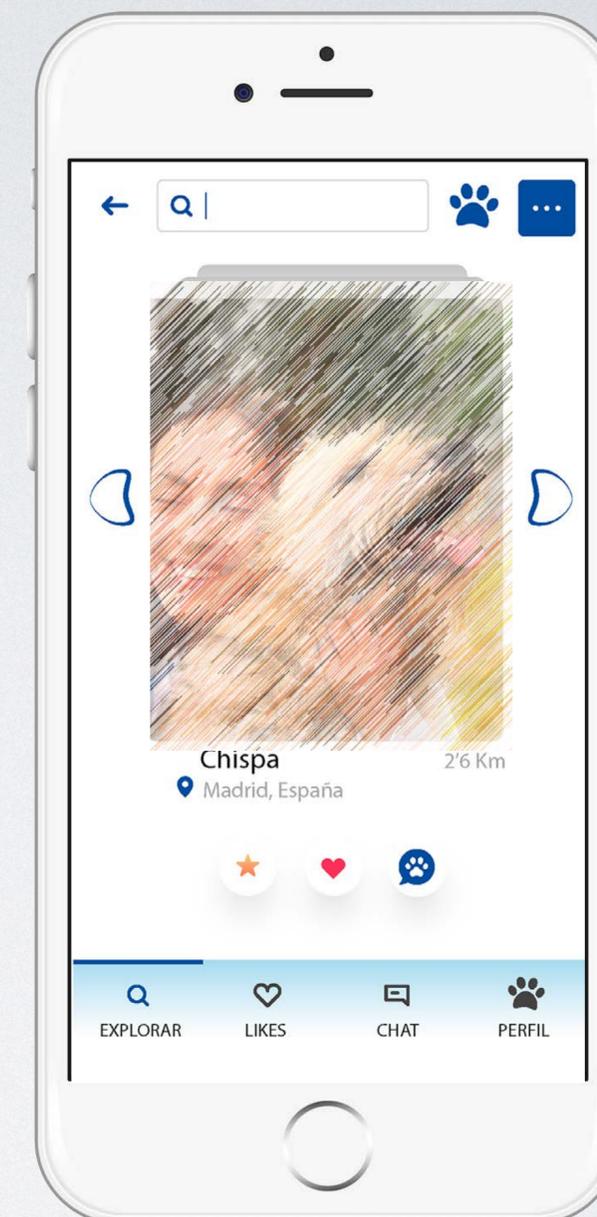
SESIÓN → MURO → STORIES

EXPLORAR

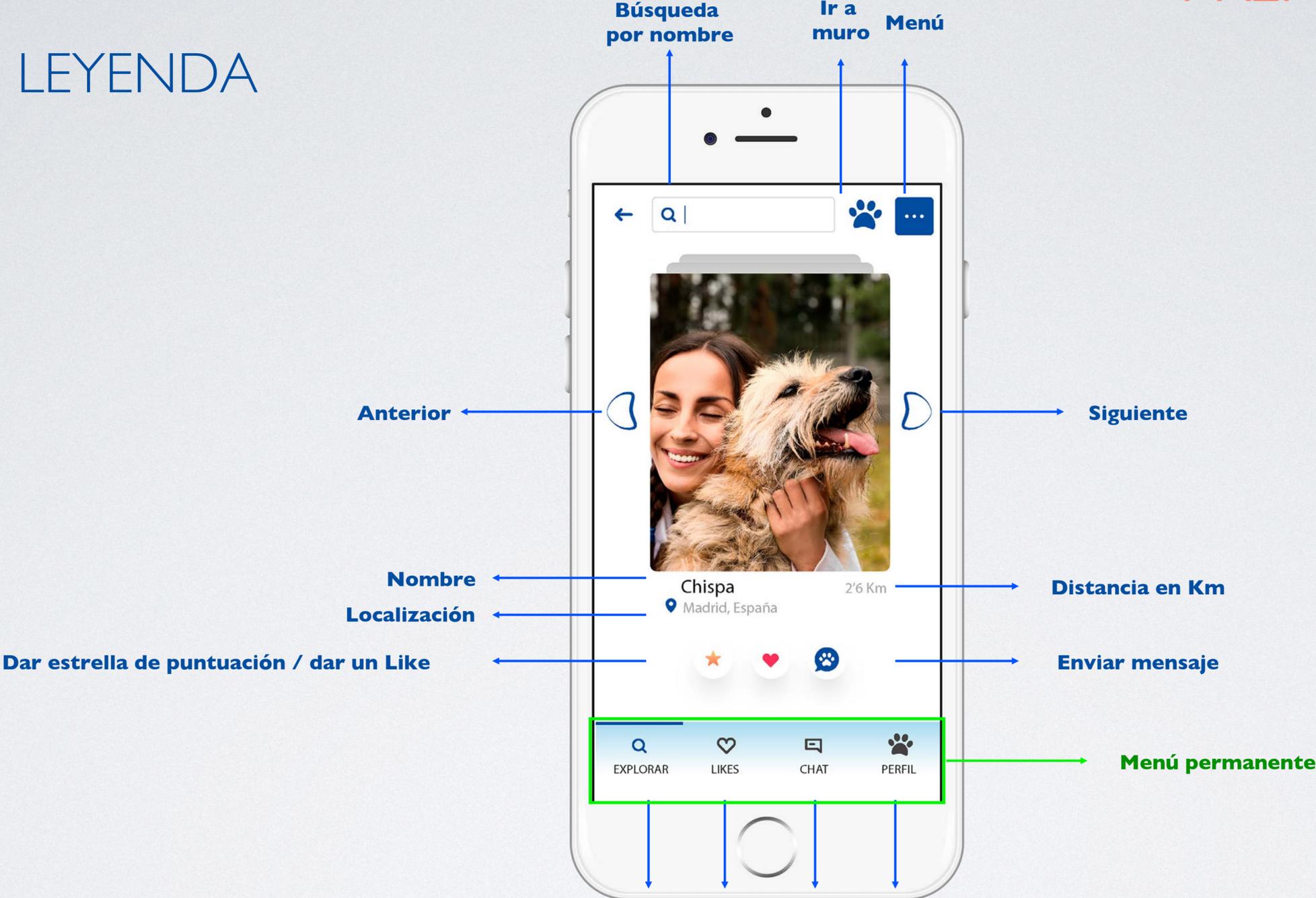
- Para realizar búsqueda de contactos, nos dirigiremos al botón con una lupa de explorar dentro del menú permanente.
- Podremos navegar a través de las flechas transición situadas a los lados de la imagen del perfil.
- A continuación explicamos la interfaz de esta sección.

