



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
ICADE

ANÁLISIS DE LA VIABILIDAD ESTRATÉGICA DE CAMMUNITY:

*Un marketplace peer-to-peer para el alquiler
colaborativo de tecnología infrutilizada*

Autor: Eugenia Isardo Gil
Director: Paloma Bilbao Calabuig

MADRID | Marzo 2026

Índice

1. Introducción.....	6
1.1 Contexto.....	6
1.2 Cammunity.....	8
1.3 Objetivos y alcance del análisis	9
1.4 Metodología.....	9
2. Modelo de negocio de Cammunity.....	12
2.1 ¿Quién?.....	12
2.1.1 Segmentos de clientes	12
2.1.2 Canales	14
2.1.3 Relación con clientes.....	15
2.2 ¿Qué?	16
2.2.1 Propuesta de valor	16
2.3 ¿Cómo?	17
2.3.1 Recursos clave.....	17
2.3.2 Actividades clave.....	18
2.3.3 Socios clave.....	19
2.4 ¿Cuánto?.....	20
2.4.1 Fuente de ingresos.....	20
2.4.2 Estructura de costes.....	21
3. Análisis del entorno	23
3.1 Análisis PESTEL.....	23

3.1.1 Factores políticos.....	23
3.1.2 Factores Económicos.....	24
3.1.3 Factores Sociales.....	25
3.1.4 Factores Tecnológicos.....	26
3.1.5 Factores Medioambientales.....	27
3.1.6 Factores Legales.....	28
4. Análisis del sector y de la competencia.....	30
4.1 Estructura del sector del alquiler tecnológico.....	30
4.1.1 Estructuras asset-light vs. asset-heavy.....	30
4.1.2 Efectos de red localizados.....	31
4.1.3 Problema de coordinación en mercados bilaterales.....	31
4.1.4 Diferenciación a nivel de plataforma.....	31
4.1.5 Madurez y fragmentación de mercado.....	32
4.2 Análisis de competidores.....	32
4.2.1 Competidores directos.....	33
4.2.2 Competidores indirectos y soluciones sustitutivas.....	34
4.2.3 Insights del análisis de competidores.....	35
4.3 Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	36
4.3.1 Amenaza de nuevos competidores.....	36
4.3.2 Poder de negociación de los proveedores.....	37
4.3.3 Poder de negociación de los compradores.....	38
4.3.4 Amenaza de productos sustitutivos.....	38
4.3.5 Rivalidad de competidores ya existentes.....	39
4.4 Grupos estratégicos.....	40

4.4.1 Plataformas digitales de renting con inventario propio.....	40
4.4.2 Empresas tradicionales de alquiler de equipos tecnológicos.....	41
4.4.3 Plataformas peer-to-peer de alquiler tecnológico.....	41
4.4.4 Posicionamiento estratégico de Cammunity	41
5. Análisis interno y diagnostico estratégico.....	43
5.1 Análisis de recursos internos.....	43
5.1.1 Recursos humanos.....	43
5.1.2 Recursos tecnológicos	44
5.1.3 Recursos intangibles.....	44
5.1.4 Recursos financieros	44
5.2 Identificación de ventajas competitivas.....	45
5.2 .1 Escalabilidad del modelo de plataforma	45
5.2.2 Aprovechamiento de recursos infrautilizados	45
5.2.3 Flexibilidad de la oferta.....	46
5.2.4 Generación de valor mediante interacción entre usuarios.....	46
5.3 Evaluación de riesgos y limitaciones.....	46
5.3.1 Dificultad para alcanzar liquidez en el marketplace	46
5.3.2 Problemas de comportamiento oportunista entre usuarios.....	47
5.3.3 Dependencia del desarrollo tecnológico de la plataforma.....	47
5.3.4 Riesgos regulatorios y legales	47
5.3.5 Riesgos relacionados con la adopción del modelo	48
5.4 Análisis DAFO.....	48
5.4.1 Fortalezas	48
5.4.2 Debilidades.....	49

5.4.3 Oportunidades	49
5.4.4 Amenazas	50
6. Canvas ajustado y propuesta estratégica	52
6.1 Ajustes del modelo de negocio tras el análisis	52
6.1.1 Segmentos de clientes	52
6.1.2 Propuesta de valor	52
6.1.3 Canales	53
6.1.4 Relación con clientes.....	53
6.1.5 Fuente de ingresos.....	53
6.1.6 Recursos clave.....	53
6.1.7 Socios clave.....	54
6.1.8 Estructura de costes.....	54
6.2 Estrategia de crecimiento y posicionamiento	55
6.2.1 El punto de partida	55
6.2.2 Expansión geográfica por fases.....	56
6.2.3 Objetivos estratégicos a corto y medio plazo.....	56
6.3 Estrategia competitiva: alianzas, expansión y sostenibilidad de la ventaja	57
6.3.1 Alianzas estratégicas como palanca de diferenciación.....	57
6.3.2 Expansión a nuevos segmentos	57
6.3.3 Sostenibilidad de las ventajas competitivas a medio plazo.....	58
7. Conclusión	60
8. Declaración de uso de Inteligencia Artificial	62
9. Bibliografía	63

10. Anexos..... 71

Anexo I: Encuesta realizada sobre Cammunity..... 71

1. Introducción

1.1 Contexto

En 2025, un 96% de la población española poseía al menos un teléfono móvil. Un 91% afirmaba tener una televisión en casa. Un 80% tenía como mínimo un ordenador portátil personal, y un 71% afirmaba lo mismo, pero refiriéndose a una *tablet*. Un 38% decían ser propietarios de una cámara y un 35% de un lector electrónico (Statista, 2025). Estos datos reflejan no solo el alto grado de penetración tecnológica en los hogares españoles, sino también la creciente acumulación de dispositivos electrónicos en el ámbito doméstico.

Sin embargo, el desarrollo tecnológico contemporáneo se caracteriza por ciclos de innovación cada vez más acelerados. La constante aparición de nuevos modelos, actualizaciones de *software* y mejoras incrementales en aparatos electrónicos provoca que los dispositivos pierdan valor percibido a gran velocidad, incluso cuando siguen siendo funcionales. En este contexto, la obsolescencia puede entenderse como la condición en la que se encuentra un producto que, pese a mantener su funcionalidad, deja de ser necesitado o deseado por su propietario (Sierra-Fontalvo et al., 2024). Esta dinámica se traduce en una reducción significativa de la vida útil efectiva de los dispositivos. Diversos estudios afirman lo siguiente:

Figura 1: Vida útil de productos tecnológicos

Producto	Media de años en uso	Cita
Smartphones	2-4 años	(Cordella et al., 2020) (Makov & Fitzpatrick, 2021)
Ordenadores	3-5 años	(Magnier & Mugge, 2022) (Van der Berge et al., 2023)
Televisiones	5-8 años	(Magnier & Mugge, 2022)

		(Van der Berge et al., 2023)
Electrodomésticos	7-12 años	(Magnier & Mugge, 2022) (Van der Berge et al., 2023)
Cámaras	3-5 años	(Hicks, 2018) (Bovea et al., 2018)

Fuente: Elaboración propia

El resultado es una acumulación progresiva de aparatos infrautilizados en los hogares. Muchos dispositivos quedan relegados al desuso porque sus propietarios adquieren modelos más recientes, porque ya no disponen del tiempo necesario para darles el uso previsto inicialmente o porque la compra respondió a una tendencia o moda puntual. Este fenómeno genera un volumen creciente de recursos tecnológicos que permanecen ociosos, representando una ineficiencia tanto económica como medioambiental.

Desde una perspectiva de sostenibilidad, esta dinámica resulta especialmente problemática. La producción de dispositivos electrónicos implica un elevado consumo de recursos naturales, energía y materias primas críticas, además de generar importantes emisiones de carbono y residuos electrónicos (Cordella et al., 2020). La reducción prematura de la vida útil de los productos incrementa el impacto ambiental y dificulta la transición hacia modelos de economía circular, que promueven la extensión del ciclo de vida de los bienes y la maximización de su uso (Geissdoerfer et al., 2017).

Paralelamente, existe un segmento significativo de consumidores que desea acceder a estos dispositivos pero que no puede permitirse asumir su coste total de adquisición, que prefiere probarlos antes de realizar una inversión definitiva o que únicamente los necesita para usos puntuales o esporádicos (Gerlich, 2023). Esta asimetría entre propiedad infrautilizada y demanda de acceso temporal genera una oportunidad estratégica clara.

1.2 Cammunity

En el contexto descrito anteriormente surge Cammunity, una plataforma digital *peer-to-peer* diseñada para transformar la infrautilización tecnológica en una oportunidad económica y sostenible. La empresa opera como un *marketplace* en el que particulares pueden poner en alquiler dispositivos tecnológicos de su propiedad o, alternativamente, alquilar equipos ofrecidos por otros usuarios.

Cammunity nace como respuesta directa al desequilibrio identificado en el apartado anterior: por un lado, hogares con una creciente acumulación de dispositivos en desuso o infrautilizados; por otro, consumidores que desean acceder a estos productos sin asumir el coste total de adquisición o sin necesidad de poseerlos de forma permanente. La plataforma actúa como intermediaria, facilitando el encuentro entre oferta disponible y demanda de uso puntual.

El modelo permite que dispositivos plenamente funcionales prolonguen su vida útil mediante su circulación entre distintos usuarios. De este modo, se reduce la necesidad de compras innecesarias para usos ocasionales, pruebas previas a una inversión o necesidades puntuales. Esta lógica no solo genera una alternativa económicamente más eficiente para ambas partes, sino que contribuye a disminuir el consumo acelerado de tecnología derivado de los ciclos constantes de actualización.

Desde el punto de vista del propietario de material a alquilar, Cammunity ofrece la posibilidad de monetizar activos tecnológicos que, de otro modo, permanecerían almacenados sin generar ningún rendimiento. Desde la perspectiva del que busca alquilar, proporciona acceso flexible y asequible a dispositivos que pueden resultar inaccesibles por precio o innecesarios en términos de propiedad permanente.

En consecuencia, Cammunity no se limita a ser una plataforma de intermediación digital, sino que se posiciona como un mecanismo de optimización de recursos en un entorno caracterizado por la obsolescencia acelerada y la sobreacumulación tecnológica. Su propuesta de valor se articula en torno a tres pilares fundamentales: eficiencia económica, accesibilidad tecnológica y sostenibilidad medioambiental mediante la extensión del uso de productos existentes.

1.3 Objetivos y alcance del análisis

El objetivo principal del trabajo es evaluar la viabilidad estratégica de Cammunity a través del análisis de su modelo de negocio, su entorno competitivo y su potencial de crecimiento, y proponer un plan estratégico que oriente su desarrollo a medio plazo.

Concretamente, el trabajo busca cumplir los siguientes objetivos:

- 1. Diseñar un Business Model Canvas***, para reflejar la propuesta de valor de la empresa, los clientes y otras relaciones clave, y su funcionamiento en la fase inicial de desarrollo (lanzamiento), y luego ajustarlo según la información adquirida en el análisis estratégico.
- 2. Observar dónde se sitúa estratégicamente Cammunity***, a través del análisis del entorno de la empresa, considerando tanto los factores macroeconómicos como los microeconómicos.
- 3. Evaluar el entorno competitivo de la empresa y el sector***, y los distintos competidores de la empresa.
- 4. Analizar el mercado potencial del Cammunity***, de manera que sea posible ajustar la propuesta de valor y la proyección financiera del negocio en el corto y medio plazo
- 5. Proponer un plan de crecimiento y competitividad estratégico a corto y medio plazo***, definiendo los objetivos estratégicos más importantes, las alianzas potenciales y las estrategias de diferenciación y expansión.

Este TFG forma parte de un análisis conjunto sobre la viabilidad de Cammunity desarrollado por tres estudiantes. El presente trabajo aborda la viabilidad estratégica y constituye el punto de partida necesario para los otros dos: Victoria Cillanueva de Rato desarrolla la viabilidad de mercado y Ana Villar Lorente la viabilidad financiera. Los tres trabajos son interdependientes: las conclusiones estratégicas de este análisis informan tanto la estimación del mercado potencial como las proyecciones financieras de los trabajos posteriores.

1.4 Metodología

Con la finalidad de llevar a cabo este proyecto, el equipo de Cammunity se ha apoyado en diversas herramientas, frecuentemente utilizadas para estudiar el entorno de una empresa y elaborar un plan estratégico para la misma.

Toda empresa necesita desarrollar un modelo de negocio. Desde el equipo de *Cammunity* se ha tomado la decisión de utilizar el *Business Model Canvas* (Osterwalder & Pigneur, 2009) para elaborar un modelo de negocio completo de la empresa. Esta herramienta se divide en nueve bloques que permiten evaluar lo que ofrece la empresa (¿Qué?), a quién va dirigido el negocio (¿A quién?), cómo se entrega la propuesta de valor (¿Cómo?) y cómo gana dinero la empresa y cuánto cuesta hacerlo (¿Por cuánto?). Se espera de esto realizar un *Business Model Canvas* base, que luego se verá ajustado tras integrar los descubrimientos hallados con el análisis del entorno, del sector y de la propia empresa.

Para estudiar la viabilidad de cualquier negocio es imprescindible un estudio preliminar del entorno que rodeará a la empresa y el mercado que va a penetrar esta. El análisis PESTEL es una herramienta que analiza las influencias externas que pueden afectar a una organización a través de los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales (Belsare, 2025).

