

UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI  
TRABAJO DE FIN DE GRADO

*Administración y Dirección de Empresas*

---

**Plan de marketing de Terminal  
Patrimonial**

**Nombre:** Martí Pascual

**Tutor:** Xavier Molina

<b>1. Título, resumen y palabras clave (catalán, castellano e inglés)</b> .....	<b>3</b>
<b>2. Presentación personal</b> .....	<b>5</b>
<b>3. Resumen ejecutivo</b> .....	<b>6</b>
<b>4. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN</b> .....	<b>7</b>
4.1. Análisis externo .....	7
4.1.1. Macroentorno (PESTEL).....	7
4.1.2. Microentorno .....	19
4.3. Investigación de Marketing.....	25
4.3.1. Diseño de la investigación .....	25
4.3.2. Muestra y perfiles de los entrevistados .....	26
4.3.3. Ficha técnica .....	27
4.3.4. Resultados de la investigación .....	38
<b>5. Análisis DAFO y diagnóstico</b> .....	<b>30</b>
<b>6. Estrategia de Marketing</b> .....	<b>32</b>
6.1. Misión .....	32
6.2. Objetivos de marketing y financieros .....	33
6.3. Definición del mercado objetivo (target) .....	34
<b>7. Programa táctico de acción (Marketing Mix)</b> .....	<b>36</b>
7.1. Producto .....	36
7.2. Precio .....	39
7.3. Distribución (Place) .....	43
7.4. Comunicación (Promotion) .....	44
<b>8. Finanzas</b> .....	<b>46</b>
8.1. Previsión de ventas .....	47
8.2. Previsión de gastos .....	48
8.3. Análisis del punto de equilibrio .....	49
<b>9. Controles e Implementación</b> .....	<b>50</b>
9.1. Implementación y organización del programa táctico de acción .....	50
9.2. Planes de contingencia .....	52
<b>10. Conclusiones (versión adaptada plan de marketing)</b> .....	<b>54</b>
<b>Bibliografía:</b> .....	<b>57</b>

## 1. Títol, resum i paraules clau (catalán, castellano e inglés)

### Catalán

**Títol:** Pla de màrqueting de Terminal Patrimonial.

**Resum:** Aquest Treball de Fi de Grau desenvolupa un pla de màrqueting complet per al llançament d'una plataforma digital de governança patrimonial concebuda com un *Master Control Terminal for Personal Wealth*. La plataforma s'adreça a usuaris amb patrimoni a partir de 500.000 euros que tenen els seus actius dispersos entre múltiples entitats, plataformes i jurisdiccions, i que no disposen de cap eina que els permeti visualitzar, analitzar i simular el seu patrimoni de manera integrada. A diferència dels bancs, els brokers o les aplicacions financeres existents, la plataforma opera exclusivament en mode de només lectura: centralitza i analitza, però mai executa operacions ni accedeix als diners de l'usuari. El treball parteix d'una anàlisi exhaustiva de l'entorn polític, econòmic, social, tecnològic, ecològic i legal (PESTEL), de l'estructura competitiva del sector mitjançant el model de les cinc forces de Porter, i d'una investigació de màrqueting qualitativa amb entrevistes en profunditat a perfils patrimonials reals. A partir del diagnòstic DAFO resultant, es formula una estratègia de màrqueting fonamentada en una missió d'independència i control, uns objectius SMART a tres anys, una segmentació precisa del mercat (segment primari patrimonial, segment secundari d'hereus digitals i segment B2B de family offices) i posicionament. L'estratègia es materialitza en un programa tàctic d'acció (marketing mix) que defineix el producte (SaaS amb tres plans de subscripció i un complement d'assessorament), el preu (model *tiered* de 39 a 690 euros al mes), la distribució (digital directa amb canal B2B complementari) i la comunicació (basada en contingut, referral i prescripció professional). Finalment, el pla inclou una projecció financera a tres anys que mostra la viabilitat econòmica del projecte, punt d'equilibri i mecanismes de control i contingència per garantir l'execució.

**Paraules clau:** governança patrimonial, pla de màrqueting, fintech, open banking, gestió de patrimoni, SaaS, plataforma digital, wealth management, agregació financera, simulació patrimonial

### Castellano

**Título:** Plan de marketing de Terminal Patrimonial

**Resumen:** Este Trabajo de Fin de Grado desarrolla un plan de marketing completo para el lanzamiento de una plataforma digital de gobernanza patrimonial concebida como un *Master Control Terminal for Personal Wealth*. La plataforma se dirige a usuarios con

patrimonio a partir de 500.000 euros que tienen sus activos dispersos entre múltiples entidades, plataformas y jurisdicciones, y que carecen de una herramienta que les permita visualizar, analizar y simular su patrimonio de forma integrada. A diferencia de los bancos, los brokers o las aplicaciones financieras existentes, la plataforma opera exclusivamente en modo de solo lectura: centraliza y analiza, pero nunca ejecuta operaciones ni accede al dinero del usuario. El trabajo parte de un análisis exhaustivo del entorno político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal (PESTEL), de la estructura competitiva del sector mediante el modelo de las cinco fuerzas de Porter, y de una investigación de marketing cualitativa con entrevistas en profundidad a perfiles patrimoniales reales. A partir del diagnóstico DAFO resultante, se formula una estrategia de marketing fundamentada en una misión de independencia y control, unos objetivos SMART a tres años, una segmentación precisa del mercado (segmento primario patrimonial, segmento secundario de herederos digitales y segmento B2B de family offices) y posicionamiento. La estrategia se materializa en un programa táctico de acción (marketing mix) que define el producto (SaaS con tres planes de suscripción y un complemento de asesoramiento), el precio (modelo escalonado de 39 a 690 euros al mes), la distribución (digital directa con canal B2B complementario) y la comunicación (basada en contenido, referral y prescripción profesional). Finalmente, el plan incluye una proyección financiera a tres años que muestra la viabilidad económica del proyecto, punto de equilibrio y mecanismos de control y contingencia para garantizar la ejecución.

**Palabras clave:** gobernanza patrimonial, plan de marketing, fintech, open banking, gestión de patrimonio, SaaS, plataforma digital, wealth management, agregación financiera, simulación patrimonial

## **English**

**Title:** Marketing Plan for Terminal Patrimonial

**Abstract:** This Final Degree Project develops a comprehensive marketing plan for the launch of a digital wealth governance platform conceived as a Master Control Terminal for Personal Wealth. The platform targets users with net assets above 500,000 euros whose wealth is scattered across multiple institutions, platforms and jurisdictions, and who lack a tool to visualize, analyze and simulate their total patrimony in an integrated manner. Unlike banks, brokers or existing financial applications, the platform operates exclusively in read-only mode: it consolidates and analyzes but never executes transactions or accesses the user's funds. The project begins with a thorough analysis of the political, economic, social, technological, ecological and legal environment (PESTEL), the competitive structure of the sector through Porter's five forces model, and

qualitative marketing research consisting of in-depth interviews with real wealth profiles. Based on the resulting SWOT diagnosis, a marketing strategy is formulated around a mission of independence and control, three-year SMART objectives, precise market segmentation (primary patrimonial segment, secondary digital-heir segment and B2B family office segment) and positioning. The strategy is implemented through a tactical action program (marketing mix) covering the product (SaaS with three subscription tiers and an advisory add-on), pricing (tiered model from 39 to 690 euros per month), distribution (direct digital with complementary B2B channel) and communication (content-driven, referral-based and professional prescription). Finally, the plan includes a three-year financial projection showing the project's economic viability, break-even point and control and contingency mechanisms to ensure execution.

**Keywords:** wealth governance, marketing plan, fintech, open banking, wealth management, SaaS, digital platform, financial aggregation, patrimony simulation, high net worth

## 2. Presentación personal

Tengo 23 años y estoy finalizando el Grado en Administración y Dirección de Empresas. Desde hace varios años mantengo un interés activo por el mundo de las inversiones, las finanzas personales y los modelos de negocio de alto valor añadido. Este interés me ha llevado a formarme de forma autodidacta, a seguir de cerca la evolución de los mercados y, actualmente, a seguir con mi formación mediante la preparación del CFA Level I, con el objetivo de profundizar en el análisis financiero, la inversión y la gestión patrimonial desde una perspectiva más profesional y rigurosa.

Desde el inicio del proceso de elección del Trabajo de Fin de Grado, tuve claro que quería desarrollar un trabajo vinculado a la industria de la inversión. No me interesaba hacer un trabajo convencional o repetitivo, sino uno que me permitiese aplicar los conocimientos adquiridos durante el grado a un proyecto que considerase realmente útil, y que aportara valor y me fuera de utilidad para mis futuros proyectos personales.

La idea de la plataforma nació de una observación personal que se fue confirmando a medida que conversaba con personas de patrimonio medio y alto a lo largo de los últimos años. Muchas de ellas, a pesar de contar con activos significativos, no disponían de una visión clara, consolidada y estructurada de su patrimonio global. Tenían sus inversiones distribuidas entre bancos, brokers, inmuebles, empresas propias y otros activos, pero carecían de una herramienta que les permitiese verlo todo junto, entender su situación global y simular el impacto de sus decisiones antes de tomarlas.

Al investigar el mercado, comprobé que existían aplicaciones que ofrecían soluciones parciales, como Kubera, Masttro o Addepar: algunas permitían agregar cuentas bancarias, otras hacían seguimiento de inversiones bursátiles y otras se centraban en presupuestos personales. Sin embargo, ninguna abordaba el problema de forma completa. No encontré ninguna plataforma que integrase la totalidad de los activos de un usuario, incluyendo activos financieros, inmobiliarios, empresariales y alternativos, y que además permitiese simular escenarios y comprender el impacto fiscal, geopolítico de las decisiones patrimoniales.

Fue entonces cuando decidí que este hueco de mercado merecía ser explorado en profundidad mediante un plan de marketing. El proyecto que aquí se presenta es el resultado de esa decisión: un trabajo que combina mi interés personal por las finanzas, mi formación académica, con la metodología de marketing aprendida durante el grado, aplicado a un problema real que he podido observar y validar de primera mano.

### **3. Resumen ejecutivo**

Este plan de marketing tiene como objetivo diseñar y planificar el lanzamiento de una plataforma digital de gobernanza patrimonial avanzada dirigida a usuarios con patrimonio a partir de 500.000 euros. La plataforma nace de la constatación de un problema real y transversal: las personas con activos significativos no disponen de una herramienta que les permita visualizar, analizar y gobernar su patrimonio de forma integrada. La motivación del proyecto es cubrir este vacío con una propuesta independiente que, a diferencia de bancos, brokers o gestores, no ejecuta operaciones ni vende productos financieros, sino que devuelve al usuario el control y la claridad sobre lo que tiene.

El análisis de la situación revela un entorno regulatorio favorable y en expansión (PSD2, FiDA, open finance), un mercado europeo de más de 20 millones de hogares, y un vacío competitivo claro: entre las soluciones tradicionales (Excel, hojas de cálculo) y las plataformas institucionales para grandes fortunas (como Addepar, con costes superiores a 100.000 USD anuales), no existe una solución accesible para patrimonios de entre 500.000 y 50 millones de euros. La investigación de marketing cualitativa, basada en entrevistas en profundidad a cinco perfiles patrimoniales reales, confirma que la necesidad es auténtica, que ninguno de los entrevistados dispone de una visión consolidada de su patrimonio y que la disposición a pagar oscila entre 30 y 500 euros mensuales según el perfil.

La estrategia de marketing se articula en torno a una misión clara (devolver al usuario el control, la claridad y la capacidad de decisión sobre su patrimonio), unos objetivos a

tres años (500 usuarios B2C de pago, 10 family offices B2B, un ARR de 600.000 euros), una segmentación precisa del mercado (segmento primario de propietarios patrimoniales complejos, segmento secundario de herederos digitales y segmento B2B de family offices).

Esta estrategia se materializa en un programa táctico de acción completo. El producto se estructura como un SaaS con tres planes de suscripción acumulativos (*Control*, *Strategy* y *Governance*) más un complemento de asesoramiento humano (*Private Office*), operando siempre en modo de solo lectura. El precio sigue un modelo escalonado (de 39 a 690 euros al mes) fundamentado en la percepción de valor. La distribución combina un canal digital directo con un canal B2B hacia family offices que actúan simultáneamente como clientes y como prescriptores. La comunicación se basa en contenido experto, un programa de referral estructurado y la prescripción profesional, evitando la publicidad masiva que resulta contraproducente en este segmento.

La proyección financiera a tres años demuestra que, aunque los flujos de caja sean negativos y no se alcance el punto de equilibrio, el proyecto presenta márgenes brutos elevados y potencial de escalabilidad, con un margen bruto del 84,2 % en el primer año. El plan se completa con un cuadro de mando de métricas de control, un calendario de implementación por fases y planes de contingencia que garantizan la capacidad de respuesta ante los riesgos identificados en el diagnóstico.

## **4. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN**

### **4.1. Análisis externo**

#### **4.1.1. Macroentorno (PESTEL)**

##### **A) Factor Político**

La literatura reciente sobre *open banking* (banca abierta) y *open finance* (finanzas abiertas) (Preziuso et al., 2023) muestra que el marco regulatorio está evolucionando desde una fase centrada en pagos y cuentas bancarias hacia otra más amplia, orientada al acceso y uso de datos financieros de múltiples productos, con una complejidad creciente y con reguladores llamados a desempeñar funciones de coordinación y confianza. Los propios autores destacan que el sector dependerá de “trusted regulators as coordination bodies” y advierten de “increasing regulatory complexity and scope” en la transición hacia *open finance*. En la misma línea, subrayan la necesidad política de “balance consumer protection and financial stability with innovation and competition in financial services”. La dirección política, por tanto, no es de cierre sino de apertura regulada y controlada.

En Europa, esa voluntad política se ha materializado en una secuencia normativa progresiva: primero la PSD2, *Payment Services Directive 2* (segunda Directiva de Servicios de Pago), centrada en pagos y cuentas; después las propuestas PSD3/PSR, orientadas a reforzar y actualizar ese marco; y finalmente FiDA, *Financial Data Access* (acceso a datos financieros), que la Comisión Europea describe como una propuesta de *open finance* orientada a establecer un marco de acceso responsable a los datos de clientes particulares y empresas “across a wide range of financial services” (Comisión Europea, 2023). El alcance de FiDA va más allá del *open banking* tradicional, proyectándose sobre hipotecas, préstamos, cuentas de ahorro, inversiones, pensiones y determinados productos de seguro. Esto evidencia una voluntad política europea de ampliar el perímetro del acceso a datos manteniendo al mismo tiempo el control regulatorio.

La comparación internacional confirma que la apertura regulada de datos es una tendencia global, aunque con ritmos y modelos distintos. El Reino Unido continúa siendo uno de los mercados más maduros: según Open Banking Limited (2025), en marzo de 2025 había 13,3 millones de usuarios activos de *open banking* en el país, aproximadamente uno de cada cinco consumidores y empresas, y los *variable recurring payments* —VRP— (pagos recurrentes variables) ya representaban el 13 % del total de pagos de *open banking*.

En Estados Unidos, el *Consumer Financial Protection Bureau* —CFPB— publicó en 2024 una norma final sobre *Personal Financial Data Rights* (derechos sobre datos financieros personales), derivada de la sección 1033 de la Dodd-Frank Act, que exige poner la información financiera del consumidor a disposición en formato electrónico utilizable y promueve formatos estandarizados de intercambio (Consumer Financial Protection Bureau, 2024).

En Brasil, el Banco Central define Open Finance como herramienta para hacer los mercados de crédito y pagos “more inclusive and competitive”, integrándolo con la infraestructura pública de pagos instantáneos Pix (Banco Central de Brasil, s. f.). En India, el eje es el marco de *Account Aggregator* —AA— (agregador de cuentas) combinado con *Unified Payments Interface* —UPI— (interfaz unificada de pagos), con el objetivo de un sistema “robust, secure, transparent, and efficient” (Reserve Bank of India, s. f.). En Australia, el *Consumer Data Right* —CDR— (derecho de datos del consumidor) ya ha salido del sector bancario hacia el energético, permitiendo al consumidor compartir, con consentimiento, sus datos con empresas acreditadas (Gobierno de Australia, 2022). En Singapur, SGFinDex se apoya en la identidad nacional

Singpass para consolidar información financiera de distintas entidades públicas y privadas (Monetary Authority of Singapore, s. f.).

Junto a esta dimensión de apertura, el factor político incorpora una segunda dimensión clave: la dependencia tecnológica y geopolítica. Bassens, Pažitka y Hendrikse (2024) advierten en *Banking in the cloud* que reguladores y organismos internacionales están preocupados por la creciente dependencia del sistema financiero respecto de un número reducido de grandes proveedores tecnológicos y *cloud* (nube), y señalan que la localización del dato y la dependencia de Big Tech pueden afectar tanto a la supervisión prudencial como a la soberanía tecnológica, especialmente en Europa. Esta cuestión es claramente política antes que técnica: define quién controla la infraestructura crítica del sistema financiero y qué Estados conservan jurisdicción efectiva sobre los datos de sus ciudadanos. En la misma línea, Łasak y Wyciślak (2024) advierten que el desarrollo de plataformas bancarias puede generar vulnerabilidades vinculadas a la concentración, la consolidación y la captura de valor por parte de los mayores proveedores de plataformas, incluidas las Big Tech, lo que coloca la política de competencia y la gobernanza del mercado en el centro del debate regulatorio.

Aterrizando este panorama al proyecto, la traducción política del análisis indica una clara jerarquía de viabilidad por jurisdicciones. La fase más viable sería una primera versión en la UE, porque el marco PSD2 ya existe y la tendencia regulatoria va hacia más apertura mediante FiDA y *open finance*. El Reino Unido también es favorable por su madurez de adopción. Brasil resulta atractivo por el dinamismo conjunto de Open Finance y Pix. Canadá y Australia son prometedores, pero con despliegue todavía en evolución. Estados Unidos presenta más incertidumbre regulatoria a corto plazo por la reconsideración política de su regla de implementación. India, Singapur y varios países del Golfo son técnicamente interesantes, pero exigirían adaptación local en consentimiento, identidad, infraestructura y supervisión.