SESIÓN → EXPLORAR

PREMIUM



EXPLORAR - LEYENDA



SESIÓN → MURO → EXPLORAR

Buscar perfiles

Likes

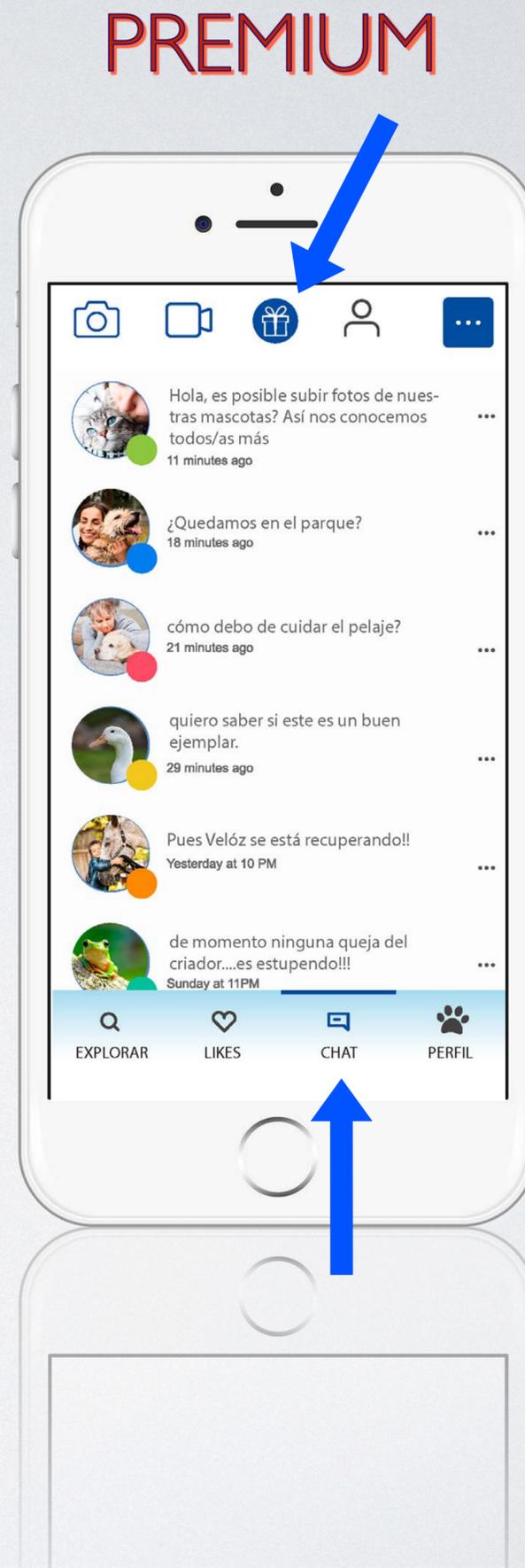
Abrir chat

Perfil Mascota

CHAT

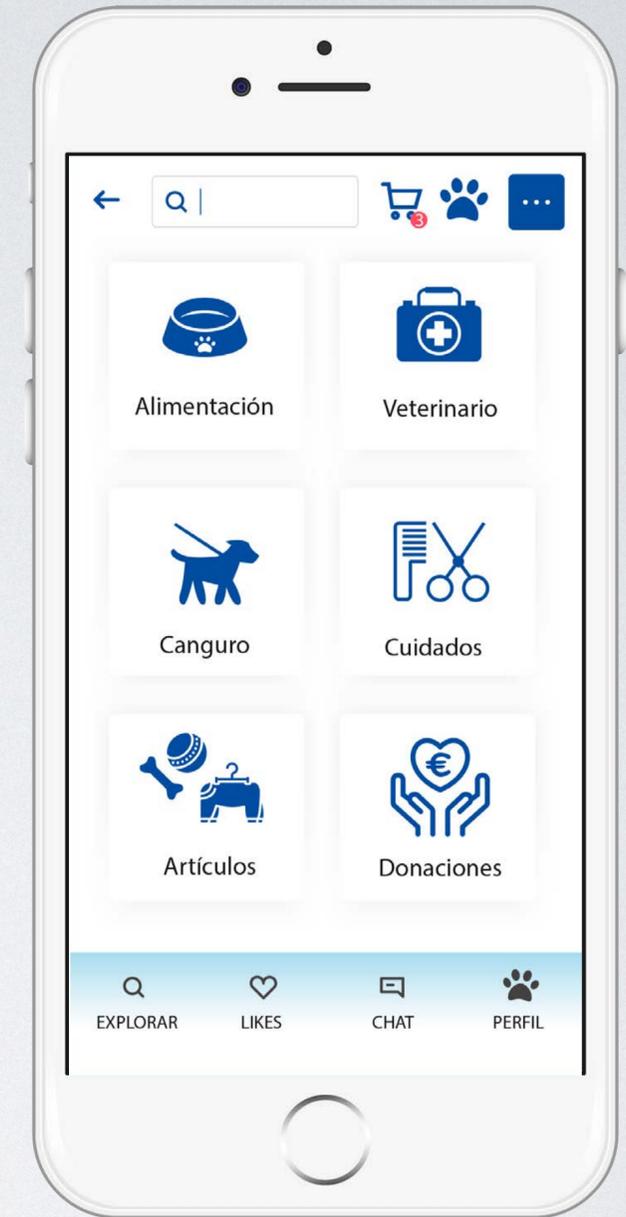
- Si nos dirigimos al menú permanente y seleccionamos el icono de bocadillo de texto, nos dirigirá a la sección de chat donde aparecerán todas las conversaciones que tenemos abiertas.
- Si hacemos clic sobre el icono con forma de regalo de cualquier instancia, nos dirigirá a la sección de tienda para mascotas.

SESIÓN → CHAT



TIENDA PARA MASCOTAS

- Una vez cargue la tienda se nos abrirá el menú principal dónde podemos seleccionar el área del tipo de producto o servicio que deseamos encontrar o bien buscarlo a través de la barra de búsquedas y añadir nuestras compras al carrito.
- Desde la tienda podemos ir al muro o cualquier sección a través del menú permanente.