Concretando más el análisis, una vez estudiado el macroentorno, se estudiará el sector del alquiler tecnológico, para el cual se utilizará el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter (Porter, 2008). Adicionalmente, para completar la investigación del sector, se llevará a cabo un análisis de competidores, donde se comparará a *Cammunity* con sus principales competidores nacionales.

Tener el análisis externo establecido permite desarrollar un análisis interno de la empresa para evaluar su posición actual y cómo compete en el sector. Con este fin, se llevará a cabo un análisis de recursos internos fundamentado en la visión basada en recursos (Barney, 1991), que permitirá identificar los activos disponibles, las carencias estructurales y las necesidades de desarrollo que condicionan la viabilidad operativa de *Cammunity* en su fase inicial. Adicionalmente, se estudiarán las ventajas competitivas que revelan cómo destaca *Cammunity* sobre la competencia.

El análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) se empleará para sintetizar la posición estratégica de la empresa, integrando los hallazgos del análisis del entorno con los del análisis interno (Gürel & Tat, 2017). Al combinar factores internos y externos en un marco único, esta herramienta permite identificar las palancas estratégicas disponibles y los principales riesgos a gestionar.

Teniendo en cuenta cada análisis, es relevante elaborar un *Business Model Canvas* que se ajuste a los hallazgos que resultan de cada uno de ellos. Las conclusiones de cada análisis ayudarán a generar un modelo de negocio más completo, que tenga en cuenta todos los posibles factores que afectan a la empresa.

Complementando los análisis anteriores, se ha llevado a cabo una encuesta dirigida a los usuarios potenciales de Cammunity, con el objetivo de comprender la disposición del consumidor. El cuestionario, recogido en el Anexo I, permite incorporar al análisis una perspectiva directa del mercado objetivo, aportando evidencia empírica sobre aspectos como la disposición a pagar una comisión, el interés en alquilar o poner en alquiler dispositivos tecnológicos y las principales preocupaciones de los usuarios potenciales. Los resultados de esta encuesta se utilizan a lo largo del trabajo para validar o matizar los hallazgos obtenidos mediante las herramientas de análisis estratégico.

Mirando hacia el futuro de Cammunity, se desarrollará también una estrategia de crecimiento, estableciendo cómo crecerá la empresa y el posicionamiento deseado en el mercado. Finalmente, se definirá la estrategia competitiva de Cammunity, destacando sus ventajas y cómo se sostendrán estas a medio plazo. Este diseño estratégico se fundamentará en las principales conclusiones de los análisis anteriores.

2. Modelo de negocio de Cammunity

La primera herramienta empleada para desarrollar y analizar el modelo de negocio de Cammunity es el *Business Model Canvas*. Esta herramienta cuenta con 9 categorías utilizadas para definir cada aspecto del modelo de negocio: socios clave, actividades clave, recursos clave, estructura de costes, propuesta de valor, relación con clientes, canales, segmentos clave y fuente de ingresos. Estos nueve bloques serán divididos en 4 preguntas fundamentales: ¿Quién? (segmentos de clientes, canales de distribución, relaciones con clientes), ¿Qué? (propuesta de valor), ¿Cómo? (recursos clave, actividades clave, socios clave) y ¿Cuánto? (fuente de ingresos, estructura de costes)

2.1 ¿Quién?

2.1.1 Segmentos de clientes

En Cammunity se distinguen dos grandes segmentos de clientes que responden a la naturaleza bilateral del *marketplace peer-to-peer*. Por un lado, se identifican los ofertantes, y por el otro lado están los demandantes. Cammunity es un proyecto que se dirige a la población española en su totalidad, en cuanto a que prácticamente no se restringe el uso de este por características demográficas como la edad o el sexo. La única restricción genérica que se impondrá en la plataforma es que el usuario, sea ofertante o demandante, supere la mayoría de edad.

a. Propietarios de equipos tecnológicos – Ofertantes

El segmento de ofertantes está formado por los particulares que poseen equipos tecnológicos infrautilizados y que están dispuestos a ponerlos en alquiler para obtener una rentabilidad económica adicional. Si es verdad que, aunque se ha mencionado anteriormente que no hay casi restricciones de uso, aquí se identifican segmentos más concretos, ya que no toda la población posee material tecnológico infrautilizado.

En este grupo predominan los siguientes perfiles:

- Dueños de cámaras de foto o vídeo, drones, proyectores u otros materiales tecnológicos que fueron comprados para uso ocasional intencionado (viajes, proyectos específicos, estudios, eventos...)

- Usuarios con material de calidad media o alta que ha reemplazado su equipo con nuevos modelos, pero cuyo material mantiene un funcionamiento perfecto.
- Individuos con una gran concienciación de sostenibilidad y consumo responsable, interesados en extender la vida útil de sus productos tecnológicos.

Para estos segmentos Cammunity representa una oportunidad de monetizar esos productos infrautilizados sin la necesidad de venderlos y a la vez contribuir al uso más eficiente de los recursos tecnológicos.

b. Usuarios demandantes de equipos tecnológicos – Demandantes

Este segundo segmento está compuesto por individuos interesados en tener acceso temporal a ciertos equipos tecnológicos sin tener que asumir el coste financiero asociado a la compra de estos.

Los perfiles de usuarios más comunes incluyen:

- Usuarios que buscan probar un producto antes de comprarlo para reducir su riesgo a la hora de desembolsar una alta cantidad de dinero.
- Individuos que requieren tecnología específica para uso ocasional, como pueden ser viajes, eventos, proyectos creativos o académicos...
- Consumidores con presupuestos limitados que buscan alternativas más económicas que la compra directa.
- Usuarios que priorizan acceso sobre propiedad, en línea con los principios de la economía colaborativa.

Para estos segmentos Cammunity ofrece acceso flexible, asequible y sostenible a equipos tecnológicos de alta calidad, adaptado a las necesidades específicas y temporales de los consumidores.

c. Mercado objetivo inicial

Durante la fase inicial de lanzamiento, Cammunity se centrará principalmente en usuarios individuales (P2P), áreas urbanas con alta concentración de dispositivos tecnológicos y el mercado nacional español como base para una expansión futura. La demanda potencial del mercado, siendo esta entendida como el TAM (*Total Addressable Market*) ronda las 2.622.911 personas. La cuantificación del mercado potencial derivada de esta

segmentación inicial es objeto del análisis de viabilidad de mercado desarrollado por Victoria Cillanueva de Rato.

2.1.2 Canales

Los canales describen los medios a través de los cuales Cammunity comunica su propuesta de valor, interactúa con sus consumidores y facilita transacciones entre usuarios.

En la etapa inicial Cammunity depende principalmente de canales digitales, que son consistentes con la naturaleza tecnológica del servicio y de los hábitos de consumo del mercado objetivo.

Los canales principales identificados son los siguientes:

a. Plataforma digital de Cammunity (página web y aplicación)

Las plataformas digitales propias de Cammunity representan el canal principal de interacción entre los usuarios. En estos se permite subir los productos, la búsqueda de equipo disponible, gestión de reservas, procesamiento de pagos y comunicación entre ofertantes y demandantes.

b. Foro Cammunity

El foro de Cammunity se presenta como un apartado en la propia plataforma digital de Cammunity, donde se facilita la interacción entre usuarios. En él los usuarios pueden publicar preguntas sobre los distintos materiales para recibir ayuda de otros usuarios, o los usuarios pueden directamente subir tutoriales de uso de los distintos productos que ofertan.

c. Redes sociales

Las plataformas de redes sociales se utilizan tanto como canales de comunicación y adquisición de usuarios como una plataforma para el desarrollo de comunidad y fortalecimiento de la marca.

d. *Marketing digital y contenido online*

Esto incluye *Search Engine Optimization* (SEO), *Search Engine Marketing* (SEM), y la creación de contenido informativo relacionado con la tecnología, el consumo responsable y la economía colaborativa.

e. *Word-of-mouth* (WOM) digital

Entran aquí las recomendaciones de los usuarios y las reseñas que dejan en la plataforma. Estos actúan como canales indirectos de adquisición y retención de consumidores, fortaleciendo la confianza y la credibilidad de la plataforma.

En esta fase inicial, no se consideran canales físicos, ya que el modelo de negocio está basado en intermediación digital y la gestión descentralizada de los intercambios de productos.

2.1.3 *Relación con clientes*

Las relaciones con los consumidores en Cammunity son principalmente digitales y apoyadas en procesos automatizados que facilitan la interacción y la eficiencia del servicio. No obstante, la plataforma incorpora mecanismos específicos orientados a generar confianza entre los usuarios, como sistemas de valoraciones, verificación de perfiles y gestión de incidencias, elementos clave en los *marketplaces peer-to-peer*. Las relaciones con consumidores principales en el modelo de negocio inicial son las siguientes:

a. *Self-service* guiado

Los usuarios manejan por si solos la mayoría de las actividades que se llevan a cabo en la plataforma (registro, subir productos, reservas, pagos...), guiados por interfaces intuitivas y procesos estandarizados.

b. Sistema de reseñas

La plataforma incorpora un sistema de puntuación y reseñas que permite que los ofertantes y demandantes puedan tanto evaluar como ser evaluados. Este mecanismo facilita la confianza, reduce el riesgo percibido y promueve comportamiento responsable entre los usuarios.

c. Atención al cliente digital

Se ofrece atención al cliente a través de canales online (email, chat o formularios de contacto) para resolver posibles incidentes, preguntas o conflictos que podrían surgir en las transacciones.

d. Comunidad Cammunity

Cammunity busca generar una comunidad que comparta valores relacionados con la sostenibilidad, el consumo responsable de la tecnología y su uso eficiente, pero sobre todo que tenga como pilar principal la confianza. La creación de esta comunidad busca fomentar la ayuda entre usuarios, al igual que la cercanía, para así poder promover la confianza en toda la plataforma y la tranquilidad en el uso de Cammunity.

En esta fase inicial las relaciones con consumidores están orientadas hacia facilitar la adopción de la plataforma, generar más confianza y reducir barreras de entrada. Con esto se busca establecer los fundamentos para lograr lealtad del consumidor a medio plazo.

2.2 ¿Qué?

2.2.1 Propuesta de valor

La propuesta de valor de Cammunity se basa en facilitar el acceso temporal a equipos tecnológicos a través de un modelo de alquiler *peer-to-peer*, creando valor para ambos lados del *marketplace* y a la vez promocionando patrones de consumo más sostenibles.

En su esencia, Cammunity se dirige a dos necesidades complementarias: la infrautilización de dispositivos tecnológicos propiedad de individuos y la demanda que hay de acceso corto a productos tecnológicos de alta calidad sin necesidad de ser propietario de ellos.

Para los ofertantes Cammunity ofrece:

- La posibilidad de rentabilizar tecnología que no utilizan con frecuencia, generando ingresos adicionales que provienen de productos que no se estarían usando normalmente.

- Una plataforma simple y segura para gestionar alquileres, pagos y comunicación con otros usuarios.
- Una oportunidad para prolongar la vida útil de los dispositivos tecnológicos, contribuyendo a un consumo más responsable y sostenible.

Para los demandantes, Cammunity proporciona:

- Acceso flexible y asequible a productos tecnológicos sin los altos costes que supondría la compra de estos.
- La posibilidad de probar productos antes de comprarlos, reduciendo el riesgo financiero.
- Acceso a tecnología para ocasiones especiales o necesidades específicas, como viajes, eventos, proyectos...
- Una alternativa sostenible alineada con los principios de la economía colaborativa.

Desde una perspectiva más amplia, la propuesta de valor de Cammunity también incluye una dimensión social y medioambiental. Esto se debe a que la plataforma fomenta la reutilización de recursos existentes, reduce el consumo innecesario y ayuda a mitigar el impacto medioambiental asociado con la rápida obsolescencia de los productos tecnológicos.

En general, Cammunity se posiciona como un intermediario digital que combina la eficiencia económica, accesibilidad y sostenibilidad, diferenciándose a través de su enfoque basado en la comunidad y su énfasis en el consumo responsable de la tecnología.

2.3 ¿Cómo?

2.3.1 Recursos clave

Los recursos clave se identifican como aquellas herramientas necesarias para que Cammunity opere de forma eficiente y cumpla con su propuesta de valor.

En esta fase inicial Cammunity depende principalmente en recursos intangibles y digitales, característico de un modelo de negocio basado en una plataforma.

Los recursos clave identificados son:

a. Plataforma digital (página web y aplicación)

Es la estructura tecnológica que permite a los usuarios registrarse, subir productos, buscar, procesar pagos, sistemas de reseñas y comunicación entre usuarios.

b. Infraestructura tecnológica y *software*

Incluye servidores, bases de datos, sistemas de ciberseguridad y herramientas de desarrollo de *software* necesarias para asegurar estabilidad, escalabilidad y protección de datos en la plataforma.

c. Recursos humanos

Es la parte del equipo que se responsabiliza del desarrollo y mantenimiento de la plataforma, marketing y comunicación, atención al cliente y gestión estratégica.

d. Marca y reputación

La confianza es una pieza clave de los *marketplaces peer-to-peer*. La creación de una marca fiable es esencial para atraer y retener usuarios en ambas dimensiones de la plataforma.

e. Comunidad de usuarios

La red de usuarios es en sí un recurso clave ya que el valor de la plataforma aumenta con el número de participantes activos, siguiendo la dinámica de los *network effects* (efectos de red).

2.3.2 Actividades clave

Las actividades clave son las acciones esenciales que Cammunity debe desarrollar para operar su modelo de negocio y crear valor.