En conclusión, el factor político confirma que la tendencia regulatoria internacional no apunta al cierre de los datos financieros, sino a una apertura cada vez más amplia, regulada y controlada. El movimiento general pasa de un modelo centrado en cuentas y pagos —*open banking*— hacia un modelo más amplio de *open finance*, donde podrán integrarse datos de inversiones, pensiones, seguros, préstamos, hipotecas y otros productos financieros bajo consentimiento del usuario. Sin embargo, esta apertura no implica menor regulación, sino justamente lo contrario: Estados y supervisores están construyendo marcos más exigentes, con creciente atención a la soberanía tecnológica y a la concentración de mercado. La dirección política, por tanto, favorece la existencia

de una plataforma como la propuesta, pero exige que nazca pensada como infraestructura *compliance-driven* (orientada al cumplimiento) y consciente de la dimensión geopolítica del dato. La fase más viable es empezar en la UE, donde PSD2 ofrece base legal para la agregación y FiDA apunta a ampliar ese perímetro hacia una visión financiera más completa.

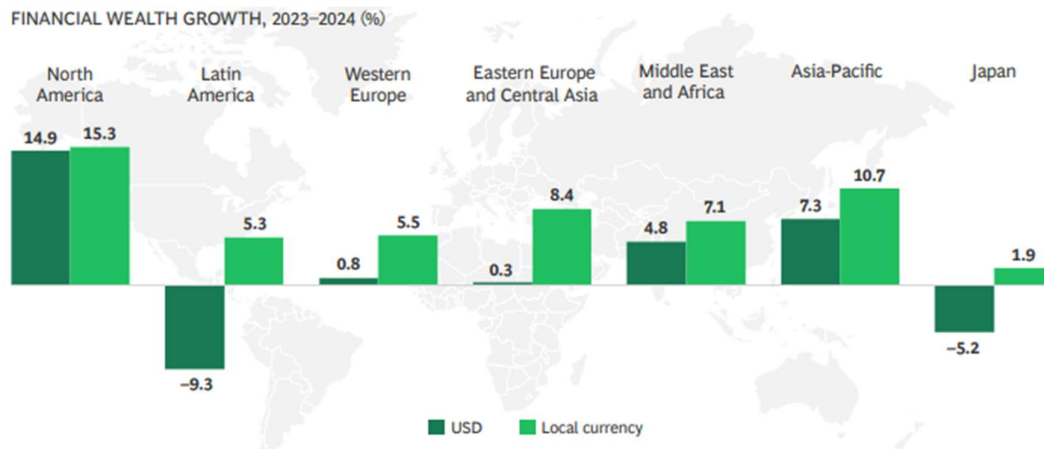
## **B) Factor económico**

Como ya se ha definido al principio del trabajo, los usuarios con patrimonio medio-alto o alto suelen tener sus activos repartidos entre bancos, *brokers* (intermediarios financieros), fondos, inmuebles, participaciones, etc., sin ninguna herramienta que centralice toda esa información y la convierta en una visión patrimonial útil para decidir. La plataforma se plantea precisamente como un *Master Control Terminal* (terminal de control maestro) que permita ver, entender, simular y gobernar el patrimonio completo desde un único sitio, integrando además análisis de liquidez, concentración, riesgo geográfico, político y regulatorio, así como proyecciones y escenarios futuros.

Este planteamiento encaja con una tendencia económica clara: el patrimonio financiero global sigue creciendo, aunque no lo parezca, y se vuelve cada vez más complejo de gestionar. Según BCG (2025), la riqueza financiera global alcanzó en 2024 los 305 billones de dólares, máximo histórico, mientras que los activos financieros crecieron más de un 8 %, impulsados por el buen comportamiento de la renta variable y el sentimiento favorable del inversor; además, los flujos transfronterizos se aceleraron. Sin embargo, el mismo informe señala que el crecimiento del patrimonio neto fue del 4,4 %, por debajo del promedio del quinquenio anterior, y que la inflación, los movimientos de divisa y las tensiones geopolíticas están comprimiendo rendimientos y elevando la incertidumbre. Esto sugiere que no solo hay más patrimonio que gestionar, sino también una necesidad mayor de herramientas que permitan controlarlo mejor en un entorno menos estable.

Como se observa en la Figura 1, el crecimiento de la riqueza financiera entre 2023 y 2024 fue desigual por regiones, especialmente al comparar los datos en dólares estadounidenses y en moneda local.

### **Figura 1. Crecimiento de la riqueza financiera por regiones, 2023-2024, en dólares estadounidenses y moneda local**



Fuente: Adaptado de Boston Consulting Group (2025)

Además, la composición del patrimonio ya no es simple ni homogénea. La OCDE define los activos financieros de los hogares como el conjunto de ahorro, inversiones y derechos financieros que incluyen depósitos, seguros de vida, pensiones, acciones, bonos, efectivo y depósitos, títulos de deuda, participaciones en fondos de inversión y derechos vinculados a seguros de vida, rentas vitalicias y pensiones (OCDE, s. f.). Esta variedad de instrumentos refuerza la idea de que, incluso antes de añadir inmuebles, empresas propias o activos alternativos, el patrimonio de un usuario con capacidad de inversión ya se distribuye entre múltiples clases de activo con dinámicas de riesgo y liquidez distintas. En términos de propuesta de valor, esto justifica que la plataforma no se limite a mostrar saldos, sino que agregue y ordene la información para ofrecer una visión estructurada del patrimonio total.

La complejidad también aumenta por la forma en que se está generando la riqueza. McKinsey señala que el mundo entró en 2025 “más rico que nunca”, pero desequilibrado, porque gran parte del crecimiento del patrimonio vino del aumento del precio de los activos y de la expansión de la deuda, más que de nuevo ahorro e inversión productiva. En su análisis del balance global, distingue entre activos reales y financieros, e incluye dentro de estos últimos partidas como acciones, bonos, préstamos, divisas, depósitos y pensiones. El informe también advierte que los desarrollos geoeconómicos elevan la incertidumbre y que los distintos escenarios futuros implican trayectorias muy diferentes para riqueza, inflación, tipos y crecimiento (McKinsey Global Institute, 2025).

Este entorno económico es especialmente interesante para el público objetivo del terminal. McKinsey muestra que, entre los clientes con 1 a 25 millones de dólares en activos invertibles, aproximadamente un 30 % prefiere consolidar sus relaciones bancarias y de *wealth management* (gestión patrimonial), lo que supone un aumento de alrededor del 250 % desde 2018. Aunque se refiere al mercado estadounidense, es una

señal sobre una tendencia positiva: los clientes de patrimonio elevado valoran cada vez más la consolidación, la visión global y la integración de servicios. Esa tendencia encaja directamente con la solución que ofrece el *Master Control Terminal* (McKinsey & Company, 2023)

A ello se suma una dimensión económica adicional: la diversificación ya no debe entenderse solo por tipo de activo, sino también por geografía y exposición político-institucional. En la idea general del proyecto se plantea expresamente que la herramienta permita visualizar la distribución del patrimonio por país, región o jurisdicción, así como el riesgo político, regulatorio, fiscal y de divisa asociado a esa distribución, con el objetivo de mejorar la diversificación real y detectar riesgos invisibles. Esta funcionalidad cobra aún más sentido en un momento en que BCG destaca la aceleración de los flujos transfronterizos y McKinsey advierte del peso creciente de los desarrollos geoeconómicos sobre los escenarios futuros de riqueza y crecimiento (Boston Consulting Group, 2025; McKinsey Global Institute, 2025).

En conjunto, el factor económico favorece la lógica del proyecto por cuatro razones. Primero, porque existe más riqueza financiera que nunca y una parte creciente de ella está diversificada en múltiples clases de activos. Segundo, porque la complejidad de gestión aumenta debido a la dispersión patrimonial, la volatilidad macroeconómica, la inflación, los tipos de interés y la incertidumbre geopolítica. Tercero, porque el cliente patrimonial valora cada vez más la consolidación y la visión integrada de su situación financiera. Y cuarto, porque, en ese contexto, una herramienta capaz de centralizar patrimonio, simular escenarios, analizar liquidez y concentración, y evaluar diversificación económica, geográfica y política no solo tiene sentido funcional, sino también sentido económico como propuesta de valor.

### **C)Factor social**

Desde una perspectiva social, una primera tendencia clara es la creciente digitalización del comportamiento financiero. El trabajo académico de Preziuso, Koefer y Ehrenhard señala que las *fintech* han ganado atractivo porque ofrecen modelos de negocio ágiles, personalizables y basados en internet, y que se alinean con la necesidad social actual de moverse rápidamente hacia entornos digitales y móviles; además, subraya que estas soluciones están especialmente orientadas a usuarios digitalmente familiarizados (Preziuso et al., 2023). Esto encaja con el *target* (público objetivo) del proyecto, que ya convive con múltiples plataformas financieras y necesita una capa superior de orden y claridad

Sin embargo, el mismo factor social no apunta solo hacia la digitalización, sino también hacia una demanda creciente de claridad, confianza y acompañamiento. McKinsey destaca que, en *wealth management* (gestión patrimonial), el cambio demográfico y la evolución de la confianza del cliente están transformando las expectativas de servicio: los inversores más jóvenes esperan inmediatez, transparencia y una relación más auténtica y personalizada, mientras que el sector tendrá que combinar inteligencia basada en datos con conexión humana (McKinsey & Company, 2026). Esto favorece la lógica de una plataforma que no vende productos financieros, sino que ayuda a comprender mejor la situación patrimonial y a tomar decisiones con más información. A la vez, sugiere que el producto no debe diseñarse como una simple interfaz fría de datos, sino como una experiencia que traduzca complejidad en comprensión.

De hecho, la OCDE advierte que los niveles de alfabetización financiera digital pueden no ser suficientes para un uso seguro e informado de los servicios financieros digitales: la puntuación media observada fue de 53 sobre 100, y solo el 29 % de los adultos alcanzó el umbral mínimo objetivo; además, el 40 % de quienes compraron online no alcanzó ese nivel mínimo. La propia OCDE añade que las dificultades para usar pagos y servicios digitales pueden generar dependencia de terceros y exposición a abuso financiero. Esto es especialmente relevante porque justifica que la plataforma no pueda limitarse a agregar información: debe traducirla de forma clara, intuitiva y útil, reduciendo fricción cognitiva y facilitando la toma de decisiones (OCDE, 2025).

Esa misma idea aparece reforzada en el trabajo de Preziuso, Koefer y Ehrenhard. En sus hallazgos, varios actores del ecosistema señalan que muchas personas carecen de la información o las habilidades necesarias para analizar correctamente su situación financiera, y que una capa de educación, asesoramiento digital y diseño amigable es clave para que las oportunidades del *open banking* (banca abierta) no excluyan a ciertos usuarios. Además, el estudio recoge que el buen diseño de interfaz puede reducir la necesidad de alfabetización financiera. Por tanto, desde el punto de vista social, una plataforma patrimonial como la propuesta gana sentido no solo por la existencia de más activos y más canales, sino porque el usuario necesita herramientas que conviertan complejidad en comprensión (Preziuso et al., 2023).

Por último, el factor social también obliga a reconocer que la confianza sigue siendo central. El mismo trabajo académico recuerda que, incluso en entornos digitalizados, los bancos tradicionales mantienen una ventaja derivada de su marca y de la percepción de ser lugares seguros y regulados para guardar dinero (Preziuso et al., 2023). Además, Deloitte, en su estudio global de madurez bancaria digital, señala que los líderes

digitales están reconfigurando canales y procesos con un énfasis mucho más fuerte en la hiperpersonalización y en la mejora de la experiencia de cliente (Deloitte, 2024). Para la plataforma, esto implica que la adopción no dependerá solo de sus funcionalidades, sino de su capacidad para transmitir seguridad, claridad, neutralidad y utilidad real, especialmente porque trabaja sobre uno de los ámbitos más sensibles de la vida económica del usuario: su patrimonio total.

En conjunto, el factor social favorece el proyecto por cuatro razones. Primero, porque existe una tendencia clara hacia la digitalización de la relación con las finanzas. Segundo, porque los perfiles patrimoniales son cada vez más diversos y esperan experiencias más personalizadas, transparentes e inmediatas. Tercero, porque la dispersión de activos y la baja alfabetización financiera digital generan una necesidad real de herramientas de apoyo a la decisión. Y cuarto, porque, precisamente por tratarse de un ámbito sensible, el éxito del producto dependerá de combinar tecnología con confianza, simplicidad de uso y una propuesta percibida como útil y no invasiva.

#### **D) Factor tecnológico**

En primer lugar, la expansión del *open banking* (banca abierta) y del *open finance* (finanzas abiertas) hace viable la agregación de datos financieros desde múltiples fuentes. El Banco Mundial señala que las *Application Programming Interfaces —API—* (interfaces de programación de aplicaciones) permiten que distintos sistemas intercambien datos e instrucciones, y que pueden ser especialmente poderosas cuando facilitan la gestión segura del consentimiento, la identificación remota y el acceso a datos para construir nuevos servicios financieros (World Bank Group, 2020).

Se distinguen diferentes tipos de *API*: *API* de datos, *API* de pagos y *API* de consentimiento e identidad; la primera es la base para la plataforma, dado que solo necesita leer, organizar y contextualizar información sin ejecutar operaciones. Esto encaja directamente con la lógica de la app: cuanto más madura sea la interoperabilidad —capacidad de diferentes sistemas y dispositivos para conectarse, compartir información e interactuar entre sí—, más factible es consolidar patrimonios dispersos en una sola interfaz.

En segundo lugar, el proyecto se beneficia de una clara tendencia hacia arquitecturas tecnológicas basadas en nube, datos y conectividad. McKinsey identifica como elementos esenciales para una banca *AI-first* (centrada en inteligencia artificial) la modernización del núcleo tecnológico mediante *automated cloud provisioning* (aprovisionamiento automatizado en la nube), *API* y una arquitectura simplificada que permita un intercambio continuo y seguro de datos. En el mismo informe, McKinsey

destaca que la capa tecnológica y de datos debe incluir herramientas y *pipelines* reutilizables con capacidades de *machine learning operations* —MLOps—, arquitectura moderna de *API* y ciberseguridad robusta (McKinsey & Company, 2024). Para una aplicación, esto es crucial: la agregación patrimonial no depende solo de conectarse a fuentes externas, sino de poder procesar grandes volúmenes de datos heterogéneos, actualizarlos con frecuencia distinta según el tipo de activo y mostrarlos en paneles de control fiables y escalables.

En tercer lugar, la inteligencia artificial refuerza de forma clara la propuesta tecnológica del proyecto. McKinsey señala que la IA permite mejorar la toma de decisiones al generar *real-time analytical insights* (conocimientos analíticos en tiempo real) y traducirlos en acciones o mensajes relevantes para el usuario. En el terminal, esto se traduce en la posibilidad de construir simulaciones patrimoniales, proyecciones a varios horizontes temporales, alertas de concentración, estimaciones de liquidez y apoyo a la interpretación fiscal o regulatoria. Esto no significa que la plataforma sea fácil de desarrollar, pero sí que el contexto tecnológico actual hace mucho más realista construir una plataforma avanzada de agregación y análisis patrimonial que hace pocos años habría requerido costes mucho mayores (McKinsey & Company, 2024).

No obstante, la oportunidad tecnológica viene acompañada de exigencias relevantes en materia de seguridad, confianza y gobernanza del dato. McKinsey advierte que, a medida que la IA se integra en procesos de decisión y que crece la dependencia de entornos *multicloud* (multinube), ganan peso la ciberseguridad, la gestión de identidades, la gestión de vulnerabilidades y la necesidad de garantizar experiencias seguras para clientes y usuarios. También señala que la presión regulatoria y las preocupaciones sobre privacidad están impulsando una mayor atención a la gobernanza *cloud* (en la nube) y a la soberanía del dato. En una app patrimonial orientada a usuarios con patrimonio medio-alto, esta dimensión tecnológica es crítica, porque el producto solo será creíble si combina capacidad analítica con seguridad robusta, trazabilidad y control granular de accesos (McKinsey & Company, 2025)

En conjunto, el factor tecnológico favorece claramente la viabilidad del proyecto. Existen ya las bases técnicas para conectar fuentes de datos mediante *API*, normalizar información financiera compleja, operar sobre infraestructuras *cloud* (en la nube) escalables y utilizar IA como capa de apoyo al análisis y a la simulación. Al mismo tiempo, la literatura institucional muestra que el verdadero reto no es la ausencia de tecnología, sino su correcta integración bajo criterios de interoperabilidad, seguridad, gobernanza y experiencia de usuario (World Bank Group, 2020; McKinsey & Company,

2024; McKinsey & Company, 2025). Por ello, desde el punto de vista tecnológico, la propuesta no debe presentarse como una idea futurista, sino como una solución posible en el contexto actual, siempre que se diseñe con una arquitectura modular, segura y preparada para integrar datos, reglas y simulaciones de manera fiable.

### **E) Factor ecológico**

El impacto indirecto de la infraestructura tecnológica sobre la que se apoya la plataforma, especialmente en términos de consumo energético de servicios *cloud* (en la nube) y centros de datos.

Al mismo tiempo, conviene reconocer el coste ambiental indirecto de la propia tecnología. McKinsey estima que, en Europa, la demanda de los centros de datos podría crecer hasta aproximadamente 35 GW en 2030, frente a unos 10 GW actuales, impulsada por la digitalización y el avance de la IA (McKinsey & Company, 2024). Por ello, desde una perspectiva ecológica, la app presenta un impacto directo relativamente reducido, pero debería diseñarse apoyándose en infraestructuras tecnológicas eficientes y proveedores con criterios de sostenibilidad, de modo que su escalabilidad no implique una contradicción con la creciente importancia ambiental en el sector financiero.