SESIÓN → MURO → PERFIL MASCOTA → TIENDA

MURO SIEMPRE

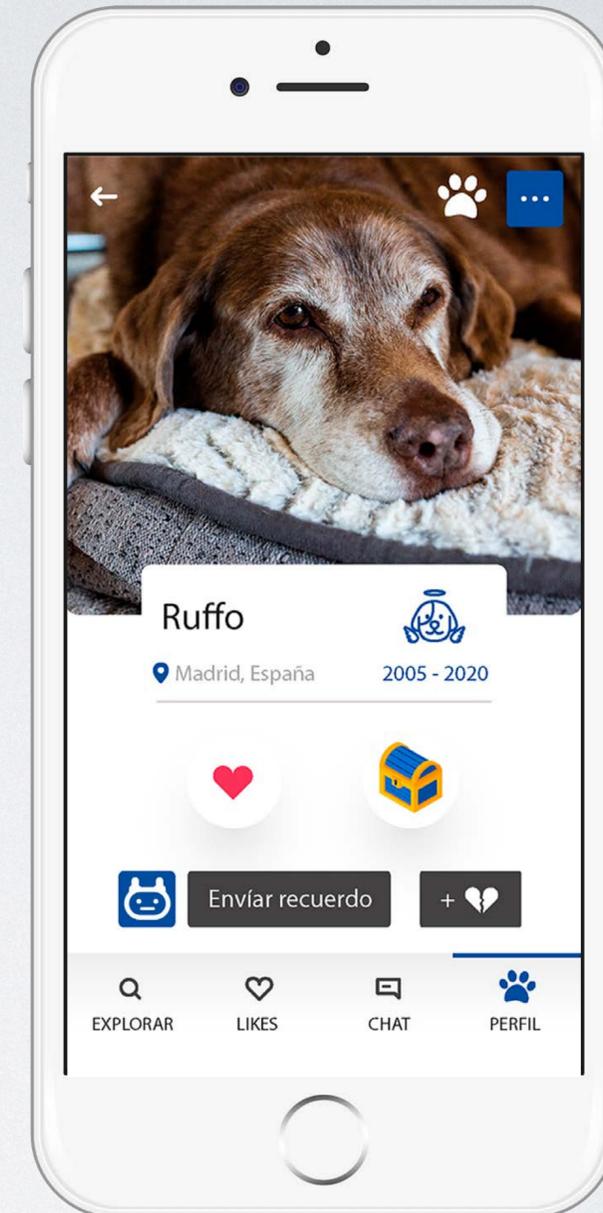
- Al igual que en la sesión senior, una vez entremos con perfil siempre nos dirigirá a nuestro muro, pero esta vez cuando nos dirigimos al icono de