Las actividades principales en la fase inicial son:

a. Desarrollo y mantenimiento de la plataforma

Mejoras constantes en la plataforma digital para asegurar usabilidad, funcionalidad, seguridad y escalabilidad.

b. Adquisición de usuarios y marketing

Actividades enfocadas a atraer tanto ofertantes como demandantes, incluyendo marketing digital, gestión de redes sociales y creación de contenido.

c. Facilitación de transacciones

Asegurar que los procesos de alquiler funcionen correcta y fluidamente. Estos procesos incluyen la gestión de los alquileres, el procesamiento de los pagos, la comunicación entre usuarios y la integración de mecanismos de protección, como seguros asociados a las transacciones, que cubran posibles daños o incidencias durante el uso de los dispositivos.

d. Gestión de seguridad y confianza

Implementación y monitorización de los sistemas de reseñas, los procesos de verificación de usuarios y los mecanismos de resolución de conflictos, además de a incorporación de seguros como herramienta adicional para reducir el riesgo percibido y reforzar la confianza entre los usuarios.

e. Atención al cliente

Proporcionar asistencia a los usuarios en caso de problemas técnicos, conflictos o preguntas relacionados con el uso de las plataformas.

2.3.3 *Socios clave*

Las alianzas clave implican entidades externas que respaldan las operaciones de Cammunity y refuerzan su propuesta de valor. En la etapa inicial, las alianzas más relevantes incluyen:

a. Proveedores de servicios de pago:

Plataformas externas que permiten transacciones online seguras y eficientes entre los usuarios.

b. Compañías aseguradoras:

Posibles acuerdos con aseguradoras para ofrecer cobertura frente a daños, pérdidas o robos del equipamiento alquilado, aumentando así la confianza de los usuarios.

c. Proveedores tecnológicos:

Empresas que suministran servicios de *hosting*, infraestructura en la nube y herramientas de *software* que garantizan el rendimiento y la escalabilidad de la plataforma.

d. Socios estratégicos o vinculados a la sostenibilidad:

Organizaciones o iniciativas relacionadas con la sostenibilidad, la economía circular o el consumo responsable, que pueden reforzar el posicionamiento y la credibilidad de Cammunity.

Estas alianzas permiten a Cammunity reducir la complejidad operativa, incrementar la confianza y centrarse en sus actividades principales, aprovechando al mismo tiempo la experiencia externa especializada.

2.4 ¿Cuánto?

2.4.1 Fuente de ingresos

Las fuentes de ingresos describen cómo Cammunity genera ingresos a partir de sus actividades, y cómo captura valor con las transacciones llevadas a cabo en la plataforma.

Las principales fuentes de ingresos de Cammunity son:

a. Comisión por transacciones

Cammunity cobra una comisión del 10% a los ofertantes sobre el precio de cada alquiler completado con éxito. Este cargo remunera a la plataforma por la intermediación: encontrar demandantes, gestionar la transacción y garantizar la visibilidad del arrendador dentro del ecosistema.

Este modelo fue elegido frente a alternativas como la suscripción o la publicidad porque se adapta mejor a una plataforma en etapa inicial: el arrendador solo paga cuando efectivamente genera ingresos, lo que reduce la barrera de entrada y fomenta que más usuarios publiquen sus dispositivos (Parker et al., 2016). La tasa del 10% se determinó a partir de una encuesta a usuarios potenciales, cuya media indicó disposición a asumir ese porcentaje (Anexo I).

b. Tasas de servicio

Adicionalmente, se aplica una tasa de servicio al demandante en el momento de la transacción, siendo esta un 10% también, determinada por la encuesta realizada. Este cargo cubre costes operativos variables como el procesamiento del pago, el mantenimiento de la plataforma y la atención al cliente, repercutiendo el coste directamente sobre el usuario que consume el servicio.

Este modelo de ingresos permite a Cammunity escalar sus ingresos en línea con la actividad de la plataforma, ya que los ingresos crecen proporcionalmente con la cantidad y valor de las transacciones.

2.4.2 Estructura de costes

La estructura de costes identifica los costes principales en los que incurre Cammunity operando y sosteniendo su modelo de negocio.

En la fase inicial Cammunity presenta una estructura impulsada por los costes, centrada en optimizar la eficiencia y asegurar la fiabilidad de la plataforma y la satisfacción de los usuarios.

Las categorías principales de costes incluyen:

a. Desarrollo y mantenimiento de la plataforma

Gastos relacionados con el desarrollo de *software*, actualizaciones del sistema, servicios y medidas de ciberseguridad.

b. Marketing y adquisición de usuarios

Inversiones en marketing digital, campañas de publicidad, redes sociales y creación de contenido para atraer y retener usuarios.

c. Personal

Salarios y remuneración para el equipo de Cammunity.

d. Operativos y atención al cliente

Incluyen los costes asociados a la gestión diaria de la plataforma: atención a usuarios, resolución de incidencias y mediación en conflictos entre arrendadores y arrendatarios, como reclamaciones por daños o discrepancias en el estado del dispositivo alquilado

e. Servicios de terceros

Tasas pagadas a proveedores externos, como proveedores de servicios de pagos, de la nube o de seguros.

Figura 2: Business Model Canvas inicial



Fuente: *Elaboración propia*

Con el modelo de negocio definido, el siguiente apartado aborda el análisis del entorno externo de Community a través del marco PESTEL, identificando los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, medioambientales y legales que pueden condicionar su desarrollo.

3. Análisis del entorno

El análisis del entorno permite identificar los factores externos que condicionan la viabilidad y el desarrollo estratégico de Cammunity en el mercado español. Al tratarse de un *marketplace* digital *peer-to-peer* orientado al acceso temporal a dispositivos tecnológicos, su evolución depende no solo de variables económicas generales, sino también de la regulación de las plataformas digitales, del grado de madurez tecnológica del país, de los hábitos de consumo y del creciente peso de la sostenibilidad en las decisiones de compra y uso. Por ello, este capítulo examina el macroentorno de Cammunity mediante el marco PESTEL, centrado en España como mercado inicial.

3.1 Análisis PESTEL

El marco PESTEL permite evaluar de forma estructurada los factores macroeconómicos que pueden influir en el posicionamiento estratégico de Cammunity en España. Como *marketplace peer-to-peer* digital situado entre tecnología y sostenibilidad, Cammunity es especialmente sensible a dinámicas regulatorias, económicas, tecnológicas y socio-medioambientales.

3.1.1 Factores políticos

En los últimos años se ha intensificado el apoyo político e institucional a la transformación digital en España y en la Unión Europea. Las políticas dirigidas al emprendimiento digital, los ecosistemas de innovación y los modelos de negocio basados en plataformas han contribuido a crear un entorno favorable para startups digitales (Comisión Europea, 2019). En España, además, se desarrollan estrategias de digitalización y programas de financiación para PYMES, lo que refuerza el potencial de crecimiento de los negocios *platform-based* (Gobierno de España, 2021).

En paralelo, la incorporación de los objetivos de economía circular en las agendas públicas también favorece a Cammunity, ya que los planes orientados a la producción sostenible, la reutilización y la reducción de residuos se alinean con su propuesta de valor de extender la vida útil de los productos mediante el uso compartido (Comisión Europea, 2020).

Sin embargo, este apoyo coexiste con un mayor escrutinio regulatorio sobre las plataformas digitales. Las autoridades están abordando cuestiones como el dominio del mercado, la protección del consumidor y una fiscalidad más justa en la economía de plataformas (European Commission. Directorate General for Competition. 2019). Los futuros cambios regulatorios podrían aumentar los costes operativos y la complejidad administrativa.

En el caso español, este apoyo institucional se concreta en normas relevantes para un proyecto como Cammunity. La Ley 28/2022, de fomento del ecosistema de las empresas emergentes, establece un marco específico para apoyar la creación y crecimiento de startups, mientras que la Ley 18/2022, de creación y crecimiento de empresas, busca mejorar el clima de negocios y reducir obstáculos al desarrollo empresarial. Además, la aplicación de la “Ley de Startups” se articula a través del sistema de certificación de ENISA.

Desde la sostenibilidad, el entorno político también resulta favorable, ya que la Estrategia Española de Economía Circular España Circular 2030 sitúa la reutilización, la prolongación de la vida útil de los productos y la eficiencia en el uso de recursos como prioridades de política pública. No obstante, este marco convive con una supervisión creciente sobre las plataformas digitales, por lo que el entorno político español combina oportunidades de impulso con mayores exigencias regulatorias.

3.1.2 Factores Económicos

Las condiciones macroeconómicas afectan a ambas partes del *marketplace* de Cammunity. Los periodos de inestabilidad económica, presión inflacionista o pérdida de poder adquisitivo suelen llevar a los consumidores a priorizar la rentabilidad y el acceso flexible frente a la propiedad (Bardhi y Eckhardt, 2012.). En este contexto, alquilar equipo tecnológico en lugar de comprarlo puede resultar financieramente atractivo.

En España, estos factores se observan en un entorno menos tensionado que en los años de máxima inflación, aunque todavía marcado por la sensibilidad al precio. Según el INE, la tasa anual del IPC se situó en el 2,3% en febrero de 2026, mientras que el Banco de España señala que el poder adquisitivo de las familias ha frenado su avance, aunque la renta bruta disponible real por hogar sigue por encima del promedio de 2019. Esto favorece el atractivo del acceso temporal a dispositivos de alto valor (INE, 2026).

Al mismo tiempo, el canal digital sigue expandiéndose: la CNMC indicó que el comercio electrónico superó en España los 95.000 millones de euros en 2024, con un crecimiento interanual del 13,1% (CNMC, 2025b). Así, Cammunity surge en un contexto en el que persiste la búsqueda de fórmulas de acceso más flexibles y el consumidor está cada vez más habituado a las transacciones digitales. No obstante, la presión sobre el gasto también puede desplazar parte de la demanda hacia la compra de segunda mano en lugar del alquiler.

Además, las restricciones económicas pueden incentivar la búsqueda de ingresos complementarios. Las plataformas *peer-to-peer* crean oportunidades para monetizar activos infrautilizados, lo que puede aumentar la participación de los ofertantes en Cammunity (Schor 2016).

Por otro lado, las fluctuaciones en la confianza de los consumidores y en los ingresos disponibles afectan al gasto en bienes no esenciales, como dispositivos tecnológicos de alta calidad. En este sentido, los modelos de alquiler pueden actuar como mecanismos anticíclicos al ofrecer acceso sin una gran inversión inicial. Sin embargo, las crisis económicas también pueden reducir el consumo general y, con ello, el volumen de transacciones. Por tanto, la trayectoria de crecimiento de Cammunity dependerá en parte de tendencias económicas más amplias del mercado español.

3.1.3 Factores Sociales

Las tendencias sociales desempeñan un papel importante en la viabilidad de las plataformas colaborativas. Cada vez existe más evidencia de un cambio desde el consumo basado en la propiedad hacia modelos basados en el acceso o el uso, especialmente entre generaciones jóvenes que priorizan flexibilidad y experiencia sobre posesión (Belk 2014; Deloitte, 2024). Esta transformación favorece la aceptación de modelos compartidos y de alquiler.

En España, estas tendencias también están presentes. Según el INE, el 95,8% de la población de 16 a 74 años había utilizado Internet en los tres últimos meses en 2024 y el 56,7% había realizado compras online en ese mismo periodo (INE, 2024). En la misma línea, la CNMC señaló en 2025 que el 57% de los internautas había realizado al menos una compra online en la segunda mitad de 2024 (CNMC, 2025a).

La aceptación de modelos de intercambio entre particulares tampoco parte de cero. La CNMC ya había identificado que las plataformas para comprar, vender o alquilar productos de segunda mano eran las más populares entre los internautas españoles dentro del ámbito colaborativo, y que casi tres de cada diez españoles habían utilizado plataformas de economía colaborativa para adquirir productos o servicios (CNMC, 2016; CNMC, 2018). Esto no implica que el alquiler tecnológico *peer-to-peer* esté consolidado, pero sí muestra familiaridad con plataformas entre particulares y con lógicas de acceso distintas de la compra tradicional.

A ello se suma una sensibilidad medioambiental que, aunque no siempre se traduzca directamente en compra, refuerza la legitimidad del modelo. Un estudio difundido por el MITECO mostró que el 93,5% de la población española considera que el cambio climático es una problemática real y que el 80,6% apoya prohibir la comercialización de productos con una vida útil injustificadamente baja (Ideara y Fundación Biodiversidad, 2020).

En resumen, en España convergen tres tendencias favorables para Cammunity: normalización del canal digital, aceptación de mercados entre particulares y mayor receptividad hacia modelos de consumo más duraderos y menos intensivos en recursos.

No obstante, la confianza sigue siendo crítica. Al producirse el intercambio entre desconocidos, la adopción del modelo dependerá en gran medida de la capacidad de Cammunity para ofrecer verificación, reputación, transparencia y mecanismos de protección frente al riesgo percibido. De hecho, los resultados de la encuesta realizada para este trabajo muestran que el miedo al deterioro, pérdida o robo de los dispositivos y la falta de garantías son los principales frenos a la participación identificados por los encuestados (Anexo I).

3.1.4 Factores Tecnológicos

Las dinámicas tecnológicas son la base del contexto estratégico de Cammunity. La rápida innovación tecnológica contribuye a acelerar la obsolescencia percibida y a acortar el ciclo de vida de los productos electrónicos (Magnier y Mugge, 2022). A medida que aparecen nuevos modelos, muchos dispositivos funcionales se sustituyen antes del final de su vida útil técnica, lo que incrementa el *stock* de equipos potencialmente alquilables.