### **F) Factor legal**

Desde el punto de vista de su encaje jurídico, el hecho de que el terminal sea una herramienta de agregación y análisis en modo solo lectura, sin ejecutar pagos ni operar como banco o *bróker*, facilita significativamente su implementación. En los marcos de *open banking* (banca abierta) más prescriptivos, los bancos deben compartir los datos autorizados por el cliente y los terceros que acceden a ellos deben registrarse ante la autoridad competente; además, las regulaciones están favoreciendo el uso de *API* por considerarlas una vía más segura y fiable que otras técnicas de acceso (World Bank Group, 2022). En el caso europeo, la PSD2, *Payment Services Directive 2*, es la norma concreta que permitió a terceros proveedores autorizados acceder, con consentimiento del cliente, a datos de cuentas de pago mediante interfaces seguras, creando lo que Preziuso et al. (2023) describen como “a stable regulatory framework”. El encaje regulatorio más lógico para la plataforma sería, por tanto, el de un *Account Information Service Provider* —AISP— (proveedor de servicios de información de cuentas) o, como mínimo, un modelo equivalente articulado a través de un proveedor autorizado.

**Primera exigencia: consentimiento expreso del usuario.** La EBA ha aclarado que un AISP o un *Payment Initiation Service Provider* —PISP— (proveedor de servicios de

iniciación de pagos) solo puede acceder a información de cuentas o iniciar pagos con el *explicit consent* (consentimiento explícito) del usuario, y que es el propio usuario quien conserva el derecho a retirar ese consentimiento (European Banking Authority, 2018). Esto se traduce en que la plataforma tendría que construirse sobre un sistema de consentimiento granular, revocable y trazable, de modo que el usuario pueda decidir qué entidades conecta, qué datos comparte y durante cuánto tiempo.

**Segunda exigencia: protección de datos personales.** El RGPD gobierna cómo pueden procesarse y transferirse los datos personales en la UE. El Consejo de la Unión Europea recuerda que este marco regula los derechos de los individuos, las obligaciones de quienes tratan datos, los mecanismos de cumplimiento y las sanciones por incumplimiento, y destaca la necesidad de consentimiento claro, acceso del interesado a sus datos, derecho de rectificación y supresión, oposición, portabilidad, información transparente y medidas de seguridad adecuadas al riesgo del tratamiento (Consejo de la Unión Europea, 2024). Esto obliga, como mínimo, a limitar la recogida de datos a lo estrictamente necesario, definir con claridad la finalidad del tratamiento, establecer plazos de conservación, proteger técnicamente la información y explicar al usuario de forma comprensible cómo se usan sus datos. En la práctica, la plataforma no debería aspirar a “acumular todo” indiscriminadamente, sino a aplicar un criterio de minimización y necesidad, especialmente si integra activos financieros, patrimoniales y datos fiscales.

**Tercera exigencia: seguridad operativa y resiliencia digital.** La EBA recuerda que, bajo PSD2, la autenticación reforzada es obligatoria cuando el usuario accede *online* a su cuenta, inicia una transacción electrónica o realiza una acción remota con riesgo de fraude, y que la asociación entre el usuario y sus credenciales o dispositivos debe hacerse de forma segura (European Banking Authority, 2023). Además, en la UE, el Reglamento DORA se aplica desde el 17 de enero de 2025 y busca reforzar la seguridad TIC del sector financiero, armonizando reglas de resiliencia operativa digital y prestando atención al riesgo derivado de proveedores tecnológicos terceros (ESMA, s. f.). Esto implica que el cifrado, la autenticación robusta, la gestión de incidentes, el control de terceros y el gobierno del riesgo tecnológico serían piezas centrales del cumplimiento.

**Cuarta exigencia: delimitación frente a actividades reguladas adicionales.** Si la app se limitara a agregar, visualizar y simular patrimonio, su carga regulatoria sería menor. Pero si comenzara a iniciar pagos, ejecutar órdenes o prestar servicios de inversión personalizados, el perímetro legal cambiaría sustancialmente. En materia de inversiones, ESMA recuerda que MiFID II considera *investment advice* (asesoramiento

en materia de inversión) la provisión de *personal recommendations* (recomendaciones personales) respecto de una o más transacciones sobre instrumentos financieros, y advierte que una recomendación puede considerarse asesoramiento si se presenta como adecuada para el cliente o se basa en sus circunstancias personales, sin que los *disclaimers* legales basten por sí solos para evitar esa calificación (ESMA, 2023). Por ello, para mantener la viabilidad regulatoria de la idea, conviene que la aplicación se presente como herramienta de información, visualización y simulación orientativa, no como un asesor financiero automatizado que emita recomendaciones personales de inversión.

**Quinta exigencia: cumplimiento en AML/KYC** (*anti-money laundering / know your customer*). La Comisión Europea explica que las entidades obligadas deben aplicar diligencia debida del cliente al iniciar una relación de negocio, identificar y verificar la identidad del cliente, monitorizar operaciones y reportar transacciones sospechosas (Comisión Europea, s. f.). Esta exigencia sería especialmente relevante si la app se registrara como entidad regulada de pagos o si incorporara servicios operativos que la acercaran al perímetro de las entidades obligadas. En cambio, si se mantiene como capa informativa y analítica sobre datos obtenidos a través de terceros ya autorizados, parte de esa carga puede desplazarse al proveedor regulado que canaliza el acceso. Aun así, la identificación del usuario, la trazabilidad de accesos y la prevención del uso indebido seguirían siendo importantes en el diseño del producto.

En términos de tendencia jurídica, el escenario europeo apunta a una ampliación del perímetro legal desde *open banking* hacia *open finance*. La Comisión Europea describe FiDA, *Financial Data Access*, como una propuesta para permitir acceso seguro y responsable a datos de clientes individuales y empresariales a través de una gama más amplia de servicios financieros, más allá de los pagos (Comisión Europea, 2023). Jurídicamente, esto refuerza la idea de que la aplicación es coherente con la evolución del sector, aunque también implica una mayor complejidad futura en materia de gobernanza del dato, seguridad y supervisión (Preziuso et al., 2023).

En conclusión, la aplicación es legalmente viable, pero con una condición clara: debe diseñarse desde el principio como una plataforma *compliance-driven* (orientada al cumplimiento normativo). Su forma más defendible jurídicamente sería la de una herramienta de agregación, visualización y simulación en modo lectura, apoyada en acceso consentido a datos, cumplimiento estricto del RGPD, seguridad reforzada bajo PSD2 y DORA. En esta fase inicial, al no mover dinero, no custodiar fondos, no iniciar pagos ni ejecutar operaciones, no sería necesario aplicar un KYC/AML completo

equivalente al de una entidad bancaria o de inversión, aunque sí sería recomendable incorporar identificación básica, autenticación reforzada, consentimiento revocable y trazabilidad de accesos. No obstante, en funcionalidades más sensibles —como la modalidad Private Office, al implicar asesoramiento personalizado o revisión individualizada del patrimonio, y el tratamiento de documentación legal vinculada a herencias, testamentos, escrituras, participaciones societarias o planificación sucesoria— sí sería necesario aplicar procesos de verificación de identidad y KYC reforzado, tanto por exigencias de seguridad y confidencialidad como por la posible entrada en ámbitos regulados. Asimismo, si en el futuro se quisiera evolucionar hacia funciones más activas —iniciar pagos, recomendar inversiones de forma personalizada custodiar activos, ejecutar operaciones o automatizar decisiones que afecten al acceso a servicios financieros, que de momento no se plantea —, se tendría que asumir un marco legal mucho más exigente en licencias, KYC/AML, protección del inversor, supervisión y cumplimiento.

#### **4.1.2. Microentorno**

##### **Fuerza 1. Rivalidad entre competidores actuales**

La rivalidad en el espacio de la gestión patrimonial digital es alta y creciente, aunque fragmentada. El mercado no tiene un líder absoluto en el segmento concreto de plataformas de agregación y control patrimonial total, lo que abre espacio para nuevos actores, pero también implica presencia de múltiples tipos de competidores con capacidades distintas.

El primer bloque de competidores está formado por la banca privada y los gestores patrimoniales tradicionales. Estos actores cuentan con relaciones establecidas, credibilidad de marca y acceso directo al cliente de alto patrimonio. Sin embargo, su modelo sigue siendo costoso, poco escalable y, en muchos casos, incapaz de ofrecer una visión patrimonial consolidada cuando el cliente tiene activos en múltiples entidades. Según Deloitte (2024), la banca captura actualmente solo el 32 % del mercado global de *wealth management* (gestión patrimonial), y la satisfacción de los clientes con la estructura de comisiones se sitúa en apenas un 36 %, lo que pone de manifiesto una brecha importante entre la oferta tradicional y las expectativas del cliente patrimonial actual.

El segundo bloque lo componen los agregadores financieros y aplicaciones de finanzas personales, como Empower, Monarch Money, Copilot o YNAB, entre otros. Estas plataformas permiten consolidar cuentas bancarias e inversiones, pero su enfoque es mayoritariamente anglosajón, su cobertura de activos reales e internacionales es

limitada y su capacidad de simulación de escenarios patrimoniales complejos es prácticamente inexistente. Representan la competencia más directa en términos de propósito funcional, pero no cubren plenamente el segmento de usuario con patrimonio diversificado y complejo.

El tercer bloque lo forman los *robo-advisors* (asesores automatizados) y plataformas de inversión digital, como Betterment, Wealthfront o Nutmeg, que gestionan carteras de forma automatizada, pero se limitan a los activos que tienen bajo gestión propia y no ofrecen una visión patrimonial global del usuario. El cuarto bloque incluye soluciones de *family office* (oficina patrimonial familiar) digital o plataformas de alto valor como Addepar, Masttro o Kubera, que sí apuntan a la agregación patrimonial avanzada, pero están orientadas a gestores profesionales, con precios y complejidad de implementación alejados del usuario individual.

McKinsey identifica que la industria del *wealth management* (gestión patrimonial) se encuentra en un proceso de convergencia acelerada en el que firmas de todos los tipos están ampliando su oferta y sus segmentos objetivo, con lo que la competencia se vuelve más intensa y menos predecible (McKinsey & Company, 2024). El mismo informe señala que casi la mitad de los clientes patrimoniales, un 49 %, preferiría una única entidad financiera que cubriese todas sus necesidades, lo que confirma tanto la demanda de soluciones integradas como la intensidad de la batalla competitiva por capturar esa preferencia.

BCG, por su parte, señala que el crecimiento orgánico —y no las ganancias de mercado— es hoy el principal diferenciador entre los gestores patrimoniales que avanzan y los que pierden posición, y que los que no inviertan en transformación tecnológica e innovación quedarán rezagados (Boston Consulting Group, 2025). Esto revela que la rivalidad del sector no solo es de producto o precio, sino esencialmente de capacidad tecnológica y propuesta de valor diferenciada.

En conjunto, la rivalidad actual es moderada-alta para el segmento específico de la plataforma propuesta: existe competencia, pero ningún competidor ocupa plenamente el nicho de herramienta de control patrimonial total, multidimensional, orientada al usuario individual y diseñada para la toma de decisiones estratégicas. Ese hueco es precisamente la oportunidad de posicionamiento.

## **Fuerza 2. Amenaza de nuevos competidores**

La amenaza de nuevos entrantes en el espacio de la agregación patrimonial digital es alta, especialmente procedente de dos fuentes: las *Big Tech* y los nuevos actores de inteligencia artificial.

En cuanto a las *Big Tech*, empresas como Apple —con Apple Card y Wallet—, Google —con Google Pay y su ecosistema de datos— o Amazon ya tienen acceso a millones de usuarios con datos financieros y de comportamiento, infraestructura *cloud* (en la nube) propia y capacidad de inversión masiva. Aunque ninguna ha entrado directamente en el segmento de agregación patrimonial avanzada, su capacidad potencial de hacerlo representa una amenaza estructural latente. BCG advierte explícitamente que el valor está migrando progresivamente desde los bancos tradicionales hacia instituciones financieras no bancarias y atacantes digitales, y que, en muchos casos, los competidores ya están generando nuevos *revenue pools* (bolsas de ingresos) a expensas del sector establecido (Boston Consulting Group, 2025).

En cuanto a los nuevos entrantes basados en inteligencia artificial, McKinsey advierte que los sistemas de IA agéntica tienen el potencial de gestionar carteras, construir estrategias patrimoniales personalizadas y operar como entidades fiduciarias bajo marcos de gobernanza regulados y supervisión humana (McKinsey & Company, 2025). Esto implica que, en el horizonte próximo, podrían aparecer plataformas de *wealth management* (gestión patrimonial) completamente automatizadas con capacidades superiores a las actuales, a un coste marginal muy bajo. La misma fuente indica que el 76 % de la generación Z y el 65 % de los *millennials* ya buscan asesoramiento financiero a través de internet o redes sociales en lugar de acudir a instituciones financieras, lo que reduce la ventaja de acceso de los incumbentes.

No obstante, la amenaza de nuevos entrantes se ve parcialmente mitigada por varias barreras de entrada relevantes. La primera es la barrera regulatoria: operar como agregador de datos financieros bajo los marcos de *open banking* (banca abierta) y *open finance* (finanzas abiertas) exige autorizaciones, cumplimiento del RGPD, autenticación fuerte, gobernanza del dato y, en determinados casos, licencias de *Account Information Service Provider* —AISP— (proveedor de servicios de información de cuentas) o equivalentes, lo que representa una carga de entrada significativa. La segunda es la barrera de confianza: en el ámbito patrimonial, el usuario con elevado patrimonio no adopta fácilmente una plataforma nueva sin un historial de credibilidad y seguridad demostrada. La tercera es la barrera de integración: conectar múltiples fuentes de datos heterogéneas —bancos, *brokers*, inmuebles, activos alternativos y estructuras societarias— es un reto técnico complejo que requiere inversión y tiempo. BCG señala

que aproximadamente el 60 % de todos los ingresos *fintech* están generados por menos de 100 actores escalados con más de 500 millones de dólares en ingresos anuales, lo que sugiere que la industria tiende a concentrarse y que los nuevos entrantes que no alcanzan escala rápidamente tienen dificultades para competir (Boston Consulting Group, 2025).

En conjunto, la amenaza de nuevos entrantes es alta en términos de potencial, pero moderada a corto plazo dadas las barreras existentes. La ventana de oportunidad para un nuevo entrante como la plataforma propuesta existe precisamente antes de que los grandes actores tecnológicos o los consolidadores del sector decidan ocupar el nicho de forma directa.

### **Fuerza 3. Amenaza de productos sustitutos**

La amenaza de productos sustitutos es moderada-alta. Un sustituto, a efectos de este análisis, no es necesariamente un competidor directo, sino cualquier alternativa que permita al usuario cubrir parte de la necesidad que la plataforma propuesta resuelve.

El primer y más evidente sustituto es la hoja de cálculo. Muchos usuarios con patrimonio significativo gestionan actualmente su situación con Excel o Google Sheets, que ofrecen flexibilidad total, pero no automatizan la recogida de datos, no se conectan a fuentes externas en tiempo real y requieren una dedicación manual y conocimientos financieros y técnicos elevados. La plataforma propuesta se podría ver como una evolución avanzada de este sustituto, que automatiza, enriquece y estructura el mismo propósito.

El segundo sustituto relevante es la relación con un asesor patrimonial o gestor privado. Para el usuario que puede permitirse un *family office* (oficina patrimonial familiar) o una banca privada *premium* (de gama alta), el asesor humano cubre la función de consolidar y supervisar el patrimonio. Sin embargo, como se mencionó en el factor social, la satisfacción con ese modelo es baja, el coste es elevado y la cobertura de activos no financieros suele ser incompleta. McKinsey señala que los *advisors* (asesores) con mayor capacidad de diferenciación tendrán que combinar datos e IA con conexión humana, lo que sugiere que el modelo puramente humano es cada vez más sustituible (McKinsey & Company, 2025).

Un tercer sustituto emergente son los asistentes de inteligencia artificial de propósito general, como ChatGPT o Gemini, que el usuario ya puede utilizar para obtener análisis financieros orientativos, simular escenarios o interpretar normativa fiscal a partir de datos que introduce manualmente. Este sustituto tiene coste cero y adopción rápida, pero carece de conexión directa con los datos patrimoniales reales del usuario, lo que

limita significativamente su utilidad práctica como herramienta de control. No obstante, su evolución tecnológica hace que este sustituto sea el más dinámico a vigilar.

Finalmente, la no acción también funciona como sustituto: el usuario que no percibe utilidad suficiente simplemente no adopta ninguna herramienta y continúa gestionando su patrimonio de forma dispersa. Este sustituto por defecto representa probablemente la mayor barrera de adopción real, y se relaciona directamente con la necesidad de diseñar una propuesta de valor clara, una experiencia de usuario intuitiva y una curva de *onboarding* (incorporación del usuario) sin fricción.

#### **Fuerza 4. Poder de negociación de los proveedores**

El poder de negociación de los proveedores en este modelo de negocio es alto en varios de los eslabones clave de la cadena de valor tecnológica.

El primer y más crítico proveedor es el de datos financieros vía *API* (*Application Programming Interface* o interfaz de programación de aplicaciones). La plataforma no genera los datos por sí misma: los obtiene de los sistemas bancarios, los *brokers* (intermediarios financieros), los mercados financieros y, eventualmente, de registros públicos. En Europa, el marco PSD2 obliga a los bancos a exponer sus *API* para dar acceso a terceros autorizados, lo que reduce parcialmente el poder de los bancos como proveedores de datos. Sin embargo, en la práctica, la calidad, la estandarización y la cobertura de esas *API* varían enormemente entre entidades, y la OCDE subraya que la fragmentación actual del ecosistema eleva los costes de participación para los nuevos actores. Además, para activos no bancarios —inmuebles, participaciones y activos alternativos— no existe un marco de datos equivalente, lo que implica dependencia de proveedores especializados con mayor poder de negociación.