la huella de perfil de mascota situado en el menú permanente en la parte inferior derecha, nos dirigirá al perfil abierto de nuestra mascota fallecida.



SESIÓN → MURO

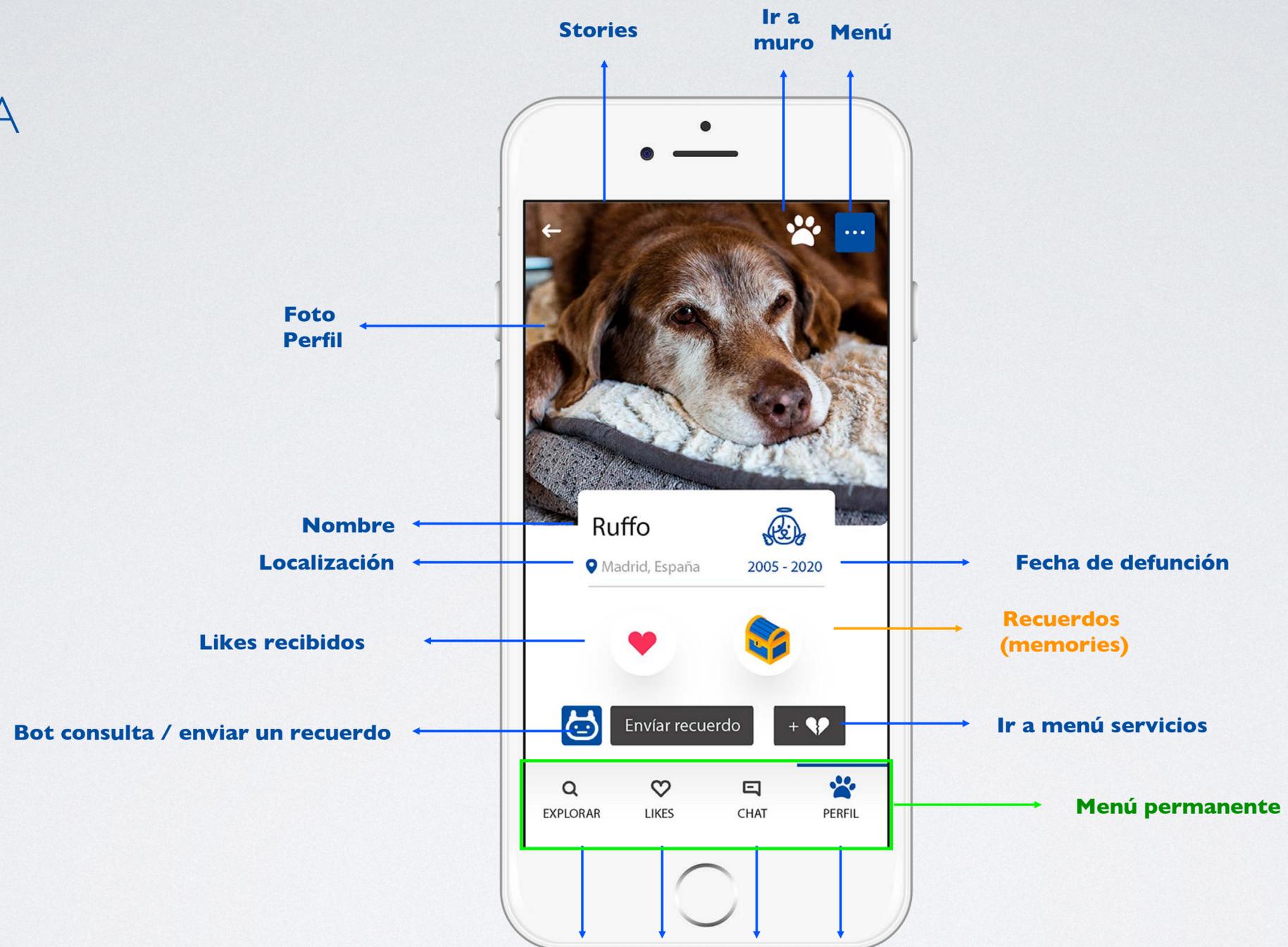
PERFIL SIEMPRE (MASCOTA FALLECIDA)