Además, los avances en infraestructura digital, *cloud computing*, aplicaciones y sistemas de pago online seguros facilitan el funcionamiento eficiente de los *marketplaces peer-to-peer* (Parker et al., 2016).

En España, la viabilidad tecnológica operativa de una plataforma como Cammunity es elevada. Según el INE, en 2025 el 97,4% de los hogares disponía de acceso a Internet por banda ancha fija y/o móvil, y el 86,8% contaba con conexión de banda ancha fija (INE, 2025). Red.es situaba la cobertura de fibra en el 95% de la población (Ministerio para la Transformación Digital y de la Función Pública, 2025). Esto reduce de forma importante las barreras de acceso para un *marketplace* digital.

A ello se añade la madurez de los sistemas de pago. El Banco de España señala que los pagos online representaban en 2024 el 22% de los pagos diarios de los consumidores españoles, frente al 8% registrado en 2019 (Molina Rodríguez y Esandi Erro, 2025). Este avance facilita procesos digitalizados de búsqueda, reserva, pago y devolución, mejorando la escalabilidad potencial del modelo.

Sin embargo, esta misma digitalización incrementa la relevancia del riesgo tecnológico. INCIBE presentó en 2025 un balance de más de 97.000 incidentes de ciberseguridad gestionados en 2024 y señaló, entre otros problemas, 2.122 incidentes relacionados con tiendas online fraudulentas (INCIBE, 2025).

Por tanto, aunque el entorno tecnológico español ofrece una base favorable en infraestructura y hábitos digitales, también exige altos estándares de seguridad, protección de datos y fiabilidad para evitar que el riesgo tecnológico erosione la confianza del usuario.

En consecuencia, en Cammunity la tecnología no solo actúa como soporte operativo, sino también como condición de posibilidad del modelo y como fuente de ventaja o desventaja competitiva según el nivel de experiencia y seguridad que logre ofrecer.

3.1.5 Factores Medioambientales

Las consideraciones medioambientales son especialmente relevantes para una plataforma posicionada en la economía circular. Los residuos electrónicos son uno de los tipos de residuos con mayor crecimiento global, impulsados en gran medida por ciclos de reemplazo más cortos en los productos electrónicos (Forti et al., 2020). La producción de

dispositivos implica extracción de recursos, alto consumo de energía y emisiones de gases de efecto invernadero.

En España, esta dimensión tiene respaldo institucional y regulatorio. La Estrategia Española de Economía Circular, España Circular 2030 fija como objetivos reducir en un 30% el consumo nacional de materiales y recortar en un 15% la generación de residuos respecto a 2010. Además, la Ley 7/2022, de residuos y suelos contaminados para una economía circular, incorpora estos principios al marco legal español, y el Real Decreto 110/2015 regula específicamente la prevención y gestión de los residuos de aparatos eléctricos y electrónicos.

La importancia de esta cuestión puede apreciarse también en los objetivos públicos de recogida: para 2025, el objetivo estatal de recogida separada de RAEE se fijó en 602.184.785 kilogramos (MITECO, 2025). Esto confirma que el problema de los residuos electrónicos no es teórico, sino un desafío ya cuantificado por la política pública. En este contexto, Cammunity puede posicionarse como una propuesta alineada con la prolongación de la vida útil de los dispositivos, la reutilización y la optimización del uso de recursos.

No obstante, conviene evitar una visión idealizada. La sostenibilidad, por sí sola, no garantiza la adopción del servicio. Para convertirse en una ventaja competitiva real debe ir acompañada de conveniencia, ahorro y confianza. Por ello, en el mercado español actual, la sostenibilidad funciona sobre todo como factor de legitimación y diferenciación, más que como único motor de decisión.

Al promover el uso compartido y extender la vida útil de los productos, Cammunity contribuye indirectamente a reducir residuos y mejorar la eficiencia en el uso de recursos (Bocken et al., 2016). Esto refuerza su coherencia estratégica en un mercado cada vez más orientado a la sostenibilidad. Además, la presión social e institucional para reducir el impacto medioambiental sigue creciendo, lo que legitima progresivamente modelos de negocio que reducen el consumo innecesario.

3.1.6 Factores Legales

Las condiciones legales representan un aspecto esencial en los modelos de negocio basados en plataformas. Las regulaciones sobre protección de datos, especialmente bajo

el Reglamento General de Protección de Datos (RGPD), imponen requisitos estrictos sobre recogida, almacenamiento y procesamiento de datos de los usuarios (Voigt & Von dem Bussche, 2017).

Además, marcos regulatorios europeos recientes dirigidos a servicios digitales y plataformas online introducen obligaciones relacionadas con transparencia, protección de consumidores y responsabilidad de las plataformas (European Parliament & Council, 2022).

Las cuestiones de responsabilidad también exigen especial cuidado. En las plataformas de alquiler *peer-to-peer*, los conflictos relacionados con daños, robos o mal uso de productos pueden generar situaciones legales complejas (Ert et al. 2016). Por ello, resulta esencial establecer términos contractuales claros y posibles relaciones con compañías de seguros. Asimismo, los marcos tributarios relativos a los ingresos generados por las plataformas también pueden influir en la participación de los usuarios y en la estructura operativa.

En el caso español, las implicaciones legales de Cammunity son especialmente concretas. Como plataforma digital, su actividad queda afectada por la Ley 34/2002, de servicios de la sociedad de la información y de comercio electrónico, que regula la contratación electrónica y las obligaciones de información de los prestadores de servicios digitales. A ello se suma el texto refundido de la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios, que refuerza la protección del usuario final, y la Ley Orgánica 3/2018, que complementa en España el marco europeo de protección de datos personales.

Además, el Reglamento de Servicios Digitales de la Unión Europea ha reforzado las responsabilidades de las plataformas *online* en materia de transparencia, protección del consumidor y gestión de riesgos asociados al entorno digital. Para una plataforma como Cammunity, esto implica que la seguridad jurídica del modelo no depende solo de unos términos y condiciones bien redactados, sino de integrar desde el diseño del servicio exigencias claras de información, privacidad, trazabilidad y resolución de incidencias.

En materia tributaria, el caso español también es hoy más exigente. El Real Decreto 117/2024 desarrolla en España las obligaciones de diligencia debida e información derivadas de la Directiva DAC7 para operadores de plataformas digitales. Esto reduce la falta de transparencia fiscal de los ingresos obtenidos a través de la plataforma y obliga a

contemplar desde el inicio cómo se recogerá, verificará y comunicará determinada información sobre los usuarios que generen rendimientos mediante el *marketplace*. En consecuencia, el marco legal español actual no impide el desarrollo de Cammunity, pero sí exige un diseño especialmente cuidadoso en protección de datos, contratación electrónica, consumo y cumplimiento tributario.

4. Análisis del sector y de la competencia

Mientras que el capítulo anterior examinaba el macroentorno de Cammunity, este capítulo se centra en la estructura competitiva del sector en el que opera. En los mercados de plataformas digitales, la dinámica sectorial no depende solo de la oferta y la demanda, sino también de los efectos de red, las interacciones multilaterales y la escalabilidad de los mercados bilaterales (Rochet & Tirole, 2003; Cusumano et al., 2019). Por ello, la viabilidad estratégica de Cammunity exige analizar la creación, coordinación y captura de valor en este ecosistema.

4.1 Estructura del sector del alquiler tecnológico

Cammunity opera en un sector híbrido que combina intermediación digital y acceso temporal a bienes duraderos. A diferencia de las empresas de alquiler tradicionales, las plataformas *peer-to-peer* siguen un modelo *asset-light*, sin inventario propio, y concentran sus recursos en la infraestructura tecnológica y en los sistemas de gobernanza de la plataforma (Parker et al., 2016).

4.1.1 Estructuras asset-light vs. asset-heavy

Las empresas de alquiler tradicionales basan su ventaja en la propiedad y gestión del inventario. En cambio, las plataformas digitales aprovechan activos de los propios usuarios, reduciendo la inversión en bienes y la intensidad de capital (Gawer, 2014). Sin embargo, este modelo depende más de la liquidez transaccional y de la densidad de participación, ya que su valor exige suficientes usuarios ofreciendo y demandando productos.

4.1.2 Efectos de red localizados

Aunque son plataformas digitales, los mercados de alquiler tecnológico mantienen una limitación geográfica, porque los bienes deben intercambiarse físicamente. Esto genera efectos de red localizados: la plataforma necesita equilibrio entre oferta y demanda en áreas concretas (Hagiu y Wright, 2015). Además, en los mercados bilaterales, la participación en un lado aumenta el valor para el otro (Katz y Shapiro, 1985), aunque en bienes físicos estos efectos están limitados por el espacio.

En el caso de Cammunity, esto implica que una cámara publicada en Madrid solo genera valor para demandantes que puedan recogerla en Madrid. Por ello, la plataforma no puede tratarse como un mercado nacional único desde el inicio: la densidad de usuarios en cada ciudad es lo que determina la viabilidad de las transacciones. Esta es la razón por la que la estrategia de lanzamiento prioriza los grandes núcleos urbanos¹ antes de expandirse al resto del territorio, buscando alcanzar primero masa crítica local antes de escalar geográficamente.

4.1.3 Problema de coordinación en mercados bilaterales

Este sector presenta el clásico problema de coordinación en mercados bilaterales: los oferentes no participarán si no existe demanda suficiente, y la demanda no aparecerá si no hay oferta disponible (Caillaud y Jullien, 2003). Esta vulnerabilidad inicial constituye una barrera estructural importante en el lanzamiento y escalado de la plataforma.

4.1.4 Diferenciación a nivel de plataforma

Dado que los productos alquilados son bienes duraderos relativamente estandarizados, la diferenciación rara vez se produce en el producto. La competencia se desplaza a los mecanismos de gobernanza de la plataforma: sistemas de confianza y reputación, precios, seguros y experiencia de usuario (Tiwana, 2013). Por ello, la ventaja competitiva sostenible no proviene del control del inventario, sino del diseño de la plataforma.

¹ Madrid, Barcelona, Valencia, Sevilla

4.1.5 Madurez y fragmentación de mercado

Dentro de la economía colaborativa, sectores como alojamiento y movilidad presentan una elevada madurez y plataformas dominantes. El alquiler tecnológico *peer-to-peer*, en cambio, muestra un desarrollo comercial menor (Frenken & Schor, 2019; Shmidt, 2023), lo que implica menor rivalidad inmediata, pero también mayor incertidumbre sobre la demanda a largo plazo y la futura consolidación del mercado (Porter, 2008).

Este análisis resulta especialmente relevante para Cammunity porque anticipa las dinámicas competitivas del sector. En este mercado, la competencia no depende solo de disponer de tecnología o de un catálogo amplio, sino de coordinar oferta y demanda, generar confianza y reducir el riesgo percibido. Además, Cammunity se inserta en un contexto español con un canal digital consolidado: en 2024, el 95,8% de la población de 16 a 74 años había usado Internet en los tres últimos meses y el 56,7% había realizado compras online (INE, 2024). La CNMC ya identificaba, además, a las plataformas de compraventa y/o alquiler de segunda mano como las más utilizadas dentro de la economía colaborativa (CNMC, 2018). Sin embargo, el acceso temporal a tecnología está ocupado sobre todo por modelos centralizados de *renting* o alquiler con inventario propio, no por plataformas *peer-to-peer* especializadas (véase apartado 4.2). Por ello, el mercado español puede considerarse maduro en hábitos digitales, pero todavía poco estructurado en el alquiler tecnológico entre particulares (INE, 2024; CNMC, 2018).

4.2 Análisis de competidores

El análisis de competidores permite comprender mejor el entorno competitivo de Cammunity. No basta con observar competidores directos; también deben considerarse competidores indirectos y por productos o servicios sustitutivos que cubren necesidades similares. En el acceso a tecnología, la competencia no surge solo de otras plataformas de alquiler, sino también de modelos alternativos que permiten un acceso temporal o asequible a dispositivos.

El ecosistema español se caracteriza por la coexistencia de distintos modelos: plataformas de *renting* centralizadas, servicios de alquiler corporativo y mercados de segunda mano o reacondicionados. Todos compiten por usuarios que buscan flexibilidad, asequibilidad o acceso temporal a tecnología.

4.2.1 Competidores directos

Los competidores directos son plataformas que ofrecen dispositivos tecnológicos a través de alquiler o modelos de *renting* que permiten a los consumidores tener acceso temporal al producto sin tener la propiedad.

a. Grover (Grover, s.f.)

Grover es una de las plataformas de alquiler tecnológico digitales más prominentes que operan en Europa, incluyendo España. La compañía ofrece un rango amplio de productos electrónicos como pueden ser móviles, ordenadores, sistemas de *gaming*, cámaras y equipo de audio. Los usuarios pueden acceder a estos dispositivos a través de periodos de alquiler flexibles que suelen ser de un mes mínimo, por lo que suelen ser alquileres más a largo plazo.

La plataforma enfatiza la conveniencia, los contratos flexibles y la cobertura con seguros, posicionándose como una plataforma digital de alquiler tecnológicamente madura. Sin embargo, Grover opera con un modelo de inventario centralizado, lo que significa que la compañía es propietaria o maneja de alguna forma los dispositivos que está alquilando en vez de facilitar el intercambio de consumidor a consumidor. Por ello, Grover compite directamente por los usuarios que buscan tener acceso temporal a tecnologías, pero su estructura económica difiere significativamente del modelo ligero en activos de Cammunity.

b. Rentik (Rentik, s.f.)