El segundo proveedor con alto poder es la infraestructura *cloud* (en la nube). La plataforma necesitará almacenamiento, procesamiento y servicios gestionados de uno o varios proveedores *cloud* —AWS, Microsoft Azure o Google Cloud—. McKinsey alerta de que reguladores e instituciones internacionales están preocupados por la creciente dependencia del sistema financiero respecto de un número reducido de grandes proveedores tecnológicos, y que esta concentración puede afectar tanto a la supervisión prudencial como a la soberanía tecnológica. Para una plataforma patrimonial, esta dependencia es especialmente sensible porque cualquier incidencia de disponibilidad o seguridad en el proveedor *cloud* afecta directamente a la confianza del usuario en la herramienta.

El tercer proveedor relevante son los agregadores de datos financieros de terceros. Empresas como Plaid, Tink —Visa— o Salt Edge actúan como intermediarios entre la plataforma y las entidades financieras, facilitando la conexión a cientos de bancos con una sola integración. Esto reduce la carga técnica de desarrollar y mantener integraciones individuales, pero genera una dependencia de infraestructura crítica concentrada en pocos actores con alta capacidad de fijación de precios y condiciones contractuales.

En conjunto, el poder de los proveedores es moderado-alto y representa uno de los riesgos estructurales más importantes del modelo. La estrategia para mitigarlo pasa por diversificar proveedores donde sea posible, construir redundancias técnicas y apostar por un diseño modular que permita sustituir componentes sin rehacer la arquitectura central.

### **Fuerza 5. Poder de negociación de los clientes (compradores)**

El poder de negociación de los clientes en este mercado es alto, especialmente en el segmento objetivo de la plataforma. El usuario con patrimonio alto es un cliente exigente, con alto nivel educativo, familiarizado con la tecnología y con alternativas disponibles. Esto le otorga una posición negociadora fuerte.

En primer lugar, los costes de cambio son potencialmente bajos al inicio. Si el usuario no ha conectado aún su patrimonio a ninguna plataforma, puede probar varias y abandonar las que no le aporten valor sin coste significativo. Esto implica que la propuesta de valor percibida desde el primer uso y la facilidad de *onboarding* (incorporación del usuario) son críticas para la retención. Sin embargo, una vez que el usuario ha integrado y estructurado su patrimonio en la plataforma, los costes de cambio aumentan considerablemente, ya que migrar toda esa información a otro sistema tiene un coste de tiempo y esfuerzo elevado. Este efecto de *lock-in* (dependencia o vinculación con la plataforma) por integración es una ventaja competitiva sostenible si se logra la primera adopción.

En segundo lugar, el cliente patrimonial tiene expectativas de personalización y calidad crecientes. McKinsey documenta que los inversores más jóvenes esperan inmediatez, transparencia y un compromiso más auténtico y personalizado, y que la industria tendrá que combinar inteligencia basada en datos con conexión humana (McKinsey & Company, 2025). Esto implica que el cliente no acepta soluciones genéricas ni propósitos ambiguos: quiere una herramienta que resuelva su problema concreto con claridad y confianza.

En tercer lugar, el cliente patrimonial está bajo presión creciente de tomar mejores decisiones financieras en un entorno más complejo. La OCDE advierte que los niveles de alfabetización financiera digital pueden no ser suficientes para un uso seguro e informado de los servicios financieros digitales, y que las dificultades para navegar entornos complejos pueden generar dependencia de terceros (OCDE, 2025). Para la plataforma propuesta, esto tiene una lectura positiva: el cliente que reconoce la complejidad de su situación patrimonial y la insuficiencia de las herramientas actuales tiene una motivación real para adoptar una solución mejor. Pero también tiene una lectura exigente: si la plataforma no consigue reducir esa complejidad de forma intuitiva y útil, el cliente no la adoptará, independientemente de sus capacidades técnicas.

En conjunto, el poder del cliente es alto en la fase de adquisición y moderado una vez producida la integración patrimonial. El diseño del producto, la propuesta de valor y la experiencia de los primeros usos son los factores que determinan si el cliente ejerce ese poder marchándose a la competencia o si queda vinculado por el valor generado.

### **Conclusión del análisis del microentorno**

El análisis de las cinco fuerzas de Porter revela un entorno competitivo complejo, pero con una ventana de oportunidad real para la plataforma propuesta. La rivalidad es alta, aunque fragmentada, y ningún actor ocupa de forma clara el segmento de control patrimonial total para el usuario individual con patrimonio medio-alto. La amenaza de nuevos entrantes es real a medio plazo, especialmente desde *Big Tech* e IA agéntica, lo que hace que el tiempo de lanzamiento y la consolidación del posicionamiento sean críticos. Los sustitutos existen, pero son imperfectos, lo que justifica la propuesta de valor diferencial. El poder de los proveedores tecnológicos y de datos es alto y debe gestionarse con una arquitectura modular y diversificada. Por último, el poder del cliente exige una propuesta de valor clara, una experiencia de usuario excelente y un efecto de fidelización basado en la integración real del patrimonio.

En términos estratégicos, el microentorno favorece a un nuevo entrante que defina con precisión su nicho —el usuario con patrimonio complejo y disperso que hoy carece de una herramienta adecuada—, que construya sobre bases regulatorias sólidas, que priorice la confianza y la utilidad sobre el crecimiento masivo a corto plazo, y que aproveche la ventana temporal antes de que los grandes actores tecnológicos o financieros ocupen este espacio de forma definitiva.

## **4.3. Investigación de Marketing**

### **4.3.1. Diseño de la investigación**

La investigación de marketing del presente plan se ha planteado con un enfoque cualitativo, exploratorio y descriptivo, a través de entrevistas en profundidad semiestructuradas. El objetivo ha sido obtener información primaria que permita comprender en profundidad las necesidades, frustraciones, expectativas y disposición a pagar de los usuarios potenciales de la plataforma, así como recoger la perspectiva profesional y tecnológica sobre la viabilidad y el encaje de mercado de la propuesta.

Se ha optado por una metodología cualitativa por varias razones. En primer lugar, el producto propuesto no existe todavía en el mercado, lo que hace inviable una investigación cuantitativa basada en experiencias de uso reales. En segundo lugar, el segmento objetivo —personas con patrimonio alto y medio-alto— es un público reducido, difícil de alcanzar mediante encuestas masivas, pero cuyas necesidades y motivaciones requieren una exploración en profundidad que solo la entrevista personal permite. En tercer lugar, las entrevistas semiestructuradas ofrecen la flexibilidad necesaria para que el entrevistado desarrolle sus respuestas, aporte matices inesperados y permita la emergencia de *insights* (ideas o hallazgos relevantes) que un cuestionario cerrado no captaría.

Las entrevistas se han guiado por un guion preestablecido con preguntas abiertas organizadas en bloques temáticos, pero con libertad para repreguntar, profundizar y adaptar el orden según el flujo de la conversación. Este diseño garantiza la comparabilidad entre entrevistas sin sacrificar la riqueza informativa de cada una.

### **Objetivos específicos de la investigación**

- Validar si existe una necesidad real y percibida de centralizar, visualizar y gobernar el patrimonio de forma global.
- Comprender cómo gestionan actualmente su patrimonio las personas con activos diversificados y qué herramientas utilizan.
- Identificar los principales *pain points* y frustraciones en la gestión patrimonial actual.
- Evaluar el interés, la disposición a pagar y las condiciones de confianza que exige el usuario potencial.
- Recoger la perspectiva profesional sobre las carencias del mercado y la viabilidad comercial de la propuesta.
- Obtener una validación tecnológica sobre la factibilidad, los retos de construcción y la arquitectura de seguridad necesaria.

### **4.3.2. Muestra y perfiles de los entrevistados**

Se han realizado cinco entrevistas en profundidad a perfiles complementarios que permiten triangular la información desde tres ángulos: el usuario final (demanda), el profesional financiero (oferta) y el perfil tecnológico (viabilidad técnica). La muestra se ha diseñado buscando la máxima variabilidad dentro de cada perfil para garantizar la representatividad cualitativa.

**Tabla 1. Entrevistados**

Cód.	Perfil	Edad	Actividad	Características patrimoniales principales
A1	Patrimonio alto	62	CEO industrial (sector petrolífero)	Patrimonio diversificado internacional: empresa, inmuebles en Rusia y España, cartera gestionada en banca privada suiza. Tres jurisdicciones fiscales.
A2	Patrimonio medio-alto	59	Inversor inmobiliario (ex-ingeniero)	Inmuebles de alquiler vacacional en la Costa Daurada. 100% concentrado en inmuebles y en una sola zona geográfica. Sin inversiones financieras. Quiere expandirse y diversificar.
A3	Patrimonio medio-alto	71	Jubilado (ex-vendedor comercial)	Bloques de pisos ,cartera de dividendos gestionada por el banco. Todo en una sola entidad. Prioridad: planificación sucesoria.
B1	Profesional financiero	30	Analista en family office	Gestiona patrimonio dentro de una family office. Ve diariamente las carencias de las herramientas actuales.
C1	Perfil tecnológico	23	Estudiante Ing. Telecom / ciberseguridad	Conocimientos en APIs, redes, cifrado, open banking. Inversor particular en ETFs y crypto. TFG sobre seguridad de APIs financieras.

Fuente: elaboración propia

La diversidad de perfiles es deliberada y responde a una lógica de investigación clara. Los tres perfiles A cubren un espectro de patrimonio, edad, sofisticación financiera y tipología de activos suficientemente amplio como para detectar necesidades transversales y también divergencias significativas. El perfil B aporta la perspectiva del profesional que gestiona patrimonio ajeno y observa los problemas desde el lado de la oferta. El perfil C introduce la visión tecnológica necesaria para contrastar la viabilidad técnica del concepto y detectar retos que los perfiles no técnicos no pueden identificar.

#### 4.3.3. Ficha técnica

**Tabla 2. Ficha técnica**

<b>Metodología</b>	Entrevistas en profundidad semiestructuradas
<b>Enfoque</b>	Cualitativo, exploratorio y descriptivo
<b>Número de entrevistas</b>	5
<b>Perfiles</b>	3 usuarios potenciales (patrimonio medio-alto/alto) + 1 profesional financiero + 1 perfil tecnológico
<b>Duración media</b>	38 minutos (rango: 35–45 minutos)
<b>Formato</b>	3 presenciales + 2 videollamada
<b>Registro</b>	Grabación de audio con consentimiento y toma de notas
<b>Confidencialidad</b>	Anonimato garantizado. Se utilizan códigos (A1, A2, A3, B1, C1)
<b>Guía de entrevista</b>	Guion adaptado por perfil con bloques temáticos comunes

Fuente: elaboración propia

#### 4.3.4. Resultados de la investigación

Los resultados se presentan organizados por ejes temáticos transversales que emergen del análisis cruzado de las cinco entrevistas. Esta estructura permite identificar tanto los patrones comunes como las divergencias relevantes entre perfiles, y conectar los hallazgos directamente con las decisiones estratégicas del plan de marketing.

##### Eje 1. La visión patrimonial global: una necesidad universal no resuelta

El hallazgo más consistente de la investigación es que ninguno de los tres usuarios entrevistados tiene una visión consolidada, actualizada y fiable de su patrimonio total **con exactitud**. Este resultado es especialmente significativo porque se produce en perfiles con patrimonios, edades y niveles de sofisticación muy distintos.

El entrevistado A1, un CEO con patrimonio distribuido entre tres países y múltiples clases de activo, afirma si alguien le pidiese hoy un documento con su patrimonio neto real, necesitaría una semana. El entrevistado A2, con nueve inmuebles concentrados en una misma zona, gestiona todo con un Excel de elaboración propia. El entrevistado A3 nunca visualizó todos sus números juntos de manera organizada.

*«Yo sé más o menos lo que tengo. Más o menos. Pero si me preguntas el número exacto hoy, ahora, no te lo puedo decir.» (Entrevistado A3)*

El profesional financiero B1 confirma este patrón desde la perspectiva de la oferta. Describe que incluso la familia principal de su *family office* (oficina patrimonial familiar), con un equipo dedicado, tiene solo un 70 % de visión patrimonial real, y que las familias satélites que llegan al *family office* no tienen visibilidad sobre su propio patrimonio total.

*«Clientes con mucha variedad de activos, que no sabe con seguridad cuánto tiene.»  
(Entrevistado B1)*

Este eje valida de forma directa la propuesta de valor central de la plataforma: la necesidad de un cuadro de mando patrimonial global no es teórica ni marginal, sino una carencia real, generalizada y no resuelta por las herramientas actuales del mercado.

## **Eje 2. Las herramientas actuales: fragmentación, artesanidad e inadecuación**

Un segundo hallazgo consistente es la precariedad de las herramientas que utilizan actualmente los entrevistados para gestionar su patrimonio. Ninguno de los tres usuarios utiliza una plataforma digital de gestión patrimonial dedicada. Los sistemas que describen son artesanales, fragmentados y dependientes de la memoria personal.

El entrevistado A1 usa informes en PDF del banco suizo trimestralmente. El entrevistado A2 lleva nueve inmuebles con un Excel y una libreta donde apunta gastos. El entrevistado A3 depende también de medios físicos y de los informes trimestrales del banco. En los tres casos, la persona se autodefine como el único punto de integración de la información.

*«Mi sistema es un Excel y una libreta.» (Entrevistado A2)*

Desde la perspectiva profesional, B1 describe una realidad análoga en el ámbito institucional: el *family office* funciona con Excel, Bloomberg y consolidación manual de PDFs. Estima que el 40% de su tiempo como analista se consume en tareas de *reporting* y consolidación que una plataforma adecuada podría automatizar.

El entrevistado C1 complementa esta visión señalando que las herramientas existentes en el mercado están diseñadas para mostrar un trozo del patrimonio, no para integrarlo. Menciona que Kubera es lo más cercano al concepto propuesto, pero sin simulación, sin fiscalidad y sin adaptación al mercado europeo.

## **Eje 3. La fiscalidad como punto difuso**

Los tres usuarios entrevistados manifiestan un grado significativo de desconocimiento, confusión o inquietud respecto al impacto fiscal de su patrimonio y de sus decisiones.

El entrevistado A1, con activos en tres jurisdicciones fiscales (Rusia, Suiza, España), describe la fiscalidad como densa. El entrevistado A2 tiene paralizada desde hace dos años la decisión de constituir una SL para sus inmuebles porque su gestor le dijo que depende de sus números. El entrevistado A3 desconoce y delega la carga al gestor.

Este hallazgo tiene implicaciones directas para el posicionamiento de la plataforma. La capa fiscal orientativa, inicialmente concebida como un complemento, se revela como

un elemento de alto valor percibido en todos los perfiles: tanto el inversor sofisticado (A1) como el inversor sin formación financiera (A3) la consideran una funcionalidad prioritaria. No obstante, el entrevistado C1 advierte desde la perspectiva técnica que la IA aplicada a fiscalidad requiere un enfoque híbrido: motor de reglas parametrizadas para lo verificable y la IA solo como capa de interpretación, nunca como fuente de verdad.

#### **Eje 4. La simulación de escenarios como funcionalidad diferencial**

La capacidad de simular el impacto de decisiones patrimoniales antes de tomarlas aparece como la funcionalidad más valorada entre las entrevistas de perfil A, por encima incluso de la consolidación patrimonial básica.

El entrevistado A1 describe cómo tener depositadas parte de los activos financieros en el Líbano sin que nadie le advirtiera del peligro inminente del colapso de la moneda. El entrevistado A2 tiene encima de la mesa la decisión de expandirse fuera de Catalunya pero no puede modelar las opciones. El entrevistado A3 necesita simular una donación en vida a sus hijos para compararla con un escenario de herencia, pero lleva dos años paralizado porque las tres personas a las que ha consultado le han dado tres respuestas distintas.

Este hallazgo refuerza la tesis de que el valor de la plataforma no reside solo en mostrar información, sino en permitir al usuario pensar antes de actuar. La simulación convierte la plataforma en una herramienta de toma de decisiones, no en un mero cuadro de mando estático.

#### **Eje 5. La planificación sucesoria y el acceso familiar como motivación emocional**

Un hallazgo que no estaba previsto con tanta intensidad en el diseño inicial de la investigación es la dimensión vinculada al legado y la sucesión. Los tres usuarios entrevistados mencionan espontáneamente la preocupación por lo que pasará con su patrimonio cuando ellos no estén.

### **5. Análisis DAFO y diagnóstico**

El análisis DAFO que se presenta a continuación sintetiza los hallazgos del análisis externo (PESTEL, cinco fuerzas de Porter, análisis del cliente), la investigación de marketing cualitativa y el análisis interno del proyecto. Su función es identificar las palancas estratégicas y los riesgos críticos que condicionan las decisiones de marketing que se desarrollarán en los apartados siguientes.