- Desde el perfil siempre, podremos añadir foto de perfil, ir al bot consulta, acceder a los recuerdos (memories) o solicitar servicios entre otros.
- A continuación explicamos la interfaz del perfil siempre.



SESIÓN → MURO → PERFIL SIEMPRE

PERFIL MASCOTA SIEMPRE- LEYENDA

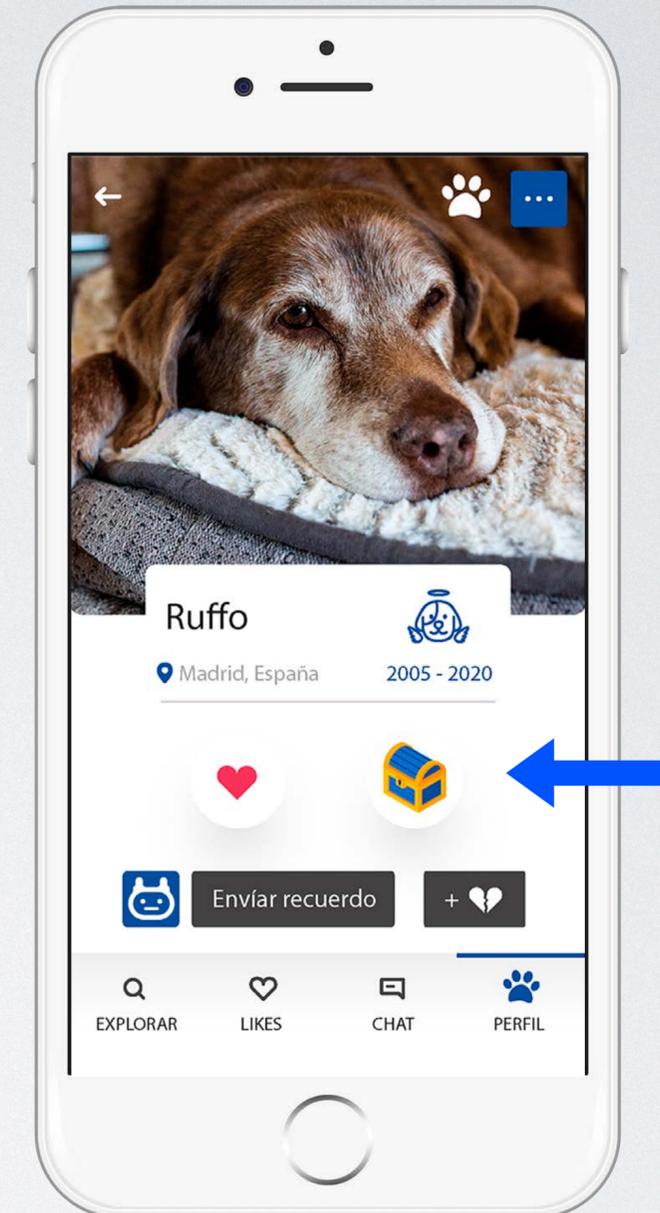


Buscar perfiles Likes Abrir Perfil chat Mascota

SESIÓN → MURO → PERFIL SIEMPRE

PERFIL SIEMPRE

- Si nos dirigimos al icono con forma de baúl accederemos al área de recuerdos o memories.