Rentik ofrece acceso a dispositivos tecnológicos a través de un modelo de pago mensual que se asemeja al *renting*. Los usuarios pueden obtener dispositivos como móviles u ordenadores a través de pagos mensuales fijos que incluyen típicamente cobertura con seguro y opciones de contratos flexibles.

La plataforma se dirige a consumidores que quieren usar tecnología moderna sin tener que comprarla inmediatamente. Aunque Rentik compite por el mismo sector de usuarios que buscan acceso a tecnología, sigue siendo un servicio basado en inventario manejado por la misma compañía en vez de ser un *marketplace* descentralizado de consumidor a consumidor.

c. Alquiler Oceánica (Alquiler Oceánica, s.f.)

Alquiler Oceánica es una compañía española especializada en el alquiler de material audiovisual y tecnológico. Su catálogo incluye dispositivos como cámaras, equipo de iluminación, sistemas de sonido y otras herramientas tecnológicas usadas comúnmente en la producción audiovisual.

Aunque la compañía tiene altas conexiones con el sector audiovisual profesional, también ofrece servicios de alquiler a individuo que requieren cierto material durante un corto periodo de tiempo. Esto les convierte en un competidor relevante en el sector de alquiler tecnológico, especialmente para categorías como cámaras y dispositivos específicos audiovisuales que también se ofrecen en la plataforma de Cammunity.

Por otro lado, a diferencia de Cammunity, la compañía opera bajo un modelo tradicional basado en inventario, donde la compañía es propietaria de todo el equipo que pone en alquiler.

d. Camaleón Rental (Camaleón Rental, s.f.)

Camaleón Rental es otra compañía de alquiler de material audiovisual reconocida, que también opera en España. La empresa ofrece cámaras de nivel profesional, objetivos, equipo de iluminación y otros dispositivos que se emplean en la producción de películas o series.

Su mercado principal consiste en productoras profesionales, aunque facilitan el alquiler de sus materiales a profesionales audiovisuales y autónomos para proyectos de menor duración. De esta forma, Camaleón Rental compite indirectamente por usuarios que buscan acceder a equipos tecnológicos especializados sin necesidad de comprarlos.

Sin embargo, como con los otros competidores del sector, Camaleón Rental depende de un modelo de inventario centralizado.

4.2.2 Competidores indirectos y soluciones sustitutivas

Además de las plataformas de alquiler directo, varias soluciones alternativas compiten por la misma necesidad del consumidor que aborda Cammunity: obtener acceso a dispositivos tecnológicos sin realizar una gran inversión inicial.

a. Back Market (Back Market, s.f.)

Back Market es una plataforma online que se especializa en dispositivos electrónicos renovados. Al ofrecer móviles, ordenadores y muchos más dispositivos a precios reducidos significativamente, la plataforma ofrece una alternativa al alquiler de tecnología.

Los consumidores que buscan alquilar equipo temporalmente pueden decidir comprar ese mismo producto de segunda mano, pero renovado a precios más bajos. Esto posiciona a Back Market como un competidor indirecto en el ecosistema de acceso a tecnología más amplio, fuera del mercado de alquiler.

b. Mercados *online* de segunda mano (Wallapop...)

Los mercados *online* de segunda mano como Wallapop también funcionan como soluciones alternativas. Estas plataformas permiten a los usuarios comprar y vender dispositivos tecnológicos usados a precios más bajos, reduciendo la barrera financiera para adquirirlos.

Aunque estas plataformas no ofrecen servicios de alquiler temporal, compiten con los modelos basados en el acceso al permitir a los consumidores obtener dispositivos tecnológicos a un precio más asequible.

c. Distribuidores de tecnología que ofrecen alquiler o financiación

Grandes minoristas de electrónica que operan en España, como MediaMarkt o Fnac, ofrecen cada vez más opciones de alquiler o financiación que permiten a los clientes pagar los dispositivos tecnológicos en cuotas mensuales. Si bien estos modelos no constituyen servicios de alquiler a corto plazo, abordan la misma motivación del consumidor de acceder a la tecnología sin realizar un gran desembolso inicial.

4.2.3 Insights del análisis de competidores

El análisis de competidores indica que el mercado de acceso a tecnología en España está dominado por proveedores de alquiler centralizado y plataformas de *renting*. Estas compiten mediante control de inventario, amplitud de catálogo y capacidad logística.

Cammunity introduce un modelo distinto, basado en el alquiler entre particulares, que permite monetizar dispositivos infrautilizados y ofrecer acceso puntual a otros usuarios. Este enfoque reduce la necesidad de grandes inversiones en inventario y se alinea con el consumo colaborativo.

Sin embargo, la naturaleza descentralizada del modelo *peer-to-peer* introduce retos adicionales de confianza, verificación y coordinación de la oferta. Abordarlos será esencial para competir con eficacia en el ecosistema amplio de acceso a tecnología.

4.3 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter permite evaluar el atractivo estructural y la rentabilidad potencial del sector del alquiler tecnológico *peer-to-peer*. En los sectores basados en plataformas digitales, estas fuerzas deben interpretarse teniendo en cuenta los efectos de red, el *multi-homing*² y la escalabilidad (Rochet & Tirole, 2003; Soares y Nieto-Mengotti, 2024).

4.3.1 Amenaza de nuevos competidores

En el análisis de esta fuerza, Cammunity ocupa la posición del entrante: es una plataforma que busca abrirse espacio en un mercado donde ya operan otros modelos de acceso a tecnología. Por tanto, lo relevante es evaluar las barreras que debe superar para entrar y consolidarse, así como la facilidad con la que otros competidores podrían replicar su modelo una vez que esté activa.

A primera vista, este sector parece tener barreras de entrada bajas, ya que el modelo *asset-light* evita grandes inversiones iniciales en inventario, almacenamiento o logística. Los requisitos son más tecnológicos, organizativos y de mercado que intensivos en capital.

Sin embargo, en las plataformas emergen barreras estructurales más complejas. Los efectos de red en mercados bilaterales obligan a atraer simultáneamente oferta y demanda para alcanzar una liquidez mínima viable (Katz y Shapiro, 1985). Sin densidad transaccional, la plataforma no genera valor percibido. Además, la acumulación de

² Se entiende *multi-homing* como el concepto de que los usuarios pueden utilizar varias plataformas a la vez. Los ofertantes pueden subir su material de alquiler a varias plataformas y los demandantes pueden alquilar un material en Cammunity, otro en Grover...

confianza actúa como barrera basada en el tiempo: los sistemas de reputación requieren interacciones repetidas para consolidarse.

En España, la barrera de entrada no procede de una plataforma *peer-to-peer* dominante, sino de la necesidad de abrir espacio en un mercado donde las alternativas visibles de acceso temporal a tecnología operan con modelos distintos. Grover ya ofrece alquiler flexible de 1 a 24 meses y comunica más de 500.000 clientes, mientras que Rentik se posiciona como servicio de renting con cuota y seguro. A ello se suman operadores con inventario propio, como Alquiler Oceánica y Camaleón Rental. Por tanto, los competidores existentes se concentran sobre todo en modelos centralizados, no en *marketplaces peer-to-peer* especializados. En consecuencia, la principal barrera para Cammunity no es tecnológica, sino de ejecución: activar oferta suficiente de particulares y demanda que perciba el alquiler entre usuarios como una opción segura y conveniente. Así, la amenaza de entrada en España puede considerarse moderada.

4.3.2 Poder de negociación de los proveedores

En Cammunity, los proveedores relevantes son los de infraestructura: servicios en la nube, pasarelas de pago y aseguradoras. Como ocurre en cualquier plataforma digital, su poder de negociación es alto. Actores como AWS o Google Cloud operan en mercados muy concentrados y, una vez integrados, generan costes de cambio difíciles de asumir. Las pasarelas de pago presentan una lógica similar. Las aseguradoras merecen una mención especial, ya que la cobertura de daños y pérdidas no es un complemento opcional, sino un requisito para que los usuarios confíen en la plataforma. En cualquier caso, esta dependencia es estructural en el sector y no representa una desventaja exclusiva de Cammunity.

Al margen de estos proveedores de infraestructura, conviene también considerar la posición de los ofertantes. Aunque en el modelo de Cammunity son clientes, ya que pagan una comisión por cada alquiler completado, su comportamiento tiene una dimensión relevante desde el punto de vista competitivo por el concepto conocido como *multi-homing* (Armstrong, 2006), que hace que los costes de cambio para el ofertante sean prácticamente nulos. De hecho, la CNMC observó que cerca del 22,5%-22,7% de los internautas españoles había publicado artículos para su venta o alquiler en el último año (CNMC, 2016; CNMC, 2018), lo que muestra que la alternativa de monetización directa

está perfectamente normalizada. Por ello, aunque Cammunity no depende de estos usuarios como proveedores en sentido estricto, sí necesita ofrecerles condiciones que hagan preferible su plataforma frente a otras opciones disponibles.

4.3.3 Poder de negociación de los compradores

Los usuarios que alquilan equipos suelen afrontar costes de cambio bajos. Las plataformas digitales permiten comparar rápidamente precios, disponibilidad y reputación, lo que aumenta la transparencia del mercado (Pavlou y Gefen, 2004).

Además, existen sustitutivos cercanos, como la compra de bajo coste, el mercado de segunda mano o el préstamo informal. Esto incrementa la sensibilidad al precio y reduce el poder de fijación de la plataforma. Aunque la demanda está fragmentada, la información agregada otorga a los compradores una forma de poder colectivo: si la plataforma no ofrece suficiente confianza o precios competitivos, los usuarios pueden abandonarla fácilmente.

Por ello, competir solo en precio difícilmente generará una ventaja sostenible. La confianza, los seguros y la experiencia de usuario son elementos clave de retención.

En España, este poder se refuerza por la madurez del canal *online* y la abundancia de alternativas. Según el INE, en 2024 el 56,7% de la población de 16 a 74 años había comprado por Internet en los tres últimos meses (INE, 2024), y la CNMC situó en el 55,3% la proporción de usuarios de internet que había realizado alguna compra online en el último semestre de 2023 (CNMC, 2024). Además, el consumidor español puede comparar fácilmente entre Grover, Rentik, financiación o *trade-in* en distribuidores como MediaMarkt, y compra reacondicionada o de segunda mano. Por ello, en el caso español, el poder de los compradores debe considerarse alto.

4.3.4 Amenaza de productos sustitutivos

La presión de sustitución es una de las fuerzas más relevantes en este sector. El alquiler tecnológico *peer-to-peer* compite con la compra de dispositivos nuevos de bajo coste, la adquisición de productos de segunda mano, las empresas tradicionales de alquiler profesional y el préstamo informal. Según la teoría de la organización industrial, la disponibilidad de sustitutivos cercanos limita la rentabilidad al restringir el poder de fijación de precios (Porter, 2008).

Estos sustitutivos difieren en coste, conveniencia y riesgo. La compra de segunda mano exige mayor desembolso inicial, pero elimina pagos recurrentes; el préstamo informal elimina el coste monetario, pero puede generar fricciones sociales. Por tanto, la competencia no se limita a plataformas similares, sino a modelos alternativos de acceso y propiedad.

En España, esta amenaza es especialmente intensa. La primera vía es la segunda mano, favorecida por la fuerte implantación de estas plataformas y por su condición de categoría más utilizada dentro de las plataformas colaborativas según la CNMC (CNMC, 2018). La segunda es la compra reacondicionada, donde operadores como Back Market añaden garantía, periodo de prueba y controles de calidad. Así, los sustitutivos difieren no solo en coste, sino también en conveniencia y riesgo percibido. En consecuencia, Cammunity compite contra todo el ecosistema español de acceso flexible a tecnología.

4.3.5 Rivalidad de competidores ya existentes

En España, la rivalidad directa sigue siendo limitada por el carácter emergente del nicho *peer-to-peer* especializado. No obstante, podría intensificarse si *marketplaces* generalistas incorporan alquiler, si plataformas internacionales se expanden o si empresas tradicionales digitalizan sus servicios.

Los mercados de plataformas suelen mostrar dinámicas de *winner-takes-most* por la fuerza de los efectos de red (Eisenmann et al., 2006). Una vez que una plataforma alcanza suficiente liquidez, los competidores tardíos pueden tener dificultades para posicionarse. Sin embargo, al tratarse de bienes físicos con intercambio local, pueden aparecer equilibrios más fragmentados que en los servicios puramente digitales. Por ello, la rivalidad actual puede considerarse moderada, aunque dinámica.

En España, la rivalidad directa en el nicho estricto del alquiler tecnológico *peer-to-peer* es baja, ya que no existe una plataforma especializada equivalente a Cammunity con presencia nacional consolidada. Sin embargo, sí hay rivalidad en segmentos adyacentes. En acceso temporal a tecnología de consumo destacan Grover y Rentik, ambos con modelos centralizados basados en cuota mensual, seguro y control del inventario. En el ámbito audiovisual, Alquiler Oceánica y Camaleón Rental cubren desde gama media hasta cámaras profesionales. Esto sugiere una segmentación clara por usuario, gama del dispositivo y duración del alquiler, más que una guerra homogénea de precios. Además,

las barreras de salida son mayores en los modelos con inventario propio, mientras que una plataforma *asset-light* como Cammunity asumiría menores costes hundidos.