Figura 2: Esquema 5 fuerzas de Porter:

FORTALEZAS (internas)	DEBILIDADES (internas)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propuesta de valor única: no existe competidor directo que integre consolidación patrimonial total + simulación + capa fiscal orientativa.</li> <li>• Independencia comercial: no vende productos financieros ni ejecuta operaciones, lo que elimina conflictos de interés y refuerza la confianza.</li> <li>• Necesidad validada cualitativamente: las entrevistas confirman que el problema es real, transversal y no resuelto.</li> <li>• Triple capa de valor (visión + simulación + fiscalidad) que genera alta retención y switching costs una vez integrado el patrimonio.</li> <li>• Modelo de suscripción que alinea incentivos: la plataforma gana cuando el usuario piensa mejor, no cuando opera más.</li> <li>• Dimensión transgeneracional del producto: legado y sucesión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresa nueva sin track record ni base de usuarios: la confianza es la barrera de entrada más alta y no se tiene aún.</li> <li>• Alta dependencia de la calidad de los datos introducidos: si el usuario no alimenta la plataforma, el valor se reduce drásticamente.</li> <li>• Complejidad técnica del MVP: integrar activos heterogéneos, fiscalidad multijurisdiccional y simulación requiere una inversión inicial elevada.</li> <li>• Mercado objetivo reducido y difícil de alcanzar: el usuario con patrimonio medio-alto no responde a canales de adquisición masivos.</li> <li>• Brecha digital en parte del target (perfiles de mayor edad), que exige una UX extremadamente simple y soporte humano.</li> </ul>
OPORTUNIDADES (externas)	AMENAZAS (externas)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hueco de mercado claro: entre el Excel artesanal y Addepar (+100K USD/año) no hay solución para patrimonios de 500k€-50M€.</li> <li>• Avance regulatorio favorable: PSD2 ya vigente, PSD3 y FiDA en tramitación, tendencia irreversible hacia open finance.</li> <li>• Mayor transferencia generacional de riqueza en décadas: herederos nativos digitales que demandan herramientas tecnológicas.</li> <li>• Doble vector de mercado: B2C directo + B2B hacia family offices pequeños que pueden actuar como canal de distribución.</li> <li>• IA aplicada a fiscalidad y análisis patrimonial como diferenciador tecnológico difícil de replicar a corto plazo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrada de BigTech con recursos y capacidad de agregar datos financieros a escala y con base de usuarios masiva.</li> <li>• IA agéntica que podría ofrecer asesoramiento patrimonial automatizado sin necesidad de plataforma dedicada.</li> <li>• Riesgo reputacional crítico: una sola brecha de seguridad destruiría la confianza del segmento objetivo de forma irreversible.</li> <li>• Cambios regulatorios adversos: endurecimiento de requisitos para AISPs o restricciones al uso de IA.</li> <li>• Alto poder de proveedores clave: agregadores (Tink, Plaid), cloud (AWS, Azure) y fuentes de datos fiscales pueden subir precios o limitar acceso.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

El cruce del DAFO revela una posición estratégica que puede definirse como oportunidad peor hay que aclarar ciertos matices: existe hueco real y creciente dentro del mercado, pero la ventana de oportunidad está limitada en el tiempo y la entrada exige cumplir condiciones de confianza y seguridad muy altas.

La principal palanca estratégica es la combinación de fortalezas con oportunidades — estrategia ofensiva—. La plataforma ocupa un espacio que ningún competidor cubre actualmente sobre todo en Europa —la franja entre Excel y las soluciones institucionales— y lo hace con una propuesta de valor triple —visión, simulación y fiscalidad— que genera *switching costs* (costes de cambio) altos una vez adoptada. La tendencia regulatoria —PSD2, FiDA y *open finance* (finanzas abiertas)— y la transferencia generacional de riqueza amplifican esta oportunidad de forma estructural.

La estrategia debe priorizar una entrada rápida con un MVP, *Minimum Viable Product* (producto mínimo viable), enfocado en consolidación patrimonial y simulación, capturando el segmento antes de que *Big Tech* o soluciones de IA agéntica lo ocupen.

El principal riesgo crítico es la combinación de debilidades con amenazas —zona de vulnerabilidad—. La ausencia de *track record* (historial acreditado) se enfrenta a una barrera de confianza máxima en un mercado donde una sola brecha de seguridad sería fatal. Además, la dependencia de proveedores externos para la integración de datos y la inestabilidad del *open banking* (banca abierta) europeo generan un riesgo operativo que debe mitigarse con una estrategia de MVP basada en una introducción manual excelente, y de forma progresiva.

La estrategia defensiva más relevante pasa por convertir la debilidad de la marca desconocida en una fortaleza vía canal de adquisición orgánico. La investigación revela que el boca a boca, la recomendación del hijo y la prescripción del asesor profesional son los únicos canales que generan confianza real en este segmento. La publicidad masiva no solo es ineficaz: es contraproducente, porque el público objetivo asocia la sofisticación con la discreción.

En síntesis, el diagnóstico confirma que el proyecto es viable y tiene un hueco en el mercado, pero que su éxito depende de tres condiciones: lanzar rápido antes de que la ventana se cierre, construir confianza desde la arquitectura técnica y no desde el marketing, y diseñar un modelo de crecimiento orgánico basado en recomendación, no en captación masiva

## **6. Estrategia de Marketing**

La estrategia de marketing que se presenta a continuación se deriva directamente del análisis de la situación —PESTEL, Porter y análisis del cliente—, de los hallazgos de la investigación cualitativa y del diagnóstico DAFO. Siguiendo el marco estratégico de Kotler y Keller (2016), se parte de la premisa de que una estrategia de marketing sólida debe articular cuatro elementos fundamentales antes de descender al programa táctico: la misión de la marca, los objetivos medibles, la definición precisa del mercado objetivo y la declaración de posicionamiento.

### **6.1. Misión**

La misión define la razón de ser de la plataforma y el compromiso que asume con su usuario. Kotler y Keller (2016) argumentan que una misión eficaz debe ser lo suficientemente específica como para diferenciar, pero lo suficientemente amplia como

para permitir el crecimiento. Aplicando este criterio, la misión de la plataforma se formula así:

**Devolver al usuario el control, la claridad y la capacidad de decisión sobre su patrimonio, ofreciendo una plataforma independiente de gobernanza patrimonial que centraliza, analiza y simula el impacto de las decisiones financieras sin ejecutar operaciones ni vender productos.**

Esta misión recoge tres principios que emergen consistentemente de la investigación. El primero es el control: los cinco entrevistados manifiestan que no tienen dominio real sobre su patrimonio, y la plataforma existe para resolverlo. El segundo es la independencia: a diferencia de la banca privada o los *brokers* (intermediarios financieros), la plataforma no ejecuta, no vende y no intermedia, lo que elimina conflictos de interés y refuerza la confianza. El tercero es la capacidad de decisión: la plataforma no decide por el usuario, sino que le da las herramientas para que piense y decida mejor, una filosofía coherente con el modelo de suscripción que alinea incentivos.

## 6.2. Objetivos de marketing y financieros

Los objetivos se formulan siguiendo el criterio SMART —específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporalizados— y se dividen en dos categorías: objetivos de marketing, orientados al mercado y al cliente, y objetivos financieros, orientados a la viabilidad económica del proyecto. El horizonte temporal es de tres años desde el lanzamiento.

**Tabla 3. Objetivos de marketing**

Objetivo	Horizonte	Métrica / KPI
Alcanzar una base de 500 usuarios activos de pago en el segmento B2C	Año 2	Usuarios con suscripción activa y patrimonio integrado en la plataforma
Conseguir 10 family offices como clientes B2B	Año 3	Contratos activos B2B con uso recurrente demostrable
Lograr un Net Promoter Score (NPS) superior a 50	Año 2	NPS medido trimestralmente entre usuarios activos
Obtener una tasa de retención mensual del 90% o superior	Año 1	Ratio de usuarios que renuevan suscripción mes a mes
Generar el 60% de nuevos usuarios vía referral y recomendación orgánica	Año 2	Porcentaje de altas con código de referido o canal orgánico atribuido

Fuente: Elaboración propia.

Por su parte, los objetivos financieros se presentan en la Tabla 4, diferenciando los indicadores clave de viabilidad económica del proyecto.

**Tabla 4. Objetivos financieros**

Objetivo	Horizonte	Métrica / KPI
Alcanzar un ARR (Annual Recurring Revenue) de 600.000€	Año 3	Suma de suscripciones anualizadas B2C + B2B
Conseguir un ARPU (Average Revenue Per User) mensual de 110€ en B2C	Año 2	Ingresos B2C mensuales / usuarios activos de pago
Mantener un CAC (Customer Acquisition Cost) inferior a 500€ por cliente B2C	Año 2	Gasto total en adquisición / nuevos clientes de pago
Alcanzar el punto de equilibrio operativo mensual (EBITDA ≥ 0)	Año 3	Ingresos recurrentes ≥ costes operativos

Fuente: Elaboración propia.

La justificación de estos objetivos se apoya en tres fuentes. Primero, la investigación cualitativa, que revela una disposición a pagar declarada de entre 30 y 500 euros al mes según el perfil, lo que soporta un ARPU, *Average Revenue Per User* (ingreso medio por usuario), de 110 euros de media como métrica realista. Segundo, los datos de BCG (2025), que sitúan el coste de adquisición de un cliente de *wealth management* (gestión patrimonial) digital entre 300 y 1.200 USD dependiendo del canal, lo que hace razonable un objetivo de CAC, *Customer Acquisition Cost* (coste de adquisición de cliente), de 500 euros con una estrategia basada en *referral* (recomendación) orgánico. Tercero, el horizonte de tres años hasta el *break-even* (punto de equilibrio) es consistente con los ciclos que McKinsey (2025) documenta para *fintechs* europeas en fase de escalado.

### 6.3. Definición del mercado objetivo (target)

A partir del análisis externo y de los hallazgos de la investigación, se identifican un segmento primario, un segmento secundario y un segmento B2B complementario.

#### Segmento primario: el propietario patrimonial complejo

Es el usuario que constituye el núcleo del mercado objetivo. Sus características definitorias son:

- Patrimonio neto a partir de 500.000€, con presencia significativa en al menos dos clases de activo distintas (inmuebles + inversiones financieras, empresa + liquidez, etc.).
- Activos distribuidos entre múltiples plataformas, entidades o jurisdicciones, sin una visión consolidada.

- Perfil demográfico amplio: emprendedores, inversores no profesionales, profesionales de alto ingreso, jubilados con patrimonio acumulado. Rango de edad: 40–75 años.
- Motivación: control, claridad, toma de decisiones informadas y planificación sucesoria.
- Reside en España o la UE (primera fase del lanzamiento).

Los tres entrevistados del perfil A representan variantes de este segmento: desde el CEO internacional —A1— hasta el jubilado con viviendas alquiladas y una cartera de dividendos gestionada por el banco —A3—. La necesidad es la misma; las formas de manifestarse, distintas. McKinsey (2025) estima que el segmento *affluent* (acomodado) —individuos con activos invertibles entre 100.000 y 1.000.000 USD— en Europa Occidental supera los 20 millones de hogares, de los cuales una proporción creciente tiene patrimonio disperso y complejo que no está cubierto por las herramientas actuales.

### **Segmento secundario: el heredero de segunda generación**

Es un segmento emergente identificado en la investigación con alto potencial de crecimiento. Se trata de personas de 25 a 45 años que han recibido o están a punto de recibir patrimonio de la generación anterior y que necesitan una herramienta para entender qué tienen antes de poder decidir qué hacer. Son nativos digitales, no quieren interactuar con el *banker* (banquero o gestor patrimonial) de sus padres y tienen alta receptividad tecnológica. BCG (2025) documenta que la transferencia intergeneracional de riqueza en Europa alcanzará cifras récord en la próxima década, lo que convierte este segmento en una apuesta estratégica a medio plazo.

### **Segmento B2B: el family office pequeño / mediano**

El segmento B2B está formado por family offices pequeños y medianos, así como por estructuras profesionales de asesoramiento patrimonial que gestionan patrimonios complejos, pero que no disponen de los recursos tecnológicos de las grandes plataformas institucionales. En este grupo se incluyen oficinas patrimoniales familiares que gestionan aproximadamente entre 10 y 100 millones de euros, con carteras formadas por activos financieros, inmuebles, participaciones empresariales, deuda, liquidez y, en algunos casos, exposición internacional. Su principal problema no es la falta de conocimiento financiero, sino la ausencia de una herramienta operativa que les permita consolidar, visualizar, analizar y reportar el patrimonio de forma eficiente, segura y profesional. Actualmente, muchas de estas estructuras siguen dependiendo de hojas

de cálculo, informes manuales y sistemas fragmentados, lo que genera pérdida de tiempo, riesgo de errores y dificultades para ofrecer una visión patrimonial verdaderamente integrada.

Este segmento presenta una disposición a pagar superior a la del usuario individual y, en determinados casos, podría asumir cuotas mensuales en el rango de 1.000 a 3.000 euros, siempre que la plataforma aporte valor operativo claro: ahorro de horas de trabajo, mejora del reporting, centralización de información, profesionalización del servicio al cliente y reducción de la dependencia de Excel. No obstante, dentro del B2B conviene diferenciar entre un family office pequeño o mediano y un asesor autónomo. El asesor independiente puede tener interés en la herramienta, pero normalmente tendrá menor capacidad de pago y necesitará una propuesta más accesible o escalable. En cambio, el family office sí puede justificar un precio más elevado si la plataforma le permite gestionar mejor varios patrimonios, generar informes de mayor calidad y ofrecer una experiencia más sofisticada a sus clientes.

Además de actuar como cliente directo, este segmento cumple una función estratégica como canal de distribución mediante un modelo B2B2C. El family office puede utilizar la plataforma internamente y, al mismo tiempo, ofrecerla a sus propios clientes bajo su marca o como herramienta complementaria de seguimiento patrimonial. Esto convierte al segmento B2B en una vía especialmente atractiva, ya que reduce la dificultad de captación directa del usuario final y aprovecha la relación de confianza ya existente entre el cliente patrimonial y su asesor.

## **7. Programa táctico de acción (Marketing Mix)**

### **7.1. Producto**

La plataforma se define como un servicio digital de gobernanza patrimonial —*Software as a Service* o SaaS (software como servicio)— que opera exclusivamente en modo solo lectura: centraliza, analiza y simula, pero nunca ejecuta operaciones ni accede al dinero del usuario. La investigación se alinea con la filosofía del producto: los entrevistados describen el mismo problema de fondo, ya que tener patrimonio no significa tener control o visión total sobre él. El beneficio básico es, por tanto, la capacidad de ver, entender y decidir con información completa.

El producto se organiza en capas funcionales acumulativas que definen los tres planes de suscripción B2C y el complemento de asesoramiento:

**Capa 1 — Control Patrimonial —plan Control—.** Es la base del producto y constituye el MVP, *Minimum Viable Product* (producto mínimo viable). Incluye un panel patrimonial

global con patrimonio neto actualizado, distribución por tipo de activo y pasivo, liquidez, deuda, concentración por activo y entidad, inmuebles, inversiones manuales y activos alternativos. Permite la integración manual estructurada de cualquier tipo de activo y la conexión automática con bancos y *brokers* (intermediarios financieros) europeos vía *open banking* (banca abierta), siempre en modo solo lectura. Además, incorpora un diagnóstico patrimonial básico, alertas sobre liquidez, deuda, concentración o datos desactualizados, un informe ejecutivo simple y un único usuario. Es la capa que resuelve el problema central detectado en la investigación: la falta de una visión clara, privada y estructurada del patrimonio total.

**Capa 2 — Estrategia Patrimonial —plan Strategy—.** Añade la capa de simulación y toma de decisiones patrimoniales. Permite modelar escenarios como la compra o venta de activos, la amortización anticipada de deuda, la venta parcial de cartera, la modificación de la asignación entre activos o cambios relevantes en la liquidez, mostrando su impacto sobre patrimonio neto, deuda, liquidez, concentración y riesgo antes de ejecutar. Incorpora una fiscalidad orientativa, con estimación aproximada de plusvalías e impacto fiscal por operación, siempre como apoyo informativo y no como asesoramiento fiscal vinculante. Incluye comparación de escenarios, proyecciones, *reporting* avanzado exportable en PDF y acceso limitado para un familiar o asesor en modo solo lectura. Es la capa que convierte la visión patrimonial en una herramienta de decisión estratégica.

**Capa 3 — Gobernanza Patrimonial —plan Governance—.** Añade la capa avanzada de control estructural del patrimonio, orientada a usuarios con mayor complejidad patrimonial, familiar o internacional. Incluye análisis de riesgo geográfico, político, regulatorio, fiscal y de divisa por país o jurisdicción, proyecciones patrimoniales a largo plazo, simulación sucesoria y de donación en vida, identificación de activos o pasivos problemáticos y reglas patrimoniales personalizadas con alertas críticas. Incorpora hasta cinco usuarios, historial de accesos, documentación patrimonial segura y *reporting* avanzado. Es la capa que transforma la plataforma de una herramienta de análisis y simulación en un sistema de gobernanza patrimonial integral.

**Capa 4 — Private Wealth Office —plan Private Office—.** Añade una capa humana de revisión e interpretación patrimonial para usuarios con patrimonios especialmente complejos. Incluye una llamada mensual con un especialista patrimonial cualificado, revisión de alertas relevantes, interpretación de escenarios, preparación de preguntas para asesores externos —fiscalistas, abogados o gestores patrimoniales— y un informe mensual personalizado. En caso de eventos relevantes —cambios regulatorios, fiscales,

crisis de mercado o riesgos geopolíticos con impacto potencial sobre el patrimonio—, el usuario recibe una comunicación proactiva con análisis orientativo del posible impacto. Este servicio ofrece coordinación y seguimiento humano en patrimonios de alta complejidad.

La plataforma aplica un principio de complejidad progresiva: no intenta mostrar toda la información patrimonial de golpe, sino que organiza la experiencia por niveles de profundidad. La pantalla principal funciona como una cabina de control patrimonial y muestra primero los indicadores esenciales —patrimonio neto, liquidez, deuda y concentración— mediante tarjetas visuales, gráficos limpios y alertas priorizadas. Esta lógica sigue principios reconocidos de diseño de *dashboards*: un panel debe ofrecer información accionable “de un vistazo” y permitir actuar rápidamente, evitando sobrecarga visual y priorizando la jerarquía de datos.

A partir de esa primera capa, el usuario puede profundizar según su necesidad: desde una visión global del patrimonio hasta el análisis detallado por activo, entidad, inmueble, divisa, país, deuda, rentabilidad, liquidez futura o documentación asociada. El diseño evita que la complejidad patrimonial se convierta en complejidad visual: primero muestra los indicadores clave y, solo si el usuario lo desea, permite desplegar capas adicionales, comparar periodos, abrir fichas individuales de activos, revisar ratios, consultar alertas o generar informes. En desktop, el producto se orienta al análisis profundo, la comparación de escenarios y la simulación de decisiones patrimoniales —por ejemplo, vender un inmueble, amortizar deuda, modificar la asignación de activos o calcular el impacto fiscal orientativo—, mientras que la aplicación móvil se reserva para consulta rápida, seguimiento de patrimonio, notificaciones, alertas críticas y revisión de informes. Esta separación responde a una lógica de experiencia de usuario: las tareas complejas requieren espacio, contexto y control, mientras que el móvil debe priorizar rapidez, claridad y vigilancia.