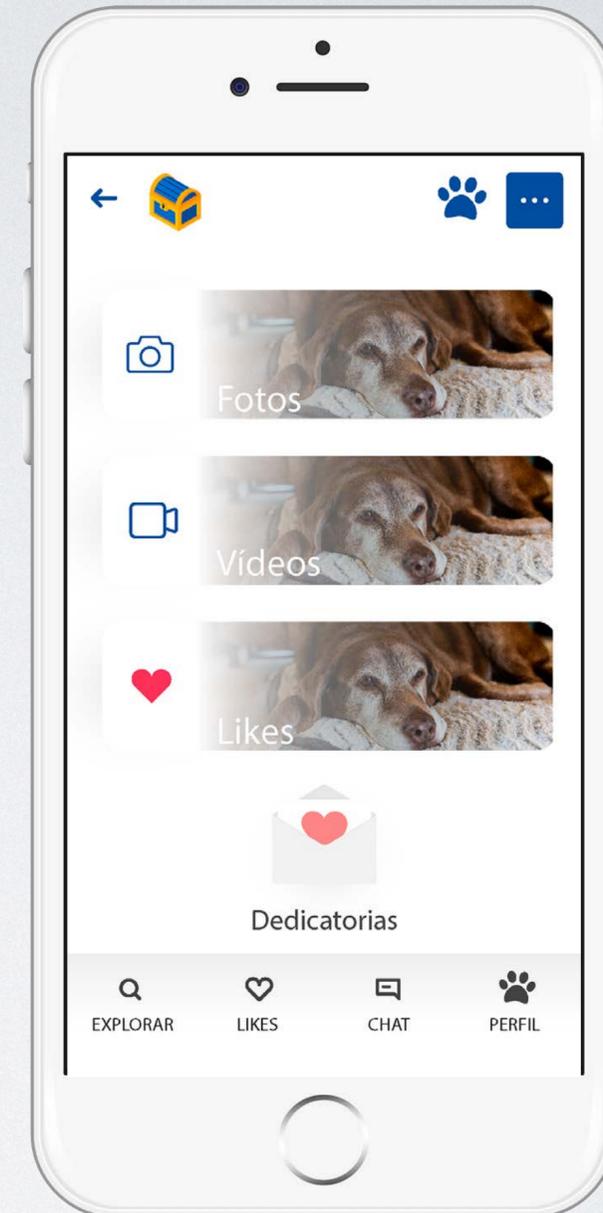


SESIÓN → MURO → PERFIL SIEMPRE

MEMORIES (RECUERDOS)

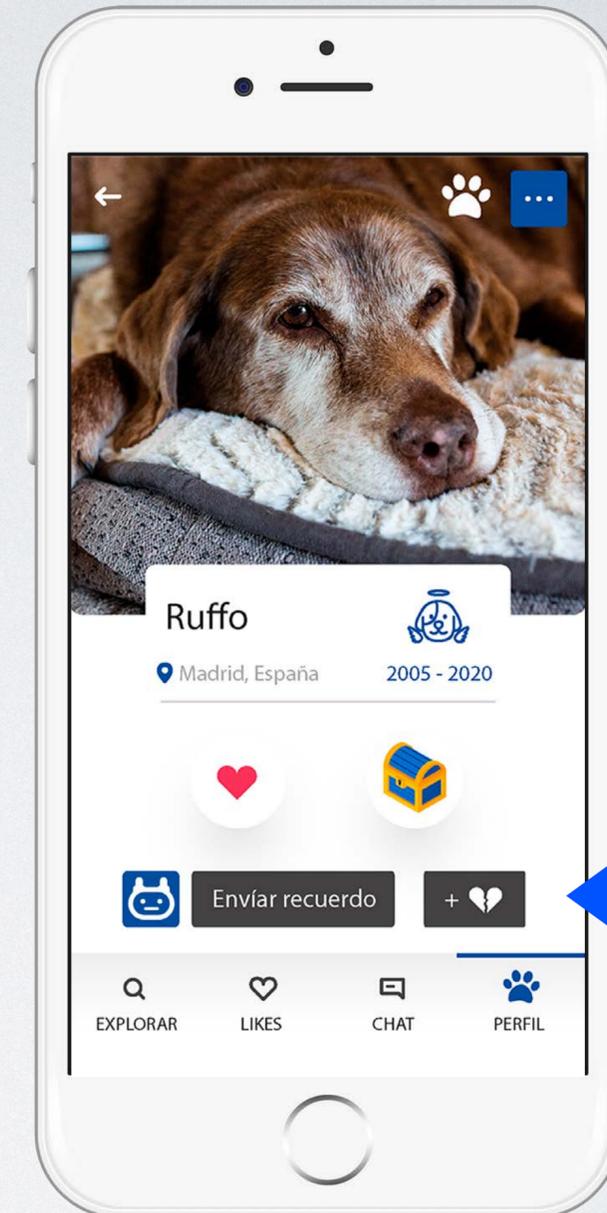
- Desde esta sección podremos acceder tanto para añadir como para ver los recuerdos de la mascota según sean en formato fotografía o vídeo.
- También si seleccionamos el sobre con carta de dedicatorias, podremos escribir un sentimiento o cita que queramos dedicarle y leerlo en cualquier momento.