4.4 Grupos estratégicos

El análisis de grupos estratégicos permite identificar conjuntos de empresas que siguen estrategias competitivas similares dentro del sector (Porter, 1980). En el mercado de acceso a tecnología pueden distinguirse posiciones estratégicas según dos dimensiones: la estructura de propiedad de los activos tecnológicos y el grado de digitalización o intermediación. Estas dos dimensiones resultan especialmente relevantes porque capturan las diferencias estructurales más significativas entre los competidores del sector: la propiedad de los activos determina el modelo de costes y la escalabilidad, mientras que el grado de digitalización condiciona el alcance y la eficiencia operativa.

La primera distingue entre modelos con inventario centralizado, donde la empresa posee y gestiona los dispositivos, y modelos descentralizados, donde los equipos pertenecen a usuarios individuales que los ofrecen a través de una plataforma. La segunda alude al nivel de intermediación digital: algunas empresas operan mediante alquiler tradicional directo, mientras otras utilizan plataformas que facilitan la interacción y la transacción.

A partir de estas dimensiones pueden identificarse distintos grupos estratégicos dentro del sector.

4.4.1 Plataformas digitales de renting con inventario propio

El primer grupo lo forman plataformas digitales que ofrecen acceso a dispositivos tecnológicos, pero mantienen la propiedad y control del inventario. Grover y Rentik pertenecen a esta categoría.

Estas plataformas combinan interfaz digital e inventario centralizado. Su ventaja competitiva deriva del tamaño del catálogo, la eficiencia operativa y servicios adicionales como seguros o sustitución de dispositivos. Sin embargo, siguen siendo modelos relativamente intensivos en capital frente a las plataformas *peer-to-peer*.

4.4.2 Empresas tradicionales de alquiler de equipos tecnológicos

El segundo grupo está compuesto por empresas de alquiler tradicional, en las que la compañía posee el equipamiento y lo alquila directamente a sus clientes. Ejemplos de este grupo son Alquiler Oceánica y Camaleón Rental.

Estas empresas suelen competir en calidad del equipo, experiencia técnica y fiabilidad del servicio. Sus operaciones requieren logística directa, mantenimiento y atención personalizada, por lo que su escalabilidad es más limitada que la de las plataformas digitales.

4.4.3 Plataformas peer-to-peer de alquiler tecnológico

El tercer grupo está formado por plataformas digitales *peer-to-peer*, donde la plataforma actúa como intermediaria entre usuarios sin poseer los activos alquilados. Los dispositivos pertenecen a particulares que los ponen en alquiler a través de la plataforma. En España, este grupo estratégico carece por el momento de competidores consolidados.

Cammunity se sitúa en este grupo. Su principal ventaja es la estructura *asset-light*, que permite escalar la oferta sin grandes inversiones en inventario. Además, facilita la monetización de dispositivos infrautilizados y se alinea con el consumo colaborativo.

Sin embargo, este modelo introduce retos específicos en confianza, seguridad y coordinación entre oferta y demanda. A diferencia de las empresas con inventario propio, depende de sistemas de reputación, verificación y gobernanza para garantizar la fiabilidad de los intercambios.

4.4.4 Posicionamiento estratégico de Cammunity

Dentro del mapa de grupos estratégicos, Cammunity ocuparía una posición diferenciada como plataforma digital *peer-to-peer* de alquiler tecnológico orientada a particulares. Este posicionamiento le permite diferenciarse de los competidores basados en inventario propio y, al mismo tiempo, desarrollar un modelo potencialmente más escalable.

El análisis también muestra que la mayoría de los competidores presentes en España se concentran en modelos con inventario centralizado. Esto sugiere que el segmento *peer-*

to-peer de alquiler tecnológico sigue poco desarrollado en el mercado español, lo que representa una oportunidad estratégica para una propuesta como Cammunity.

5. Análisis interno y diagnóstico estratégico

Tras analizar el entorno competitivo y la estructura del sector, es necesario evaluar la posición estratégica de Cammunity desde una perspectiva interna. Este apartado examina los recursos, capacidades y condicionantes que influyen en su desarrollo estratégico.

El análisis interno permite valorar hasta qué punto el modelo de negocio está preparado para competir. En plataformas digitales y modelos emergentes, esta evaluación es especialmente relevante, ya que la viabilidad depende no solo del mercado, sino también de la capacidad para gestionar recursos tecnológicos, generar confianza y alcanzar suficiente adopción inicial (Teece, 2018).

Con este fin, el capítulo se estructura en cuatro bloques: análisis de recursos internos, identificación de ventajas competitivas, evaluación de riesgos y limitaciones, y análisis DAFO, que integra factores internos y externos relevantes (Gürel & Tat, 2017).

5.1 Análisis de recursos internos

El análisis de recursos internos permite evaluar los activos y capacidades de Cammunity en su fase inicial, identificar carencias y anticipar necesidades de desarrollo. Este enfoque se fundamenta en la visión basada en recursos, según la cual la ventaja competitiva sostenible depende no solo del entorno, sino también de la combinación de recursos y capacidades de la empresa (Barney, 1991).

5.1.1 Recursos humanos

En su fase de lanzamiento, Cammunity está formada por tres fundadoras con formación en Administración y Dirección de Empresas. Este perfil aporta base en análisis estratégico, gestión, finanzas y operaciones, y sus distintas especializaciones introducen diversidad funcional. Además, algunas fundadoras cuentan con conocimientos de marketing digital y redes sociales, así como experiencia previa a través de prácticas, lo que refuerza la capacidad del equipo para comunicar y captar usuarios en las primeras etapas.

La principal limitación es la ausencia de perfiles técnicos en desarrollo de *software* e ingeniería informática. Dado que Cammunity es una plataforma digital, esta carencia

obliga a externalizar el desarrollo y mantenimiento o a adquirir esas capacidades mediante formación. A medio plazo, incorporar perfiles técnicos o establecer alianzas estables con socios tecnológicos será una necesidad estratégica.

5.1.2 Recursos tecnológicos

Cammunity no dispone todavía de una plataforma desarrollada ni de un prototipo funcional. Sus recursos tecnológicos se limitan a herramientas generales de informática, gestión de proyectos y redes sociales, por lo que el desarrollo tecnológico constituye la inversión inicial más importante y una de las principales incertidumbres del proyecto.

La plataforma deberá incorporar registro y verificación de usuarios, publicación y búsqueda de dispositivos, pagos, reseñas y comunicación entre partes. Para ello será necesario recurrir a servicios externos de desarrollo, infraestructura en la nube y sistemas de pago seguros de terceros.

5.1.3 Recursos intangibles

Entre los recursos intangibles de Cammunity destaca el conocimiento estratégico del mercado y del entorno competitivo acumulado a través de este proyecto, que constituye una base útil para la toma de decisiones y el posicionamiento inicial.

Sin embargo, la empresa carece todavía de activos intangibles clave en *marketplaces peer-to-peer*: reputación de marca, base de usuarios y sistemas de confianza consolidados. Estos elementos son fundamentales para la adopción del servicio y requieren tiempo, consistencia y gestión activa de la comunidad (Ert, Fleischer & Magen, 2016).

5.1.4 Recursos financieros

En la fase actual, Cammunity no cuenta con financiación externa ni con acuerdos cerrados con inversores o instituciones públicas. Los recursos financieros disponibles se limitan a la capacidad de aportación del equipo fundador. Esto refuerza la importancia del modelo *asset-light*, ya que reduce las necesidades de capital inicial al no requerir inventario propio. No obstante, el desarrollo tecnológico y las primeras campañas de captación exigirán planificación financiera y, previsiblemente, financiación externa a corto plazo.

5.2 Identificación de ventajas competitivas

El siguiente paso del análisis interno consiste en identificar las ventajas competitivas potenciales de Cammunity en el mercado de acceso a tecnología. Este análisis se centra en los elementos que pueden permitir a la empresa diferenciarse y generar valor de forma sostenida.

En el caso de Cammunity, estas ventajas no se encuentran solo en el servicio ofrecido, sino en el modelo organizativo y en la lógica de funcionamiento de la plataforma. En los mercados de plataformas, el valor competitivo se genera a través de la capacidad de conectar eficientemente a distintos grupos de usuarios y facilitar sus interacciones (Parker, et al., 2016).

5.2 .1 Escalabilidad del modelo de plataforma

Una de las principales ventajas potenciales de Cammunity es la escalabilidad propia de las plataformas digitales. A diferencia de los modelos tradicionales de alquiler, su crecimiento no depende de adquirir y gestionar inventario, sino de la incorporación de nuevos usuarios.

Así, la oferta puede crecer a partir de los recursos aportados por los propios usuarios, permitiendo una expansión elevada sin aumentar proporcionalmente los activos físicos ni realizar grandes inversiones (Cusumano et al., 2019).

5.2.2 Aprovechamiento de recursos infrautilizados

Otra ventaja competitiva es la capacidad de activar recursos infrautilizados en el ámbito doméstico. Muchos bienes de consumo duradero se usan solo de forma ocasional, lo que genera oportunidades para modelos basados en el uso compartido o temporal (Frenken & Schor, 2019).

En el caso de dispositivos como cámaras, drones o proyectores, la plataforma permite convertir esos recursos en activos productivos, generando valor tanto para propietarios como para usuarios que necesitan acceso temporal.

5.2.3 Flexibilidad de la oferta

Frente a las empresas tradicionales de alquiler tecnológico, cuya oferta depende de su inventario, las plataformas *peer-to-peer* pueden desarrollar una oferta más flexible y dinámica. Cada nuevo usuario que pone un dispositivo en alquiler amplía automáticamente el catálogo disponible.

Esto permite adaptarse con rapidez a las necesidades del mercado y a nuevas categorías de productos. En este tipo de sistemas, la variedad suele aumentar a medida que crece la comunidad (Sundararajan, 2016).

5.2.4 Generación de valor mediante interacción entre usuarios

Otra ventaja competitiva deriva de la capacidad de generar valor a partir de la interacción entre usuarios. En los mercados tradicionales, el valor se genera principalmente dentro de la empresa; en las plataformas, gran parte surge de la interacción entre participantes.

Esto permite que el valor del servicio aumente conforme crece la actividad, generando aprendizaje, recomendaciones y reputación que fortalecen el ecosistema digital (Tiwana, 2013).

5.3 Evaluación de riesgos y limitaciones

Aunque el modelo de Community presenta oportunidades, también existen riesgos y limitaciones que deben considerarse para evaluar su viabilidad estratégica. Los *marketplaces peer-to-peer* suelen enfrentarse a desafíos específicos relacionados con la coordinación entre usuarios, la confianza y la sostenibilidad del ecosistema (Kenney & Zysman, 2016).

Identificar estos riesgos resulta especialmente relevante en fases tempranas, ya que permite anticipar dificultades y diseñar mecanismos para reducir su impacto.

5.3.1 Dificultad para alcanzar liquidez en el marketplace

Uno de los principales riesgos es la dificultad para alcanzar suficiente liquidez en el *marketplace*, entendida como la capacidad de generar un volumen suficiente de transacciones entre los participantes (Evans & Schmalensee, 2016; Hagiú & Wright, 2015).

En plataformas bilaterales, el crecimiento depende de atraer de forma equilibrada a ofertantes y demandantes. Si uno de los lados crece más lentamente, pueden surgir problemas de actividad y baja frecuencia de transacciones (Evans & Schmalensee, 2016). En Cammunity, esto implica atraer simultáneamente a usuarios que ofrezcan dispositivos y a usuarios que quieran alquilarlos.

5.3.2 Problemas de comportamiento oportunista entre usuarios

Otro riesgo relevante es el posible comportamiento oportunista de los usuarios. Al tratarse de transacciones entre particulares, pueden surgir incumplimientos, daños o disputas.

La literatura sobre economía colaborativa señala la necesidad de mecanismos de gobernanza capaces de gestionar conflictos y reducir estos incentivos, como sistemas de reputación, valoraciones y resolución de disputas (Martin, 2016).

Este riesgo también aparece en la encuesta realizada, donde los encuestados señalan el miedo a comportamientos oportunistas como uno de los principales frenos a la participación. Entre las preocupaciones destacan el deterioro, la pérdida o el robo de dispositivos y la falta de garantías. Esto refuerza la necesidad de mecanismos eficaces de protección y confianza.

5.3.3 Dependencia del desarrollo tecnológico de la plataforma

El funcionamiento de Cammunity depende en gran medida de su infraestructura tecnológica. La plataforma debe gestionar publicación de dispositivos, búsqueda, reservas, pagos y comunicación entre usuarios.

Problemas técnicos, errores o una mala experiencia de usuario pueden afectar negativamente a la adopción. En mercados digitales, la calidad de la infraestructura tecnológica influye directamente en la capacidad de atraer y retener usuarios (Parker et al., 2016).

5.3.4 Riesgos regulatorios y legales

Las plataformas digitales también pueden enfrentarse a incertidumbre regulatoria, especialmente cuando introducen modelos de negocio que transforman sectores tradicionales. En los últimos años, diversas iniciativas legislativas en la Unión Europea

han buscado regular el funcionamiento de las plataformas digitales y reforzar la protección de los usuarios en el entorno online.

En este contexto, la actividad de Cammunity deberá adaptarse a normativas relacionadas con la protección de datos, la responsabilidad de las plataformas y las transacciones entre particulares. Cambios regulatorios futuros podrían influir en la forma en que la plataforma gestiona las transacciones o en las obligaciones legales asociadas a su actividad (European Parliament & Council, 2022).

5.3.5 Riesgos relacionados con la adopción del modelo

El modelo también depende de la disposición de los usuarios a adoptar nuevas formas de acceso a tecnología. Aunque la economía colaborativa ha crecido, algunos consumidores siguen mostrando reticencias hacia modelos basados en el intercambio de bienes con desconocidos (Möhlmann, 2015; Mittendorf, 2018).