En los planes superiores, especialmente en Governance, la interfaz adquiere un carácter más distintivo y estratégico. Por ejemplo, el riesgo geográfico y político puede representarse mediante un mapa patrimonial interactivo, donde el usuario visualiza cómo están distribuidos sus activos por país, región, jurisdicción, divisa o entidad, identificando de forma visual concentraciones que no serían evidentes en una tabla. Del mismo modo, las alertas no se muestran como avisos genéricos, sino como señales priorizadas por impacto: baja liquidez, exceso de concentración inmobiliaria, dependencia de una entidad, riesgo sucesorio, exposición fiscal o evento geopolítico relevante. La plataforma también permite interactuar con simulaciones, comparar

escenarios antes/después, modificar supuestos, compartir informes con asesores o familiares en modo solo lectura y consultar el historial de accesos. En conjunto, la experiencia no se limita a “mostrar datos”, sino que convierte un patrimonio disperso en un sistema visual, navegable y accionable, donde el usuario puede empezar con una visión simple y avanzar hacia niveles de análisis cada vez más sofisticados sin perder claridad ni sensación de control.

## 7.2. Precio

La estrategia de precios sigue un modelo de suscripción *SaaS tiered* (software como servicio por niveles), coherente con el posicionamiento *premium-accesible* y con la dispersión de disposición a pagar observada en la investigación —30-500 euros al mes según el perfil—. El modelo de suscripción adoptado se apoya en la teoría de Kotler y Keller (2016), quienes argumentan que la percepción de valor, y no únicamente el coste, debe ser la base del *pricing* (fijación de precios) en servicios diferenciados.

**Tabla 5. Planes y precios B2C**

Funcionalidad	Control	Strategy	Governance	Private Office
Precio mensual / anual	39 €/mes 348 €/año	99 €/mes 990 €/año	249 €/mes 2.490 €/año	Desde 690€/mes Seg. complejidad
<b>VISIÓN PATRIMONIAL</b>				
Patrimonio neto total	✓	✓	✓	✓
Activos financieros	✓	✓	✓	✓
Inmuebles	✓	✓	✓	✓
Deuda total	✓	✓	✓	✓
Liquidez / efectivo	✓	✓	✓	✓
Inversiones manuales	✓	✓	✓	✓
Activos alternativos (manual)	✓	✓	✓	✓
Ratio deuda/patrimonio	✓	✓	✓	✓
Exposición por entidad	✓	✓	✓	✓
<b>CONEXIONES Y ACTUALIZACIÓN</b>				
Conexión con bancos principales	✓	✓	✓	✓
Conexión con brokers principales	✓	✓	✓	✓
Actualización automática	Limitada	Completa	Completa	Completa
Importación manual CSV/Excel	✓	✓	✓	✓
<b>DASHBOARD Y VISUALIZACIÓN</b>				
Distribución por tipo de activo	✓	✓	✓	✓
Evolución del patrimonio	✓	✓	✓	✓
Proyección a hasta 5 años	X	✓	✓	✓
Proyección a 10,20 años...	X	X	✓	✓
Mapa de patrimonio global	X	X	✓	✓
Distribución por país/jurisdicción	X	X	✓	✓

Funcionalidad	Control	Strategy	Governance	Private Office
Exposición a divisa	X	X	✓	✓
<b>SIMULADORES PATRIMONIALES</b>				
Venta / compra de activos	X	✓	✓	✓
Amortización anticipada de deuda	X	✓	✓	✓
Venta parcial de cartera	X	✓	✓	✓
Cambio de asignación entre activos	X	✓	✓	✓
Escenario conservador/base/optimista	X	✓	✓	✓
Comparación entre decisiones	X	✓	✓	✓
Simulación de herencia/donación	X	X	✓	✓
<b>FISCALIDAD</b>				
Estimación orientativa de plusvalía	X	✓	✓	✓
Impacto fiscal por tipo de operación	X	✓	✓	✓
Escenarios antes/después de impuestos	X	✓	✓	✓
Escenario fiscal por jurisdicción	X	X	✓	✓
<b>ALERTAS</b>				
Exceso de liquidez / deuda	✓	✓	✓	✓
Concentración básica por activo	✓	✓	✓	✓
Recordatorios de actualización manual	✓	✓	✓	✓
Concentración en inmuebles / entidad	✓	✓	✓	✓
Alertas críticas personalizadas	X	X	✓	✓
Seguimiento de liquidez futura	X	X	✓	✓
<b>RIESGO GEOGRÁFICO Y POLÍTICO</b>				
Concentración por región/país	X	X	✓	✓
Riesgo político orientativo	X	X	✓	✓
Riesgo regulatorio orientativo	X	X	✓	✓
<b>SUCESIÓN Y HERENCIA</b>				
Mapa familiar / beneficiarios	X	✓	✓	✓
Estimación orientativa de reparto	X	✓	✓	✓
Simulación de donación en vida	X	X	✓	✓
Activos problemáticos para sucesión	X	X	✓	✓
Checklist sucesorio	X	X	✓	✓
<b>GOBERNANZA PATRIMONIAL</b>				
Reglas patrimoniales personalizadas	X	X	✓	✓
Objetivos patrimoniales familiares	X	X	✓	✓
Planificación intergeneracional básica	X	X	✓	✓

Funcionalidad	Control	Strategy	Governance	Private Office
Seguimiento de decisiones pendientes	X	X	X	✓
<b>USUARIOS Y PERMISOS</b>				
1 usuario	✓	✓	✓	✓
1 familiar o asesor (solo lectura)	X	✓	✓	✓
Hasta 5 usuarios	X	X	✓	✓
Permisos por activo / documento	X	X	✓	✓
Historial de accesos	X	X	✓	✓
<b>DOCUMENTACIÓN PATRIMONIAL</b>				
Testamento / escrituras / contratos	X	X	✓	✓
Participaciones societarias	X	X	✓	✓
Documentos fiscales relevantes	X	X	✓	✓
Notas privadas	X	X	✓	✓
<b>REPORTING Y EXPORTACIÓN</b>				
Informe PDF simple	✓	✓	✓	✓
Exportación Excel básica	✓	✓	✓	✓
Informe PDF completo	X	✓	✓	✓
Resumen mensual automático	X	✓	✓	✓
Informe trimestral estratégico	X	X	X	✓
<b>SERVICIO HUMANO (Private Office)</b>				
Revisión humana mensual	X	X	X	✓
Llamada mensual de estrategia	X	X	X	✓
Preparación de preguntas para asesores	X	X	X	✓
Checklist anual patrimonial	X	X	X	✓
Informe personalizado por experto	X	X	X	✓

Fuente: Elaboración propia.

El plan *Control*, a 39 euros al mes, se sitúa como entrada premium accesible: suficientemente bajo para reducir la fricción inicial de una marca nueva, pero suficientemente alto para no percibirse como una app doméstica de bajo coste. Su finalidad es resolver el problema más universal detectado en la investigación —la falta de una fotografía patrimonial global— manteniéndose por debajo del coste de una gestoría o asesoría básica recurrente, pero evitando posicionarse como una aplicación financiera de bajo coste. Su precio queda por debajo del coste mensual habitual de una gestoría o asesoría básica, pero mantiene una señal de calidad coherente con un producto dirigido a usuarios con patrimonio medio-alto.

El plan *Strategy*, a 99 euros al mes, funciona como el precio central de monetización, porque concentra el mayor salto de valor percibido: pasa de ordenar información a apoyar decisiones patrimoniales. Desde la teoría de precios escalonados, el plan

intermedio debe actuar como referencia principal y capturar al usuario que ya percibe un problema relevante, pero aún no necesita un servicio patrimonial completo.

El plan *Governance*, a 249 euros al mes, se justifica por dirigirse a patrimonios más complejos, donde el valor ya no está en la herramienta sino en la reducción de riesgos estructurales: dispersión de activos, sucesión, exposición internacional, concentración, documentación y coordinación familiar. En este nivel, el cliente tiene mayor disposición a pagar porque el coste de desorden patrimonial puede ser muy superior a la cuota mensual.

Finalmente, Private Office, desde 690 euros al mes, se posiciona como servicio híbrido para perfiles *high-net-worth* y *very-high-net-worth*: su precio no compite con software — por lo tanto, no se compara con la franja de 30 a 500eur—, sino con asesoramiento privado, coordinación patrimonial y seguimiento humano. Se plantea “desde” 690 euros porque la complejidad de cada patrimonio puede variar y porque en este segmento el precio debe transmitir personalización, confianza y exclusividad sin competir con family office tradicional.

**Tabla 6. Planes y precios B2C**

Funcionalidad	Starter	Professional	Enterprise
<b>PRECIO Y CONFIGURACIÓN INICIAL</b>			
Precio mensual	499 €/mes	1.199 €/mes	Desde 2.500 €/mes
Setup fee	500 – 1.000 €	2.000 – 3.000 €	5.000 – 15.000 €
Clientes incluidos	15	50	Personalizado / bloques
Usuarios internos	2	5	Múltiples
Clientes adicionales	—	15 – 25 €/cliente/mes	Según contrato
<b>FUNCIONALIDADES CORE</b>			
Panel multicliente	✓	✓	✓
Diagnóstico patrimonial	✓	✓	✓
Conexión bancos / brokers	✓	✓	✓
Simuladores patrimoniales	X	✓	✓
Fiscalidad orientativa	X	✓	✓
Mapa global / país	X	✓	✓
Módulos jurisdicción	X	X	✓
<b>REPORTING E INFORMES</b>			
Informes PDF	✓	✓	✓
Marca del despacho	Básica	Avanzada	White-label completo
Plantillas personalizadas	X	✓	✓

Funcionalidad	Starter	Professional	Enterprise
<b>PORTAL CLIENTE Y COLABORACIÓN</b>			
Portal cliente	X	✓	✓
Vault documental	X	Básico	Avanzado
Gestión de tareas	X	✓	✓
<b>PERMISOS Y SEGURIDAD</b>			
Permisos por cliente	Básicos	Avanzados	Granulares
Permisos por activo/doc.	X	X	✓
Auditoría de accesos	Básica	Media	Completa
API / integraciones	X	X	✓
SLA garantizado	X	X	✓
<b>SOPORTE Y ONBOARDING</b>			
Formación	Opcional	Incluida básica	Incluida avanzada
Soporte	Estándar	Prioritario	Dedicado

Fuente: Elaboración propia.

El *pricing* B2B se define con una lógica distinta al B2C, porque el cliente profesional no compra solo una herramienta de visualización, sino una infraestructura para ahorrar tiempo, mejorar el *reporting*, profesionalizar su servicio y gestionar más clientes patrimoniales sin depender de Excel o procesos manuales. Por ello, se propone un modelo híbrido basado en una cuota mensual fija, un número incluido de clientes y usuarios internos, y módulos adicionales según complejidad. Este enfoque permite alinear el precio con el valor generado sin recurrir a una comisión sobre patrimonio gestionado, lo que preserva la independencia de la plataforma y evita que se perciba como un gestor patrimonial tradicional.

El plan *Starter*, 499 euros al mes, se dirige a asesores independientes que necesitan ordenar e informar mejor a una cartera reducida de clientes. Este precio es lo bastante accesible para un profesional pequeño, pero se justifica si la herramienta le permite ahorrar horas de trabajo manual, mejorar la presentación ante clientes y recuperar el coste con uno o pocos servicios patrimoniales adicionales. El plan *Professional*, desde 1.199 euros al mes, se orienta a despachos *boutique* o *multi-family offices* pequeños, donde el valor aumenta porque la plataforma se utiliza con más clientes, más usuarios internos, *reporting* con marca del despacho, simuladores, permisos cliente-asesor y soporte prioritario.

Finalmente, el plan *Enterprise*, desde 2.500 euros al mes, se plantea para estructuras patrimoniales más complejas que requieren permisos avanzados, auditoría de accesos, marca blanca, API, integraciones, *reporting* multicliente, formación, soporte dedicado y adaptación operativa. En este nivel, el precio debe ser personalizado porque el coste y

el valor dependen del número de familias, usuarios, integraciones y nivel de servicio requerido. Además, se recomienda incorporar una cuota inicial de configuración —*setup fee*— para cubrir migración de datos, parametrización de informes, formación del equipo y adaptación de la plataforma a los procesos del cliente profesional.

### **7.3. Distribución (Place)**

La distribución es 100% digital, la estrategia de distribución combina un canal directo digital con un canal indirecto profesional.

#### **Canal directo (B2C)**

El producto se distribuye vía web, desde donde posteriormente se instala el terminal — optimizado para escritorio, que es el entorno de uso principal para análisis y simulación—, y también vía app móvil, destinada al seguimiento, las alertas y la consulta rápida. El alta, la configuración y la gestión de la suscripción se realizan directamente en la plataforma, sin intermediarios y de manera progresiva, a modo de tutorial para aquellos usuarios con menores competencias tecnológicas.

Este canal está pensado principalmente para el segmento primario B2C y para los herederos de segunda generación. El razonamiento de dicha estrategia es el siguiente: el hijo nativo digital descubre la plataforma, la configura para su progenitor con patrimonio, y ambos la usan como puente de comunicación patrimonial.

#### **Canal indirecto (B2B2C)**

La plataforma se ofrece como herramienta profesional a *family offices* (oficinas patrimoniales familiares), asesores patrimoniales y gestores independientes, que la integran en su servicio a clientes. Este canal cumple una doble función: genera ingresos B2B directos y, al mismo tiempo, cada profesional se convierte en prescriptor que distribuye la plataforma a sus clientes finales, multiplicando el alcance sin coste de adquisición directa. BCG (2025) documenta que, en *wealth management* (gestión patrimonial), los asesores siguen siendo el canal de distribución más eficaz: el 70 % de los clientes *affluent* (acomodados) citan la recomendación del asesor como factor decisivo de adopción tecnológica.

### **7.4. Comunicación (Promotion)**

La estrategia de comunicación parte de un hallazgo central: el público objetivo no responde a publicidad masiva. Los usuarios entrevistados solo confiarían en la plataforma si se la recomienda alguien de su entorno. McKinsey (2025) corrobora que

en el segmento *affluent* la recomendación personal supera a cualquier canal pagado en conversión.

### **Posicionamiento de marca y tono**

La marca se posiciona como una herramienta profesional, sobria e independiente. El tono de comunicación es directo, técnico cuando es necesario, y nunca comercial ni agresivo. Se evitan las promesas de rentabilidad y los testimonios exagerados. El objetivo es alejarse completamente de todo lo relacionado con el ruido y las promesas poco realistas que inundan las redes sociales, las finanzas de consumo y el *trading* (operativa especulativa).

### **Canales de comunicación y acciones**

**1. Contenido propio —*content marketing*—.** Blog técnico con artículos sobre gestión patrimonial, fiscalidad práctica, simulaciones de escenarios reales y análisis de cambios regulatorios. El objetivo no es la comunicación masiva, sino conseguir credibilidad ante el segmento objetivo y los prescriptores profesionales. Se posiciona como *briefing* patrimonial, no como promoción directa.

**2. Eventos y comunidad profesional.** Organización de *webinars* trimestrales sobre temas patrimoniales —planificación sucesoria en Cataluña, impacto fiscal de la nueva regulación de alquiler turístico o cómo evaluar la concentración patrimonial— con invitados expertos, como fiscalistas, gestores y notarios. Patrocinio y presencia en eventos del sector: foros de *family offices* (oficinas patrimoniales familiares), encuentros de asesores patrimoniales y conferencias *fintech* europeas. La lógica de esta acción no es generar tráfico masivo, sino construir relaciones de confianza que refuercen la credibilidad de la marca.

**3. Programa de *referral* estructurado.** Es el pilar de la estrategia de adquisición. Cada usuario de pago recibe un código de invitación que ofrece un mes gratuito para el referidor y un mes de prueba extendido —60 días en vez de 30— para el referido. El programa incluye un *dashboard* (panel de control) de *referral* dentro de la propia plataforma y comunicaciones personalizadas para activarlo. Esta estrategia se apoya en la lógica de que la recomendación personal suele generar mayor confianza que los canales pagados, especialmente en productos patrimoniales de alto valor.

**4. Prescripción profesional —canal B2B—.** Se diseña un programa de *partners* (socios colaboradores) para asesores financieros, fiscalistas, gestores patrimoniales y *family offices*. El *partner* recibe una versión *demo* de la plataforma para mostrar a sus clientes, materiales de presentación con su marca —*co-branding* (marca compartida)—

y una comisión recurrente por cada cliente referido que se convierta en usuario de pago. El objetivo es que el profesional integre la plataforma en su propuesta de valor y la recomiende activamente.

**5. Relaciones públicas y credibilidad institucional.** Publicación de artículos de opinión en medios económicos españoles —*Expansión*, *Cinco Días* y *El Confidencial*— sobre gestión patrimonial, *open finance* (finanzas abiertas) y fiscalidad. Colaboración con universidades y escuelas de negocio —ESADE, IESE y UPF— para proyectos académicos o casos de estudio. Obtención de certificaciones de seguridad como pilar de credibilidad, comunicadas de forma visible en la web y en la propia plataforma.

**6. Publicidad digital segmentada —complementaria, no central—.** Campañas limitadas en LinkedIn —el único canal digital donde el segmento objetivo tiene presencia profesional activa— y Google Ads con *keywords* (palabras clave) de intención específica: gestión patrimonial, simulación fiscal del patrimonio y consolidación de inversiones e inmuebles. Se descartan completamente Instagram, TikTok y Meta.

## **8. Finanzas**

Este apartado presenta la proyección financiera del plan de marketing a tres años, el modelo completo, con fórmulas editables y fuentes detalladas por cada hipótesis, se adjunta como anexo en formato Excel.