SESIÓN → MURO → PERFIL SIEMPRE → MEMORIES



PERFIL SIEMPRE

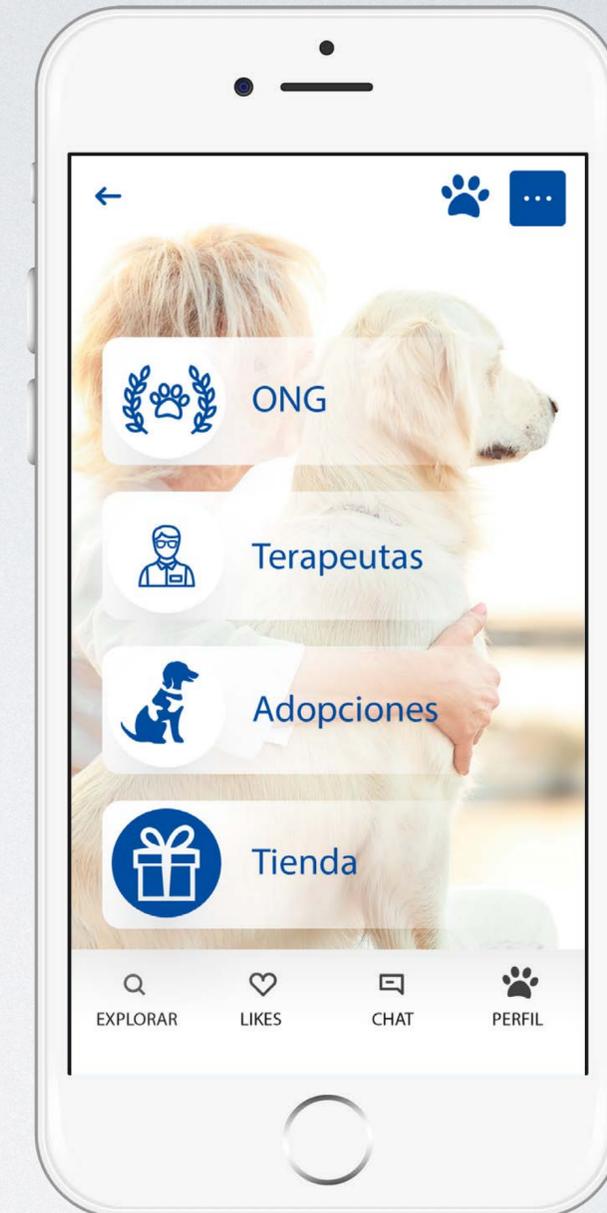
- Si nos dirigimos al icono con forma de corazón roto, nos llevará a la sección de servicios que ayudan al dueño de la mascota fallecida a atravesar el duelo.



SESIÓN → MURO → PERFIL SIEMPRE

SERVICIOS Y PERFILES SIEMPRE

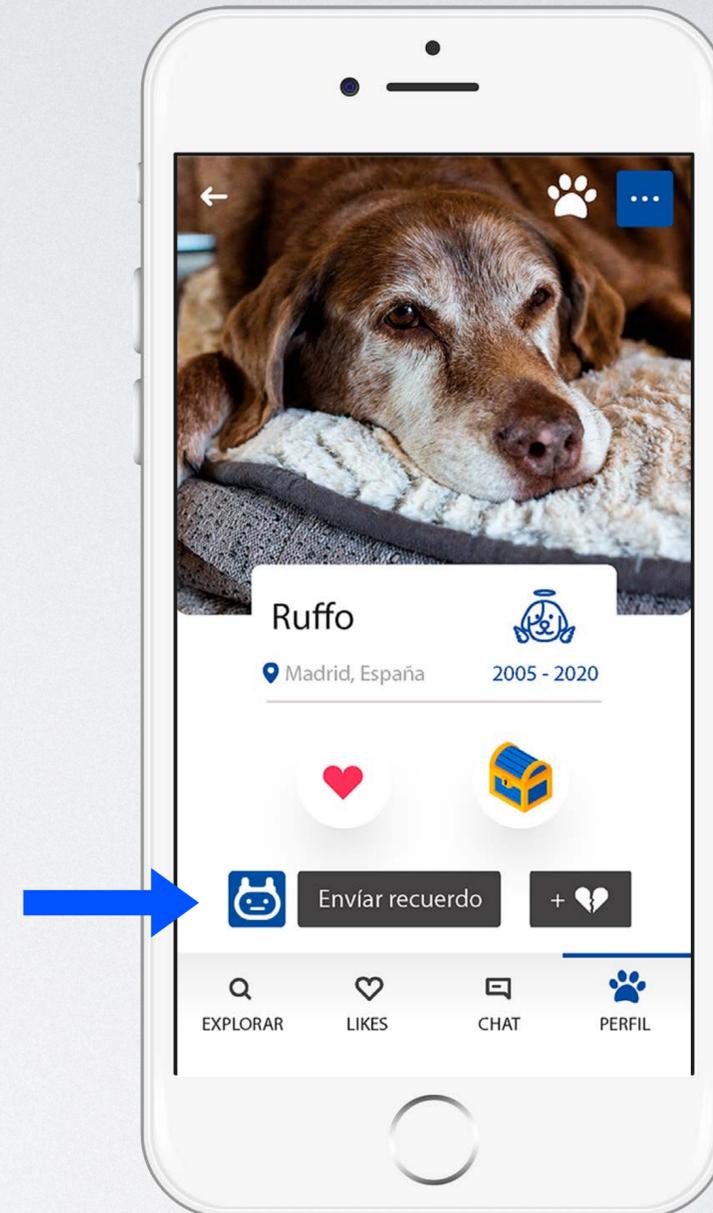
- Desde esta sección, según el área que seleccionemos tendremos acceso a perfiles de ONG, terapeutas, otros perfiles de mascotas fallecidas o acceder a la tienda.