La percepción de riesgo, la falta de familiaridad con el modelo y las preocupaciones sobre el estado de los dispositivos pueden limitar la adopción inicial. La encuesta confirma estas barreras: aunque existe interés potencial, la mayoría de los encuestados no tiene experiencia previa en plataformas de alquiler entre particulares. Por ello, generar confianza y comunicar con claridad la propuesta de valor será clave para superar estas limitaciones.

5.4 Análisis DAFO

El análisis DAFO permite sintetizar de forma integrada los factores internos y externos que condicionan la posición competitiva de una empresa. A diferencia de los análisis previos, combina ambas dimensiones en un marco único que facilita la identificación de palancas estratégicas y riesgos a gestionar (Gürel & Tat, 2017). En el caso de Cammunity, permite conectar los hallazgos del análisis del entorno con los del análisis interno y ofrecer una visión de conjunto de su situación estratégica inicial.

5.4.1 Fortalezas

La principal fortaleza estructural de Cammunity es su modelo *asset-light*. Al no requerir inventario propio, la plataforma puede escalar su oferta a medida que crecen los usuarios,

sin aumentar proporcionalmente sus activos físicos. Esto reduce las barreras de inversión inicial y permite concentrar recursos en desarrollo tecnológico y adquisición de usuarios.

Además, el equipo fundador aporta formación en ADE con especializaciones distintas, lo que introduce diversidad funcional en áreas como gestión estratégica, finanzas y operaciones. A ello se suman conocimientos de marketing digital, redes sociales y experiencia previa, así como el conocimiento estratégico acumulado durante este proyecto, que constituye un recurso intangible valioso para el posicionamiento inicial.

Por último, el modelo se alinea con tendencias de consumo basadas en el acceso, respaldadas por una predisposición creciente hacia el uso temporal de bienes frente a su propiedad permanente (Bardhi & Eckhardt, 2012).

5.4.2 Debilidades

El análisis interno muestra debilidades estructurales relevantes. La más importante es la ausencia de perfiles técnicos en el equipo fundador. Como el modelo depende críticamente de la infraestructura tecnológica, esta carencia obliga a externalizar el desarrollo y mantenimiento de la plataforma, generando dependencia tecnológica, incertidumbre en plazos y presión sobre costes.

A ello se suma que la empresa no dispone aún de plataforma desarrollada ni prototipo funcional, ni cuenta con financiación externa o acuerdos cerrados con inversores o socios estratégicos. Esto limita su capacidad de actuación a corto plazo.

Además, como todo *marketplace* bilateral en fase inicial, Cammunity depende de alcanzar masa crítica de usuarios para generar valor. Finalmente, la ausencia de reputación de marca y de sistemas de confianza consolidados supone otra limitación importante, ya que estos activos son esenciales para reducir el riesgo percibido y fomentar la participación (Ert, Fleischer & Magen, 2016).

5.4.3 Oportunidades

El entorno externo presenta oportunidades favorables para Cammunity. En primer lugar, el crecimiento de la economía colaborativa y la normalización de las plataformas digitales en España generan un contexto receptivo para modelos basados en el intercambio entre particulares. Como se analizó en el capítulo 3, la CNMC ya identificaba las plataformas

de compraventa y alquiler de segunda mano como las más utilizadas dentro del ámbito colaborativo en España.

A ello se suma el incremento del precio de los dispositivos tecnológicos, que puede incentivar la búsqueda de alternativas a la compra. Además, el marco político y regulatorio español, con instrumentos como la Ley de Startups o la Estrategia Española de Economía Circular 2030, favorece el emprendimiento digital y los modelos sostenibles. Por último, la elevada penetración digital en España facilita el acceso a una plataforma de este tipo y su escalabilidad.

5.4.4 Amenazas

El entorno competitivo también presenta amenazas relevantes. La más inmediata es la presencia de modelos alternativos de acceso a tecnología, como la compra de segunda mano, los dispositivos reacondicionados o el renting centralizado, que ya cubren necesidades similares y con bajo coste de sustitución. Esto limita el poder de fijación de precios y exige una propuesta de valor claramente diferenciada.

Además, los mercados de plataformas suelen presentar dinámicas de concentración en las que uno o pocos actores capturan gran parte del valor una vez alcanzada la masa crítica (Eisenmann et al., 2006). Si un competidor incorpora alquiler entre particulares o una plataforma internacional entra en el mercado español, Cammunity podría enfrentarse a una rivalidad difícil de contrarrestar. A ello se añaden la creciente incertidumbre regulatoria y el riesgo de comportamiento oportunista entre usuarios, que podrían erosionar la confianza y frenar el crecimiento.

Figura 3: Análisis DAFO



Fuente: Elaboración propia

6. Canvas ajustado y propuesta estratégica

Los análisis previos del macroentorno, del sector y del diagnóstico interno permiten revisar el modelo de negocio inicial de Cammunity. Este capítulo recoge los ajustes introducidos en el *Business Model Canvas* a partir de los hallazgos del análisis estratégico, define la estrategia de crecimiento y posicionamiento y detalla la estrategia competitiva, con atención a las alianzas, la expansión a nuevos segmentos y los mecanismos para sostener las ventajas competitivas a medio plazo.

6.1 Ajustes del modelo de negocio tras el análisis

El *Business Model Canvas* presentado en el capítulo 2 reflejaba el modelo de negocio de Cammunity en su fase inicial. Los análisis posteriores obligan a revisar y precisar algunos bloques. Estos ajustes no alteran la lógica central del modelo, sino que concretan sus elementos a partir del conocimiento adquirido sobre el entorno competitivo, las barreras de adopción y las limitaciones internas del equipo fundador.

A continuación, se resumen los principales cambios respecto al Canvas inicial, seguidos de la tabla del Canvas ajustado.

6.1.1 Segmentos de clientes

El Canvas inicial identificaba correctamente a ofertantes y demandantes y señalaba las áreas urbanas como mercado prioritario. El análisis del sector y de la encuesta confirma esta orientación, pero añade que, en la fase de lanzamiento, los segmentos más accesibles y con mayor propensión a participar son los usuarios con equipos de uso ocasional de gama media-alta, especialmente en material audiovisual, fotografía, drones y, en segundo plano, móviles y ordenadores. Estos perfiles muestran mayor disposición tanto a alquilar como a acceder temporalmente a estos equipos, lo que permite focalizar la adquisición inicial de usuarios.

6.1.2 Propuesta de valor

El análisis competitivo muestra que la diferenciación de Cammunity frente a modelos centralizados como Grover o Rentik no reside solo en el precio, sino en la combinación de comunidad, sostenibilidad y flexibilidad *peer-to-peer*. Sin embargo, el análisis interno

y la encuesta evidencian que la confianza y la seguridad percibida son condiciones previas para cualquier otra propuesta de valor. Por ello, el Canvas ajustado incorpora de forma explícita la gestión del riesgo mediante seguros, verificación de usuarios y sistemas de reputación como parte central de la propuesta de valor, y no solo como actividad operativa.

6.1.3 Canales

El Foro Community se mantiene, pero se reposiciona como herramienta de construcción de comunidad y reducción de barreras de confianza, más que como simple canal informativo. Además, el análisis del entorno tecnológico refuerza la necesidad de priorizar desde el inicio la experiencia móvil, dado el alto uso del *smartphone* para acceder a plataformas digitales en España.

6.1.4 Relación con clientes

El análisis de las barreras de adopción detectadas en la encuesta obliga a reforzar este bloque. Además del *self-service* guiado y el sistema de reseñas, se incorpora como elemento diferencial un proceso de *onboarding* activo para nuevos usuarios, orientado a reducir la fricción inicial y explicar claramente los mecanismos de protección disponibles.

6.1.5 Fuente de ingresos

El Canvas inicial no concretaba a quién se aplicaba la comisión por transacción. Tras el análisis, se establece una comisión dual: al ofertante, como porcentaje del ingreso obtenido por el alquiler, y al demandante, como tasa de servicio incluida en el precio final. Este modelo es coherente con el estándar de los *marketplaces* bilaterales y permite capturar valor en ambos lados del mercado sin desincentivar la participación. Por ello, se elimina la referencia a “tasas de servicio” como concepto separado y se unifica todo bajo una estructura de comisión dual transparente.

6.1.6 Recursos clave

El análisis interno pone de manifiesto que, en esta fase, el recurso más crítico y escaso no es la plataforma en sí, sino la capacidad técnica para desarrollarla. Por ello, se añade explícitamente como recurso clave la relación con socios tecnológicos externos, que en la fase inicial sustituyen a los perfiles técnicos internos que el equipo fundador no posee.

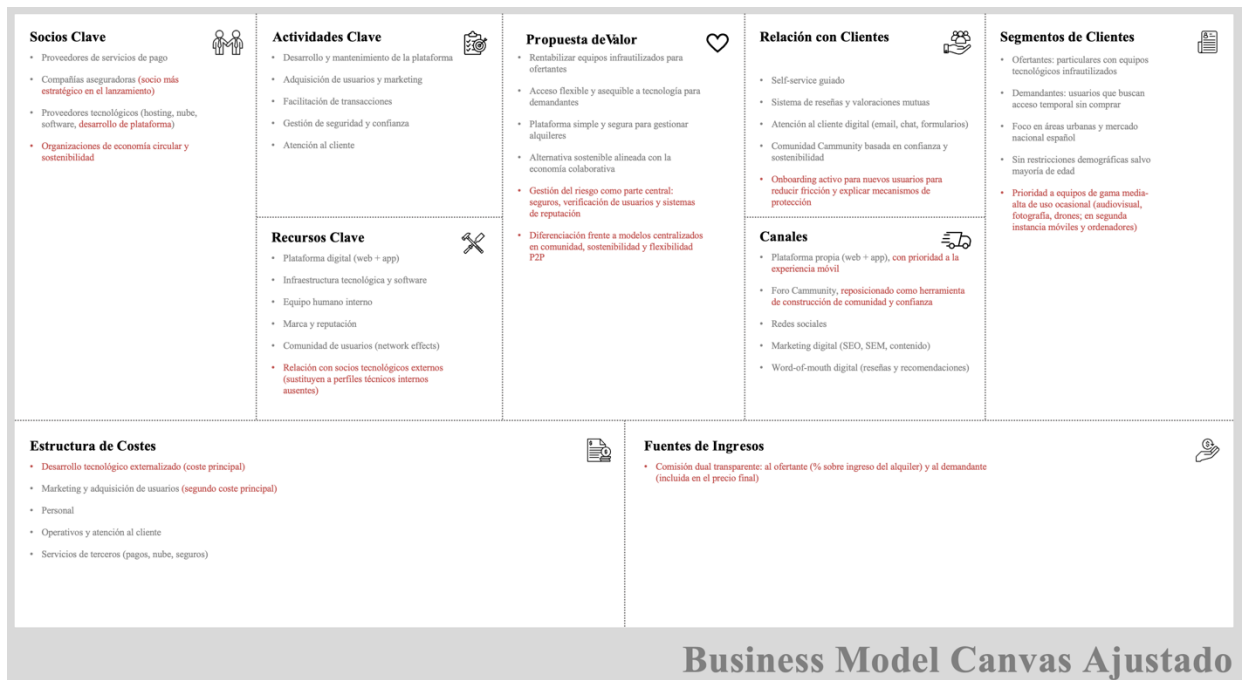
6.1.7 Socios clave

Se mantienen los socios identificados inicialmente, pero se priorizan y concretan. Las aseguradoras pasan a ser el socio más estratégico en la fase de lanzamiento, ya que la cobertura de daños y pérdidas es la principal barrera de adopción identificada. Los proveedores tecnológicos (desarrollo de plataforma, infraestructura en la nube, pasarela de pagos) se consolidan como socios operativos imprescindibles dada la ausencia de capacidad técnica interna. Se añaden como socios potenciales organizaciones vinculadas a la economía circular y a la sostenibilidad, cuya colaboración puede reforzar la legitimidad y visibilidad de la plataforma en sus primeras etapas.

6.1.8 Estructura de costes

Se clarifica que el coste más elevado en la fase inicial será el desarrollo tecnológico externalizado, seguido de las campañas de adquisición de usuarios. Ambos deben planificarse con especial cuidado dado que la empresa no cuenta con financiación externa en este momento.

Figura 4: Business Model Canvas ajustado



Business Model Canvas Ajustado

Fuente: Elaboración propia

6.2 Estrategia de crecimiento y posicionamiento

6.2.1 El punto de partida

Antes de abordar la estrategia de activación, conviene señalar una condición previa que la hace posible: la financiación de la inversión inicial. El desarrollo de la plataforma, las primeras campañas de captación de usuarios y los incentivos previstos para los ofertantes en la fase de lanzamiento requieren recursos que, en el estado actual de Cammunity, no están disponibles internamente. Por ello, la obtención de financiación externa ya sea a través de inversión privada, instrumentos públicos o programas europeos de apoyo al emprendimiento, constituye el primer paso operativo sin el cual el resto de la estrategia no puede ejecutarse.

El principal desafío estratégico de Cammunity en su fase inicial no es la diferenciación ni la expansión, sino la activación. Como se ha señalado, los *marketplaces* bilaterales solo generan valor cuando ambos lados del mercado alcanzan simultáneamente un volumen suficiente de participantes activos. Sin oferta, los demandantes no encuentran productos; sin demanda, los ofertantes no obtienen rentabilidad. Este problema de coordinación, conocido como problema del huevo y la gallina (Caillaud & Jullien, 2003), debe situarse en el centro de la estrategia de lanzamiento.