### **8.1. Previsión de ventas**

La proyección parte de una base de 23 usuarios *B2C* (*business-to-consumer*) y 4 clientes *B2B* (*business-to-business*) iniciales —*early adopters*—, aplicando una tasa de crecimiento trimestral del 50 % en el Año 2 —tras validar el *product-market fit* (encaje producto-mercado)— y del 30 % en el Año 3 —fase de escalado europeo—, y descontando un *churn* mensual —o tasa de abandono— decreciente del 5 % en el Año 1 al 4 % en el Año 3, en línea con la mejora progresiva del producto. Un supuesto importante es que, en el Año 1, los planes *Private Office* y *Enterprise* no se encuentran disponibles dado que están en desarrollo y no acogen demanda.

El resultado es una previsión de ingresos totales que crece de 83.614 € en el Año 1 a 447.708 € en el Año 3, multiplicando por 5,4 veces la facturación en tres años. El *ARR* (*annual recurring revenue*, ingresos recurrentes anualizados) —ARR contempla que todos paguen el plan mensual durante los 12 meses sin cancelaciones, se excluyen los

sets ups del b2b— al cierre del Año 3 alcanza 589.872 €, prácticamente en línea con el objetivo del TFG —600.000 €—, y el *MRR* (*monthly recurring revenue*, ingresos recurrentes mensuales) pasa de unos 5.954 € al cierre del primer año a 49.156 € en el mes 36.

**Tabla 7. Detalle por línea de ingresos (€)**

Línea de ingreso	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos B2C recurrentes	21.098 €	74.753 €	257.172 €
Ingresos B2B recurrentes	51.093 €	71.346 €	138.983 €
Setup fees B2B (one-off)	8868 €	15.500 €	34.875 €
Add-ons y customizaciones B2B	2555 €	7135 €	16.678 €
<b>INGRESOS TOTALES</b>	<b>83.614 €</b>	<b>168.734 €</b>	<b>447.708 €</b>
ARR fin de año (sólo recurrente)	71.448 €	222.691 €	589.872 €

Fuente: elaboración propia

A pesar de que en la línea B2C no se concentran la mayoría de los ingresos a su vez es donde se espera que tenga mayores posibilidades de crecimiento en el futuro gracias al efecto compuesto de mayor número de usuarios y mayor ARPU (*Average revenue per user*) efectivo: el ARPU B2C medio pasa de 86 €/mes en el Año 1 a 119 €/mes en el Año 3, gracias al incremento de usuarios en (*Strategy*, *Governance* y *Private Office*). La línea B2B aporta menos volumen, pero más margen unitario y mayor estabilidad: los *family offices* presentan *churn* inferior (1–2 % mensual) y tickets medios mucho más altos (de 499 € a 2.500 €/mes), además de generar setup fees y add-ons que mejoran la caja inicial.

En B2C, el mix se distribuye en un 45 % Control (39 €/mes), 35 % Strategy (99 €/mes), 15 % Governance (249 €/mes) y 5 % Private Office (690 €/mes). En B2B, el reparto es del 30 % Starter, 55 % *Professional* y 15 % Enterprise. El stock de usuarios B2C de pago al cierre del Año 3 alcanza los 268, mientras que los clientes B2B llegan a 20.

## 8.2. Previsión de gastos

El OPEX total del proyecto asciende a 1,27 M€ en el Año 1, 1,52 M€ en el Año 2 y 1,60 M€ en el Año 3. La estructura de costes está fuertemente dominada por dos partidas: el equipo y el desarrollo tecnológico, que juntas representan el 75 % del coste en Año 1 y el 75 % en Año 2.

**Tabla 8. Previsión de gastos**

Partida de gasto	Año 1	Año 2	Año 3
Salarios y equipo	363.385 €	934.247 €	962.457 €
Desarrollo tecnológico	503.400 €	209.750 €	125.850 €
Marketing y ventas	65.200 €	107.000 €	161.000 €
Legal y compliance	129.800 €	82.308 €	84.365 €
Ciberseguridad	130.900 €	76.260 €	78.167 €
Cloud y herramientas SaaS	13.200 €	37.866 €	63.876 €
Open banking y datos	43.707 €	31.954 €	32.856 €
Costes variables por usuario	13.216 €	25.320 €	67.287 €
Oficina y otros	6000 €	18.000 €	24.000 €
<b>TOTAL OPEX</b>	<b>1.268.808 €</b>	<b>1.522.704 €</b>	<b>1.599.857 €</b>

Fuente: elaboración propia

La partida de salarios crece de 363 K€ en Año 1 a 934 K€ en Año 2 porque la mayoría del equipo se incorpora de forma escalonada durante la primera fase: el Año 1 sólo soporta el coste parcial de las altas (full-stack en mes 4, backend y devops en mes 6, refuerzos en mes 9), mientras que el Año 2 ya carga el coste anual completo del equipo. El CEO/founder no percibe salario en Año 1 y la mayoría de roles tienen perfil senior, con un coste empresa medio de 60–80 K€ anuales (incluyendo el 32 % de cargas sociales).

El desarrollo tecnológico sigue el patrón inverso: 60 % del coste de desarrollo (839 K€ base total) se concentra en el Año 1 en el Año 2 para completar el producto comercial (caundo se integra el plan *Private Office* y *Enterprise*) y solo 15 % en el Año 3 para mantenimiento e iteración. Esto convierte al Año 1 en el ejercicio con mayor desembolso técnico y al Año 2 en el de mayor coste de personal.

El resto de partidas son significativas pero secundarias en peso relativo. Legal/compliance y ciberseguridad concentran el coste en el Año 1 por las certificaciones iniciales y se estabilizan a partir del Año 2 con costes recurrentes.

Marketing y ventas, por el contrario, crece progresivamente (de 65 K€ a 161 K€) en línea con la expansión comercial.

### 8.3. Análisis del punto de equilibrio

El análisis de punto muerto se construye sobre la base de un margen bruto del 85 % (los costes variables por usuario —cloud, datos, pasarela de pago, soporte...— representan solo el 15 % del ingreso) y un OPEX fijo creciente, lo que define la cantidad de ingresos recurrentes necesarios para cubrir los costes fijos del año

**Tabla 9. Punto muerto en ARR y en usuarios**

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3
Costes fijos anuales (€)	1.268.808 €	1.522.704 €	1.599.857 €
Costes fijos mensuales (€/mes)	105.734 €	126.892 €	133.321 €
Margen bruto (%)	84,2 %	85,0 %	85,0 %
ARR de equilibrio (€)	1.507.012 €	1.791.545 €	1.882.831 €
Usuarios B2C necesarios (con B2B real)	1.433	1.249	1.247
Usuarios B2C proyectados	20	55	180
Gap a breakeven (usuarios)	-1.413	-1.182	-1.068

Fuente: elaboración propia

Con la estructura actual, alcanzar el equilibrio requeriría un ARR cercano a 1,88 M€ en el Año 3 (más de tres veces los 600 K€ proyectados en los objetivos financieros), equivalente a unos 1.247 usuarios B2C de pago, frente a los 180 reales (media entre año previo y el que se quiere calcular) del escenario simulado. La brecha se reduce año a año (de 1.413 a 1.068 usuarios), pero el modelo no llega a romperse en los 36 meses del plan.

El punto de inflexión real del modelo se sitúa hacia el mes 25, momento a partir del cual el EBITDA mensual deja de empeorar y empieza a mejorar (las economías de escala empiezan a notarse). El break-even efectivo se alcanzaría aproximadamente entre el final del Año 4 y el Año 5, fuera del horizonte de planificación del TFG, asumiendo que se mantienen las tasas de crecimiento de la fase de escalado.

La principal consecuencia de un punto muerto tardío es una necesidad acumulada de caja de 1.737.681 € en el peor momento del periodo, con un *burn rate* medio mensual de 98.979 € en Año 1, 113.425 € en Año 2 y 97.402 € en Año 3. El plan de financiación contempla 1.980.000 € captados en varias rondas (founders 30 K€ + FFF 50 K€ + Seed 400 K€ + Serie A 1.500.000 €), lo que cubre alrededor de 19 meses de operación con burn actual.

## **9. Controles e implementación.**

### **9.1. implementación i organización del programa táctica de acción marketing mix.**

La ejecución del programa táctico se articula en torno a tres dimensiones operativas que permiten asegurar la coherencia entre la estrategia formulada y su implementación real: un cronograma de despliegue escalonado por fases, una asignación de responsabilidades vinculada al equipo previsto en la proyección financiera y un reparto presupuestario alineado con los objetivos establecidos para cada año del plan.

#### **Cronograma de despliegue por fases**

El programa se estructura en cinco fases acumulativas a lo largo de los tres años del plan. Estas fases se encuentran alineadas con los principales hitos del modelo financiero, la evolución prevista del producto, las rondas de financiación previstas y la incorporación gradual del equipo.

La **Fase 0 —prelanzamiento, meses -6 a 0—** se centra en el desarrollo de un prototipo competitivo, que servirá como base para la posterior construcción del *MVP (Minimum Viable Product, producto mínimo viable)*. Durante esta etapa se validan las funcionalidades esenciales de la plataforma, se definen los primeros flujos de uso y se prepara la infraestructura necesaria para el lanzamiento inicial. Esta fase se financiará inicialmente mediante aportaciones de los socios fundadores y una distribución de *equity*, con una aportación conjunta estimada de 30.000 euros. Además, durante esta misma fase se prevé la captación de una ronda *pre-seed* adicional de 50.000 euros, destinada a reforzar el desarrollo técnico inicial, validar el producto con usuarios piloto y preparar la entrada al mercado.

La **Fase 1 —lanzamiento, meses 1 a 6—** incluye la apertura de los planes *Control* y *Strategy* para el segmento B2C (*business-to-consumer*, negocio a consumidor), junto con un periodo de prueba gratuita de catorce días. Asimismo, se activa la primera campaña de relaciones públicas en prensa económica y en eventos vinculados al ámbito de la inversión, y se pone en marcha el programa de *referral* o recomendación entre usuarios. En el segmento B2B (*business-to-business*, negocio a negocio), se introduce el plan *Starter*. Esta fase se desarrollará inicialmente mediante un acceso cerrado por invitación, dirigido a *early adopters* o primeros usuarios adoptantes, con el objetivo de recoger retroalimentación cualitativa y ajustar el producto antes de su apertura general. En términos financieros, esta etapa estará apoyada por una ronda *seed* estimada de 400.000 euros, orientada a financiar el lanzamiento comercial, ampliar el equipo inicial, mejorar el producto y ejecutar las primeras acciones de marketing y ventas.

Entre la Fase 1 y la Fase 2 se prevé una ronda de financiación Serie A de aproximadamente 1.500.000 euros. Esta ronda se plantea una vez que la plataforma haya alcanzado un mayor grado de desarrollo, disponga de un producto más sólido y haya obtenido las primeras métricas de validación comercial. De este modo, la empresa podrá acudir a inversores con una propuesta más creíble, respaldada por un producto funcional, usuarios iniciales, primeras ventas y una mayor claridad sobre el potencial de escalabilidad del modelo de negocio.

**La Fase 2 —crecimiento, meses 7 a 12—** incorpora el plan Governance para el segmento B2C y el plan *Professional* para el segmento B2B. Además, se abre el canal B2B mediante un programa estructurado de *partners* o socios prescriptores, se incorporan seminarios webs trimestrales y se inicia la publicidad segmentada en LinkedIn. En este periodo se da la apertura del acceso a todos los usuarios.

La **Fase 3 —consolidación, meses 13 a 24—** se orienta al fortalecimiento de la oferta comercial y a la mejora progresiva del producto. Al inicio de este periodo se lanzan el plan **Private Office** para el segmento B2C y el plan **Enterprise** para el segmento B2B. Paralelamente, se escala el canal B2B hacia *family offices* u oficinas patrimoniales familiares, despachos profesionales y otros perfiles institucionales vinculados a la gestión patrimonial. Esta fase también refuerza la presencia institucional de la marca mediante artículos de opinión, colaboraciones con escuelas de negocio y acciones de posicionamiento experto. El objetivo principal de esta etapa es consolidar la credibilidad de la plataforma, refinar los productos existentes y mejorar la retención de clientes.

La **Fase 4 —escalado de operaciones, meses 25 a 36—** se centra en ampliar la base de clientes tanto en el segmento B2C como en el segmento B2B, optimizar los procesos internos y aumentar la eficiencia operativa. En esta fase, la empresa buscará escalar su adquisición de usuarios, reforzar la automatización de procesos comerciales y de atención al cliente, y consolidar un modelo de crecimiento sostenible. Asimismo, se priorizará la mejora continua de la plataforma, la ampliación de funcionalidades avanzadas y la expansión progresiva de los canales de distribución más rentables.

Para controlar que el programa táctico se lleve a cabo conforme a lo previsto, se han establecido una serie de KPIs, previamente planteados en el apartado de objetivos de marketing y objetivos financieros. La proyección actual cumple 4 de ellos y falla en 3 el, ambos relacionados con la captación B2C masiva y la rentabilidad operativa de corto plazo

Asimismo, determinados KPIs no pueden medirse directamente en el modelo simulado, ya que dependen de información operativa y cualitativa que solo estaría disponible tras el lanzamiento real.

**Tabla 10. Objetivos de marketing**

Objetivo TFG	Meta	Proyección	¿Cumple?
500 usuarios B2C de pago — Año 2	500	92	No
10 family offices B2B — Año 3	10	20	Sí
Net Promoter Score >50—Año 2	50	No medible en el modelo	-
Tasa de retención mensual del 90% o superior—Año 1	90%	95%	Sí
Generar el 60% de nuevos usuarios vía referral y recomendación orgánica — Año 2	Año 2	No medible en el modelo	-

Fuente: elaboración propia

**Tabla 11. Objetivos financieros**

Objetivo TFG	Meta	Proyección	¿Cumple?
ARR $\geq$ 600.000 € — Año 3	600.000 €	589.872 €	Sí ( $\approx$ )
ARPU 110 €/mes — Año 2	110 €	114 €	Sí
CAC B2C < 500 € — Año 2	500 €	919 €	No
EBITDA mensual $\geq$ 0 — Año 3	0 €	-1.219.436 €	No

Fuente: elaboración propia

## 9.2. Planes de contingencia

### Contingencia 1 — Usuarios B2C de pago muy por debajo del objetivo

Si al final del año 2 los usuarios B2C de pago están por debajo del objetivo se activa el plan que se aplicaría para el año 3.

A: Replantear la inversión de marketing hacia el canal con mejor coste por adquisición demostrado, reduciendo o también eliminando los canales menos eficientes;

B: Lanzar un programa de referidos más agresivo, ofreciendo dos o tres meses gratis al referidor para acelerar el crecimiento orgánico.

C: Reforzar la estrategia B2B2C mediante partnerships con asesores patrimoniales independientes que actúen como prescriptores.

Si después del año 3 no hay recuperación, plantearse a pivotar el modelo hacia B2B (que sí cumple los objetivos), bajando el peso del B2C y dedicando más recursos comerciales al canal *family office*.

### **Contingencia 2 — CAC B2C superior al objetivo (500 €)**

Si el CAC de B2C sigue por encima 500 € al cierre del Año 2, se activa el plan para el año 3.

a) reducir la inversión en canales pagados (LinkedIn Ads, Google Ads) y reasignar al menos un 40 % del presupuesto hacia contenido orgánico, SEO y webinars que demuestran mayor efectividad.

b) Introducir descuentos por pago anual más agresivos para aumentar la conversión y reducir el *churn* de la primera factura.

d) priorizar contenido específicamente orientado al segmento A1 (patrimonios más elevados) donde el ARPU es muy superior y, por tanto, el CAC absoluto puede ser mayor.

### **Contingencia 3 — EBITDA mensual negativo y caja insuficiente**

Si el EBITDA mensual sigue en negativo al final del año 4 se da paso al plan de contingencia.

a) Congelación inmediata de las contrataciones no críticas y mayor uso de freelance para suavizar el coste fijo.

B) Reforzar el flujo de clientes b2c o b2b, el modelo demuestra que las economías de escala funcionan, si se atraen los clientes suficientes se puede evitar por completo esta situación.

b) Ronda extra de financiación con business angels o préstamo participativo público que extienda la vida del startup.

c) En el peor escenario, reducción del equipo a un núcleo mínimo (CEO + CTO + 2 desarrolladores + compliance externalizado) operando hasta el siguiente periodo.

Al cierre de cada trimestre, el modelo financiero (el propio Excel que sustenta este documento) se actualiza con los datos reales y se compara con el escenario base, conservador y optimista. Si las desviaciones acumuladas superan el 20 % en cualquiera de los KPIs principales, se reconstruye el forecast con supuestos revisados y se comunica a los inversores. Esta práctica evita el sesgo habitual de mantener proyecciones antiguas que ya no reflejan la realidad y permite que las decisiones de

contratación, inversión en marketing y captación de fondos se tomen siempre con la versión más reciente del modelo.

## **10. Conclusiones versión finales (adaptadas para plan de marketing)**

El plan de marketing demuestra, en primer lugar, que el problema sobre el que se construye la plataforma es **real, transversal y no resuelto**. La afirmación queda probada por la convergencia entre tres fuentes independientes de evidencia. El análisis externo confirma un entorno regulatorio que habilita el modelo (PSD2 vigente, FiDA en tramitación, open finance como tendencia irreversible) y un entorno económico que multiplica la complejidad patrimonial (riqueza financiera global en máximos, dispersión creciente entre clases de activo y jurisdicciones). Las cinco fuerzas de Porter revelan un vacío competitivo cuantificable: entre las herramientas artesanales (Excel) y las plataformas institucionales para grandes fortunas (Addepar y similares, con costes superiores a 100.000 USD anuales), no existe solución para patrimonios entre 500.000 € y 50 millones de euros. La investigación cualitativa, con cinco entrevistas en profundidad, valida que ese hueco se corresponde con una necesidad percibida: ninguno de los entrevistados tiene una visión exacta de su patrimonio total.