SESIÓN → MURO → PERFIL SIEMPRE → SERVICIOS Y PERFILES

PERFIL SIEMPRE

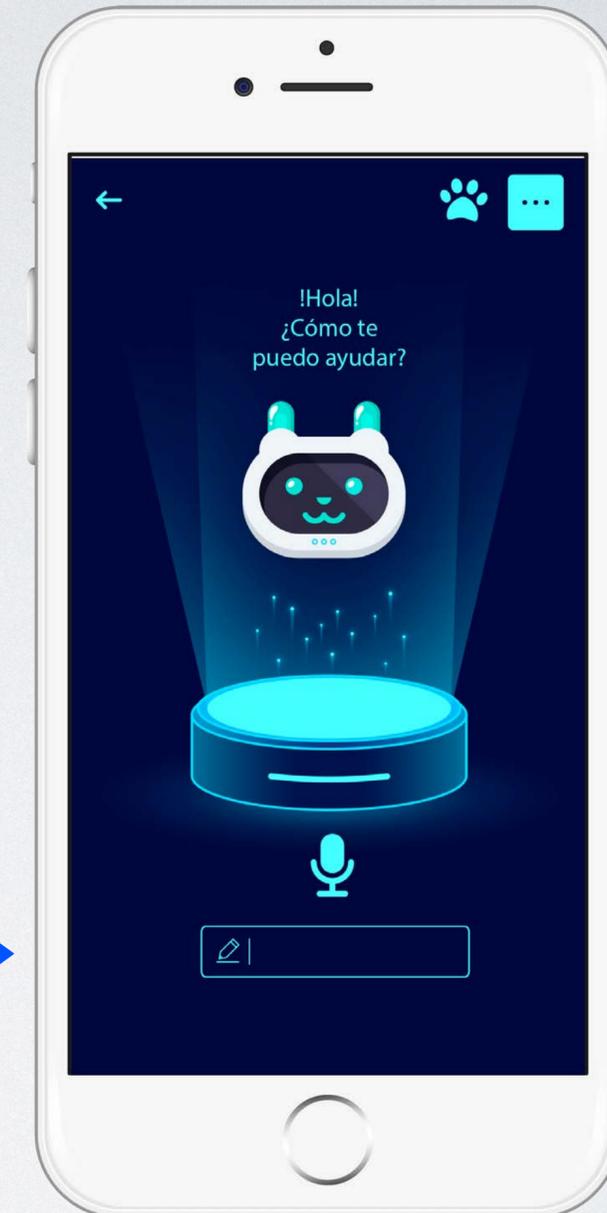
- Por último, pero no menos importante, desde cualquier sección en la que nos encontremos con el icono de interrogante tanto en un perfil siempre como en un perfil senior, podremos acceder al Bot Consulta.



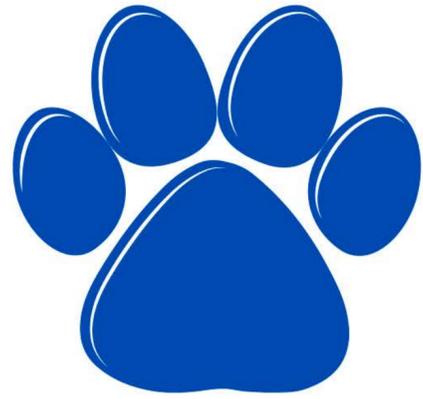
SESIÓN → MURO → PERFIL SIEMPRE

BOT CONSULTA

- Desde el Bot Consulta podremos realizar una pregunta a nuestro asistente mascota que nos resolverá todas las dudas que le planteemos a través de la barra de consultas situada en la parte inferior de la pantalla.
- Desde aquí también podremos acceder al muro mediante la huella, ir atrás con la flecha superior izquierda o al menú de la parte superior derecha.



SESIÓN → MURO → PERFIL SIEMPRE → BOT CONSULTA



Mascota
SIEMPRE