En segundo lugar, la propuesta estratégica es coherente con ese diagnóstico. La misión —devolver al usuario el control, la claridad y la capacidad de decisión sobre su patrimonio— no es un lema de marketing barato, es la traducción directa de los cinco ejes que surgen de la investigación cualitativa: visión patrimonial global no resuelta, inadecuación de las herramientas actuales, fiscalidad como punto difuso, simulación de escenarios como funcionalidad diferencial y preocupación por la planificación sucesoria.

En tercer lugar —y aquí el trabajo asume una honestidad analítica relevante— el proyecto es **estratégicamente viable pero no financieramente autosostenible en el horizonte de tres años**. La proyección arroja un ARR de 589.872 € (en línea con el objetivo), margen bruto del 85 %, retención mensual del 95 % y un objetivo B2B sobrecumplido (20 family offices frente a 10 previstos), pero no alcanza el punto muerto operativo: requeriría 1.247 usuarios. Esta conclusión muestra que no se han forzado las cifras y que se entiende correctamente la economía de una fintech SaaS, donde la rentabilidad operativa suele situarse en el Año 4 o 5 y debe sostenerse con rondas de financiación escalonadas.

**Del entorno al diagnóstico.** El PESTEL identifica una ventana regulatoria abierta y reforzándose, un crecimiento sostenido del patrimonio global con mayor complejidad de gestión, una demanda creciente de consolidación y claridad y un marco fiscal exigente pero accesible para un operador *compliance-driven*. Las cinco fuerzas de Porter

completan el cuadro: rivalidad débil en el segmento objetivo, amenaza moderada de sustitutos (Excel, banca privada, IA agéntica), poder elevado de proveedores tecnológicos (Tink, Plaid, cloud de Big Tech) y poder bajo del cliente, fidelizado por la dificultad de migrar una vez integrado todo su patrimonio.

**Del diagnóstico al consumidor.** Los cinco ejes detectados no son hallazgos aislados, sino problemas estructurales con una misma raíz: la **fragmentación cognitiva del patrimonio**. El CEO con activos en tres países, el inversor inmobiliario y el jubilado con pisos describen el mismo síntoma con palabras distintas. El profesional del family office confirma el patrón desde la oferta, y el perfil tecnológico advierte de los límites técnicos —especialmente en IA aplicada a fiscalidad— recogidos en el diseño del producto.

**Del consumidor a la estrategia.** El DAFO traduce el diagnóstico en una posición competitiva: oportunidad real, pero ventana temporal limitada y con barreras de confianza máximas. De aquí emerge una estrategia que combina una postura ofensiva (entrar rápido antes que Big Tech o soluciones agénticas) con otra defensiva (construir confianza desde la arquitectura técnica y desde canales orgánicos, no publicitarios). La segmentación tripartita responde a esta lógica: el segmento primario es el núcleo, el secundario es la apuesta de medio plazo apoyada en la transferencia generacional, y el B2B cumple la doble función de cliente y prescriptor.

**De la estrategia al marketing mix.** El producto SaaS solo-lectura responde a la fortaleza estratégica de la independencia comercial; los planes acumulativos (Control, Strategy, Governance y Private Office) reproducen la progresión de los cinco ejes. El precio escalonado de 39 a 690 €/mes encaja con la disposición a pagar declarada (30 a 500 €/mes). La distribución directa B2C combinada con B2B2C vía family offices se apoya en la doble función ya identificada. La comunicación basada en contenido experto, referral estructurado y prescripción profesional —descartando Instagram, TikTok y Meta— responde al hallazgo central: el segmento objetivo asocia sofisticación con discreción y desconfía de la publicidad masiva.

**De la táctica a las finanzas.** El cumplimiento de cuatro KPIs (retención, ARPU, ARR y family offices) frente al fallo en tres (usuarios B2C, CAC y EBITDA) es información estratégica de primer orden: confirma que el motor B2B funciona y que el desafío real está en la captación B2C.

**Solidez del posicionamiento.** El posicionamiento como herramienta independiente, sobria y orientada al control patrimonial es la decisión más sólida del plan, por tres razones: está triplemente anclado (entorno, DAFO e investigación cualitativa); es defendible operacionalmente (el modelo solo-lectura es elección de arquitectura, no solo

mensaje); y es difícil de replicar para bancos y brokers sin entrar en conflicto con su modelo de negocio. Su punto de fragilidad: depende de que el mercado siga percibiendo a las entidades tradicionales como portadoras de conflictos de interés. Si el sector evoluciona hacia mayor transparencia (regulación, fee-only), parte del diferencial podría diluirse, lo que refuerza la importancia de la velocidad de entrada y la construcción temprana de reputación.

**Coherencia interna.** Es elevada. El modelo de suscripción alinea incentivos —la plataforma gana cuando el usuario decide mejor, no cuando opera más— y esto se proyecta sin contradicciones en el marketing mix. La articulación B2B2C convierte un canal potencialmente competidor en uno de distribución.

**Riesgos y su tratamiento.** El plan identifica con claridad los riesgos críticos (Big Tech, IA agéntica, brecha reputacional, regulación, proveedores clave) y los traslada al DAFO. Los planes de contingencia abordan los tres escenarios más probables (déficit B2C, CAC alto, EBITDA negativo) con mecanismos concretos

**Priorización táctica.** Es razonable: el lanzamiento se concentra principalmente en *Control y Strategy* (B2C) y *Starter* (B2B), dejando *Private Office* y *Enterprise* para fases posteriores. La decisión más relevante y arriesgada es la renuncia deliberada a la publicidad masiva. Está bien argumentada (McKinsey, investigación cualitativa), pero introduce una dependencia crítica en la velocidad del referral y en la activación de prescriptores profesionales durante los primeros doce meses. Si esta hipótesis no se cumple, el CAC se disparará (919 € frente al objetivo de 500 €) y obligará a activar contingencias antes de tiempo. El éxito se juega, por tanto, en la ejecución impecable de la Fase 1.

El trabajo deja abiertas varias líneas de profundización que solo la implementación real puede dar respuesta.

**Investigación de mercado.** La principal carencia es la ausencia de validación cuantitativa. Una continuación natural sería una encuesta a una muestra representativa del segmento affluent europeo (400-500 respuestas) para afinar el ARPU, validar los umbrales de precio y cuantificar la disposición a recomendar. También sería útil una segunda oleada de entrevistas centrada en el segmento secundario de herederos.

**Producto.** Conviene priorizar pruebas piloto sobre las funcionalidades diferenciales: la capa de fiscalidad orientativa y el simulador de escenarios, donde se concentra el valor percibido y también el grueso del riesgo técnico y regulatorio.

**Comunicación.** Las acciones críticas merecen validación experimental: pruebas A/B sobre incentivos del *referral* (mes gratis al *referidor* frente a otras configuraciones) y pilotos cerrados con dos o tres *family offices* dispuestos a actuar como *partners* fundacionales antes de abrir el programa B2B2C de manera estructurada.

**Seguimiento y medición.** Varios KPIs solo serán medibles tras el lanzamiento (NPS, % de adquisición vía *referral*, comportamiento longitudinal de cohortes). El diseño de un cuadro de mando operativo desde el primer mes y la operacionalización del *reforecast* trimestral son continuaciones naturales del trabajo.

En conclusión, el plan demuestra que la idea es estratégicamente sólida, realista y con potencial comercial, aunque financieramente exigente. La principal aportación del trabajo no es la cifra final de ARR ni el número de usuarios proyectados, sino el mapa completo de la idea que conecta de manera directa el entorno macro, la conducta del consumidor, las decisiones de segmentación y posicionamiento, las palancas del marketing mix, las proyecciones financieras y los mecanismos de control. Esa trazabilidad —más que cualquier proyección concreta— es lo que convierte el plan en un instrumento utilizable, revisable y, llegado el caso, ejecutable.

## **Bibliografía:**

### **Consultoras e informes de mercado**

Boston Consulting Group. (2025). *Global Wealth Report 2025: Rethinking rules for growth*. BCG. <https://www.bcg.com/publications/2025/global-wealth-report-2025-rethinking-rules-for-growth>

Boston Consulting Group. (2025). *The future of finance 2025: Fit for growth, built for purpose*. BCG. <https://www.bcg.com/publications/2025/the-future-of-finance-fit-for-growth-built-for-purpose>

Boston Consulting Group. (2025). *Fintech's next chapter: Scaled winners and emerging disruptors*. BCG. <https://www.bcg.com/publications/2025/fintechs-scaled-winners-emerging-disruptors>

Deloitte Center for Financial Services. (2024). *2024 investment management outlook*. Deloitte. <https://www.deloitte.com/us/en/insights/industry/financial-services/financial-services-industry-outlooks/investment-management-industry-outlook-2024.html>

Deloitte. (2024). *Digital banking maturity 2024*. Deloitte. <https://www.deloitte.com/ce/en/industries/financial-services/research/digital-banking-maturity-2024.html>

Deloitte. (2025). Are banks ready for 2025? *FinTech Magazine* (basado en informe Deloitte). <https://fintechmagazine.com/articles/deloitte-are-banks-ready-for-2025>

McKinsey & Company. (2024). *US wealth management: Amid market turbulence, an industry converges*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/us-wealth-management-amid-market-turbulence-an-industry-converges>

McKinsey & Company. (2025). *US wealth management in 2035: A transformative decade begins*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/us-wealth-management-in-2035-a-transformative-decade-begins>

McKinsey & Company. (2025). *The looming advisor shortage in US wealth management*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/the-looming-advisor-shortage-in-us-wealth-management>

McKinsey & Company. (2025). *Extracting value from AI in banking: Rewiring the enterprise*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/extracting-value-from-ai-in-banking-rewiring-the-enterprise>

McKinsey & Company. (2025). *McKinsey technology trends outlook 2025*. McKinsey Digital. [https://www.mckinsey.com/~/\\_media/mckinsey/business%20functions/mckinsey%20digital/our%20insights/the%20top%20trends%20in%20tech%202025/mckinsey-technology-trends-outlook-2025.pdf](https://www.mckinsey.com/~/_media/mckinsey/business%20functions/mckinsey%20digital/our%20insights/the%20top%20trends%20in%20tech%202025/mckinsey-technology-trends-outlook-2025.pdf)

McKinsey Global Institute. (2024). *Out of balance: What's next for growth, wealth and debt*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/mgi/our-research/out-of-balance-whats-next-for-growth-wealth-and-debt>

McKinsey & Company. (2025). *The role of power in unlocking the European AI revolution*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/industries/electric-power-and-natural-gas/our-insights/the-role-of-power-in-unlocking-the-european-ai-revolution>

### **Organismos internacionales y reguladores**

Autoridad Bancaria Europea (EBA). (s.f.). *Guidelines on authorisation and registration under PSD2*. EBA. <https://www.eba.europa.eu/guidelines-authorisation-and-registration-under-psd2>

Autoridad Bancaria Europea (EBA). (2018). Single Rule Book Q&A — Question 2018\_4309. EBA. [https://www.eba.europa.eu/single-rule-book-qa/qna/view/publicId/2018\\_4309](https://www.eba.europa.eu/single-rule-book-qa/qna/view/publicId/2018_4309)

Autoridad Bancaria Europea (EBA). (s.f.). *EBA clarifies application of strong customer authentication*. EBA. <https://www.eba.europa.eu/publications-and-media/press-releases/eba-clarifies-application-strong-customer-authentication>

Autoridad Europea de Valores y Mercados (ESMA). (s.f.). *Digital Operational Resilience Act (DORA)*. ESMA. <https://www.esma.europa.eu/esmas-activities/digital-finance-and-innovation/digital-operational-resilience-act-dora>

Autoridad Europea de Valores y Mercados (ESMA). (2023). *Supervisory briefing on understanding the definition of advice under MiFID II*. ESMA. [https://www.esma.europa.eu/sites/default/files/2023-07/ESMA35-43-3861\\_Supervisory\\_briefing\\_on\\_understanding\\_the\\_definition\\_of\\_advice\\_under\\_MiFID\\_II.pdf](https://www.esma.europa.eu/sites/default/files/2023-07/ESMA35-43-3861_Supervisory_briefing_on_understanding_the_definition_of_advice_under_MiFID_II.pdf)

Comisión Europea. (s.f.). *Framework for financial data access (FIDA)*. European Commission. [https://finance.ec.europa.eu/digital-finance/framework-financial-data-access\\_en](https://finance.ec.europa.eu/digital-finance/framework-financial-data-access_en)

Comisión Europea. (s.f.). *Anti-money laundering and countering financing of terrorism at EU level*. European Commission. [https://finance.ec.europa.eu/financial-crime/anti-money-laundering-and-countering-financing-terrorism-eu-level\\_en](https://finance.ec.europa.eu/financial-crime/anti-money-laundering-and-countering-financing-terrorism-eu-level_en)

Comisión Europea. (s.f.). *Financial data access and payments package*. European Commission. [https://finance.ec.europa.eu/publications/financial-data-access-and-payments-package\\_en](https://finance.ec.europa.eu/publications/financial-data-access-and-payments-package_en)

Consejo de la Unión Europea. (s.f.). *Data protection regulation (GDPR)*. Consejo de la UE. <https://www.consilium.europa.eu/en/policies/data-protection-regulation/>

Consumer Financial Protection Bureau (CFPB). (2024). *Personal financial data rights: Final rule*. CFPB. [https://files.consumerfinance.gov/f/documents/cfpb\\_personal-financial-data-rights-final-rule\\_2024-10.pdf](https://files.consumerfinance.gov/f/documents/cfpb_personal-financial-data-rights-final-rule_2024-10.pdf)

Monetary Authority of Singapore (MAS). (s.f.). *SGFinDex*. MAS. <https://www.mas.gov.sg/development/fintech/sgfindex>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2025). *Supporting informed and safe use of digital payments through digital financial literacy*. OECD Publishing. [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/09/supporting-informed-and-safe-use-of-digital-payments-through-digital-financial-literacy\\_5e6b71b3/21de47d1-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/09/supporting-informed-and-safe-use-of-digital-payments-through-digital-financial-literacy_5e6b71b3/21de47d1-en.pdf)

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (s.f.). Household financial assets [Conjunto de indicadores]. OECD Data. <https://www.oecd.org/en/data/indicators/household-financial-assets.html>

Reserve Bank of India (RBI). (s.f.). Departments. RBI. <https://www.rbi.org.in/commonperson/English/scripts/Departments.aspx>

Australian Treasury. (2022). Consumer Data Right goes live in the energy sector [Press release]. Australian Government. <https://ministers.treasury.gov.au/ministers/stephen-jones-2022/media-releases/consumer-data-right-goes-live-energy-sector>

Banco Central do Brasil. (s.f.). *Open finance*. BCB. [https://www.bcb.gov.br/en/financialstability/open\\_finance](https://www.bcb.gov.br/en/financialstability/open_finance)

Open Banking Limited. (s.f.). Research and insights. Open Banking. <https://www.openbanking.org.uk/news/insight-type/research/>

World Bank. (2025). *Digital financial services: A whitepaper*. World Bank Group. <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/305a39cbb6f35567db78bda6709c5cd8-0430012025/original/World-Bank-DFS-Whitepaper-DigitalFinancialServices.pdf>

World Bank. (2023). Open banking and open finance: Regulation and ecosystem development [Policy document]. World Bank Group. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099345005252239519/pdf/P16477008e2c670fe0835a0e8692b499c2a.pdf>

### **Literatura académica y libros**

Bassens, D., Pažitka, V., & Hendrikse, R. P. (2024). Banking in the cloud: Mapping big tech's global digital technology networks. *Regional Studies*, 58(12), 2241–2255. <https://doi.org/10.1080/00343404.2024.2391483>

Kotler, P., y Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing* (15.ª ed.). Pearson Educación.

Łasak, P., & Wyciślak, S. (2024). The dichotomy of inclusiveness and vulnerability as a consequence of banking platform development. *Research in International Business and Finance*, 72, 102536. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2024.102536>

Oh, S., Chung, G., & Cho, K. (2024). New sustainable fintech business models created by open application programming interface technology: A case study of Korea's open banking application programming interface platform. *Sustainability*, 16, 7187. <https://doi.org/10.3390/su16167187>

Prezioso, M., Koefer, F., & Ehrenhard, M. (2023). *Open banking and inclusive finance in the European Union: Perspectives from the Dutch stakeholder ecosystem* (EIF Working Paper No. 2023/94). European Investment Fund. <https://hdl.handle.net/10419/279536>

### **Proveedores tecnológicos y plataformas SaaS**

Amazon Web Services. (2025). AWS Pricing Calculator [Herramienta online]. Consultado en mayo de 2025. <https://calculator.aws/>

Hiscox España. (2025). Seguros para empresas [Web corporativa]. Consultado en mayo de 2025. <https://www.hiscox.es/>

Pilot.com. (2024). How much does it cost to start a startup? *Pilot Blog*. <https://pilot.com/blog/startup-costs>

ProfitWell. (2024). Annual plans benchmarks. *ProfitWell Recur*. <https://www.profitwell.com/recur/all/annual-plans-benchmarks>

Recurly. (2024). Churn rate benchmarks. *Recurly Research*. <https://recurly.com/research/churn-rate-benchmarks/>

Salt Edge. (2025). Pricing [Página web corporativa]. Consultado en mayo de 2025. <https://www.saltedge.com/pricing>

Tink. (2025). Pricing [Página web corporativa]. Consultado en mayo de 2025. <https://tink.com/pricing>

Vanta. (2025). Pricing [Página web corporativa]. Consultado en mayo de 2025. <https://www.vanta.com/pricing>

### **Fuentes de datos laborales y salariales**

Glassdoor. (2025). Full Stack Developer Spain [Búsqueda de salarios]. Consultado en mayo de 2025. <https://www.glassdoor.es/>

InfoJobs. (2025). Estudio de salarios [Plataforma online]. Consultado en mayo de 2025. <https://www.infojobs.net/salarios>

### **Fuentes primarias**

Investigación propia. (2025). Entrevistas en profundidad semiestructuradas (n = 5).