Para afrontarlo, Cammunity adoptará una estrategia de activación asimétrica: en la primera fase se priorizará la captación de oferta frente a la demanda. La lógica es que un catálogo atractivo es condición previa para que los demandantes perciban valor desde el primer contacto. Para incentivar la incorporación de ofertantes, se contempla reducir o eliminar temporalmente la comisión al ofertante durante los primeros meses, facilitando así las primeras reseñas y transacciones que alimenten el sistema de reputación.

En paralelo, la captación inicial de demandantes se apoyará en comunidades digitales con alta concentración de usuarios potenciales, como grupos de fotografía y vídeo, comunidades de viajeros, foros de tecnología y redes sociales orientadas a creadores de contenido. Estos segmentos presentan una necesidad de acceso temporal a equipos que encaja directamente con la propuesta de valor de Cammunity.

6.2.2 Expansión geográfica por fases

Aunque Cammunity nace con vocación nacional, los efectos de red localizados propios de los *marketplaces* de bienes físicos hacen que la densidad geográfica sea crítica para la viabilidad de las transacciones. Un usuario que publica una cámara en Sevilla difícilmente cerrará un alquiler con un demandante de Bilbao si el intercambio físico no está bien resuelto.

Por ello, la expansión geográfica se estructurará en tres fases. La primera, durante el año 1, consistirá en un lanzamiento nacional con foco comercial y de adquisición en grandes núcleos urbanos como Madrid, Barcelona, Valencia y Sevilla, con el objetivo de alcanzar masa crítica local antes de dispersar recursos. La segunda, en los años 2 y 3, buscará densificar el mercado nacional y extender la cobertura al resto del territorio mediante crecimiento orgánico y campañas segmentadas geográficamente. La tercera, a partir de los años 3 o 4, evaluará una posible expansión internacional hacia mercados europeos con características similares en penetración digital, sensibilidad hacia la sostenibilidad y hábitos de consumo colaborativo, como Portugal, Italia o los países nórdicos.

6.2.3 Objetivos estratégicos a corto y medio plazo

A corto plazo, en el año 1, los objetivos serán lanzar una versión funcional de la plataforma, con app y web y funcionalidades básicas de registro, publicación, búsqueda, reserva, pago y reseñas; alcanzar un volumen suficiente de usuarios activos en los principales núcleos urbanos para garantizar disponibilidad en las categorías prioritarias; cerrar al menos un acuerdo con una aseguradora para ofrecer cobertura básica desde el inicio; y obtener primeras métricas de satisfacción y tasa de transacciones completadas que permitan validar el modelo.

A medio plazo, entre los años 2 y 3, los objetivos serán alcanzar cobertura activa en las principales ciudades españolas y consolidar el sistema de reputación con un volumen suficiente de valoraciones; diversificar las categorías de producto más allá del foco inicial; explorar financiación externa, ya sea inversión privada o ayudas públicas a través de instrumentos como ENISA o programas europeos; y evaluar la incorporación de perfiles técnicos al equipo o una alianza tecnológica estable que reduzca la dependencia de proveedores externos.

6.3 Estrategia competitiva: alianzas, expansión y sostenibilidad de la ventaja

6.3.1 Alianzas estratégicas como palanca de diferenciación

En la fase inicial, las alianzas estratégicas no son un complemento opcional, sino una condición necesaria para compensar las limitaciones internas detectadas y generar confianza desde el primer día.

La alianza más urgente y relevante es la que debe establecerse con una o varias aseguradoras. La principal barrera de adopción identificada tanto en el análisis del sector como en la encuesta es el miedo al daño, robo o pérdida de los dispositivos. Una cobertura clara, sencilla y vinculada automáticamente a cada transacción elimina esta barrera de forma directa y sitúa a Cammunity en una posición de mayor confianza percibida que muchas plataformas *peer-to-peer* sin este mecanismo. El referente más próximo es el programa de protección al anfitrión de Airbnb, adaptado aquí al alquiler de dispositivos tecnológicos.

En segundo lugar, la alianza con socios tecnológicos especializados, como empresas de desarrollo de *software*, proveedores de infraestructura en la nube y pasarelas de pago, es imprescindible para garantizar la calidad y seguridad de la plataforma en ausencia de capacidad técnica interna. Estas alianzas deben gestionarse con criterios de calidad y estabilidad, no solo de coste, porque la experiencia de usuario y la seguridad de los datos están directamente vinculadas a la confianza.

Finalmente, las alianzas con organizaciones vinculadas a la economía circular, la sostenibilidad o el consumo responsable pueden aportar visibilidad, legitimidad y acceso a comunidades alineadas con los valores de Cammunity. Colaboraciones con iniciativas como la Red Española de Economía Circular, asociaciones de fotografía o comunidades de creadores de contenido pueden actuar como canales de adquisición orgánica en las primeras etapas.

6.3.2 Expansión a nuevos segmentos

Además del segmento de usuarios individuales, Cammunity puede dirigirse desde la fase inicial a dos perfiles que presentan una alta propensión a participar y que resultan especialmente útiles para alcanzar la masa crítica mínima.

El primer segmento de expansión natural son los pequeños profesionales y autónomos del sector creativo³ que necesitan acceso frecuente a equipos específicos de gama profesional pero que no pueden o no quieren asumir el coste de adquirirlos. Este perfil puede actuar tanto como ofertante como demandante, lo que lo convierte en un usuario de alto valor para la plataforma.

Un segundo segmento es el educativo. Centros de formación en fotografía, diseño, comunicación o tecnología podrían beneficiarse del acceso temporal a equipos específicos para sus alumnos, ya sea a través de acuerdos institucionales con Cammunity o mediante el uso directo de la plataforma. Este segmento aportaría volumen de transacciones recurrentes y una base de usuarios jóvenes con alta familiaridad digital.

6.3.3 Sostenibilidad de las ventajas competitivas a medio plazo

Las ventajas competitivas identificadas en el análisis interno solo serán sostenibles si se refuerzan con mecanismos que dificulten su replicación por competidores actuales o futuros.

El principal mecanismo de defensa competitiva de Cammunity a medio plazo es la acumulación de reputación y datos de usuario. En los *marketplaces peer-to-peer*, el sistema de reputación es un activo que se construye con el tiempo y no puede comprarse ni copiarse de forma inmediata. Una plataforma con miles de valoraciones verificadas, una comunidad activa y un historial de transacciones exitosas genera una barrera de entrada basada en la confianza acumulada que los nuevos entrantes tardarán años en replicar (Ert, Fleischer & Magen, 2016).

El segundo mecanismo es el efecto de red. A medida que aumenta el número de usuarios activos en ambos lados del mercado, el valor de la plataforma crece de forma no lineal para todos los participantes (Katz & Shapiro, 1985). Una vez alcanzada la masa crítica, este efecto actúa como barrera estructural y dificulta que un nuevo competidor pueda ofrecer una alternativa comparable en oferta disponible y densidad transaccional.

Por último, la identidad de comunidad y el posicionamiento en sostenibilidad pueden convertirse en un activo de diferenciación difícilmente replicable por competidores de mayor tamaño cuyo modelo no está estructuralmente orientado a estos valores.

³ Fotógrafos, videógrafos, diseñadores, creadores de contenido

Plataformas como Grover o Rentik compiten en conveniencia y catálogo, no en comunidad ni en impacto medioambiental. Si Cammunity logra consolidar una base de usuarios identificada con estos valores, la sensibilidad al precio y los costes de cambio hacia plataformas alternativas se reducirán.

7. Conclusión

El presente trabajo tenía como objetivo principal evaluar la viabilidad estratégica de Cammunity a través del análisis de su modelo de negocio, su entorno competitivo y su potencial de crecimiento, con el propósito de proponer un plan estratégico que orientase su desarrollo a corto y medio plazo. Los cinco bloques de análisis desarrollados permiten ahora formular una valoración integrada de la posición de la empresa y de las condiciones que determinarán su viabilidad.

El análisis del entorno macroeconómico revela que Cammunity surge en un contexto generalmente favorable: la consolidación del canal digital en España, la normalización de los mercados entre particulares, la creciente sensibilidad hacia el consumo responsable y el marco político de apoyo al emprendimiento y a la economía circular configuran un entorno receptivo para su propuesta. No obstante, la incertidumbre regulatoria sobre plataformas digitales, los requisitos derivados del RGPD y de la normativa DAC7, y la necesidad de incorporar mecanismos robustos de protección del usuario desde el diseño del servicio obligan a una gestión jurídica y operativa cuidadosa desde las primeras etapas.

El análisis del sector y de la competencia ha permitido identificar que el espacio del alquiler tecnológico *peer-to-peer* especializado está aún poco estructurado en España, lo que representa una oportunidad estratégica real. Los competidores más relevantes operan mayoritariamente con modelos centralizados basados en inventario propio, lo que los diferencia estructuralmente de Cammunity. Sin embargo, la ausencia de un competidor *peer-to-peer* consolidado no equivale a ausencia de presión competitiva: el ecosistema de acceso a tecnología en España incluye mercados de segunda mano, dispositivos reacondicionados y fórmulas de financiación que satisfacen necesidades similares. En consecuencia, la diferenciación de la plataforma debe apoyarse en la confianza, la experiencia de usuario y la propuesta de comunidad, más que en el modelo en sí.

El análisis interno ha puesto de manifiesto tanto las fortalezas del modelo como sus limitaciones estructurales. La escalabilidad del modelo *asset-light*, la capacidad de activar recursos infrautilizados y el alineamiento con tendencias de consumo basado en el acceso constituyen ventajas competitivas potenciales con fundamento teórico y respaldo empírico. Sin embargo, la ausencia de perfiles técnicos en el equipo fundador, la falta de

una plataforma desarrollada y la inexistencia de financiación externa representan limitaciones que condicionan el ritmo del desarrollo inicial. El análisis DAFO sintetiza esta dualidad: Cammunity dispone de un modelo con potencial estratégico claro, pero su viabilidad operativa a corto plazo depende de la capacidad del equipo para resolver estas carencias antes de que los competidores consoliden posiciones en el mismo espacio.

A partir de estos hallazgos, la propuesta estratégica se articula en torno a tres ejes: la activación de la masa crítica mediante una estrategia asimétrica focalizada en categorías de alta utilización ocasional y en los principales núcleos urbanos; la construcción de confianza como condición previa a cualquier otra propuesta de valor, materializada en acuerdos con aseguradoras y mecanismos de verificación y resolución de incidencias; y el establecimiento de alianzas estratégicas que compensen las limitaciones internas y refuercen el posicionamiento en el ecosistema de la economía circular.

En definitiva, el análisis desarrollado en este trabajo permite concluir que Cammunity presenta una viabilidad estratégica condicionada pero real. El modelo es coherente con las tendencias del entorno, ocupa un espacio diferenciado en el mercado español y dispone de ventajas potenciales sustentadas en la lógica de la economía de plataformas. Su desarrollo exitoso, sin embargo, dependerá de la capacidad del equipo fundador de resolver sus limitaciones actuales con rapidez, construir confianza de forma sistemática y alcanzar la masa crítica necesaria antes de que el entorno competitivo se cierre.

Este trabajo constituye el primero de tres análisis complementarios sobre la viabilidad de Cammunity. Las conclusiones aquí alcanzadas, en particular la identificación del mercado objetivo, la propuesta de valor ajustada y la estrategia de crecimiento, sirven de base para los trabajos de las otras dos integrantes del equipo. Victoria Cillanueva de Rato parte de este diagnóstico estratégico para desarrollar el análisis de viabilidad de mercado, cuantificando el tamaño del mercado potencial y validando la demanda. Ana Villar Lorente, a su vez, toma tanto el modelo de negocio como las proyecciones de actividad para construir el análisis de viabilidad financiera. Juntos, los tres trabajos ofrecen una visión integral de Cammunity: desde el posicionamiento estratégico hasta la sostenibilidad económica del proyecto.

8. Declaración de uso de Inteligencia Artificial

Por la presente, yo, Eugenia Isardo Gil, estudiante del Doble Grado en ADE y Business Analytics de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "Análisis de la viabilidad estratégica de Cammunity", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación

1. **Brainstorming de ideas de investigación:** Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
2. **Referencias:** Usado conjuntamente con otras herramientas, como Science, para identificar referencias preliminares que luego he contrastado y validado.
3. **Metodólogo:** Para descubrir métodos aplicables a problemas específicos de investigación.
4. **Constructor de plantillas:** Para diseñar formatos específicos para secciones del trabajo.
5. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
6. **Sintetizador y divulgador de libros complicados:** Para resumir y comprender literatura compleja.
7. **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
8. **Generador de encuestas:** Para diseñar cuestionarios preliminares.
9. **Traductor:** Para traducir textos de un lenguaje a otro.

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

Fecha: 21 de marzo de 2026

Firma:

9. Bibliografía

Acquier, A., Daudigeos, T., & Pinkse, J. (2017). Promises and paradoxes of the sharing economy: An organizing framework. *Technological Forecasting and Social Change*, 125, 1–10.

Alquiler Oceánica. (s. f.). *FAQ y condiciones de alquiler*. <https://alquileroceanica.com/faq/>

Armstrong, M. (2006). Competition in two-sided markets. *The RAND Journal of Economics*, 37(3), 668–691.

Back Market. (s. f.). *Estándares de calidad de productos reacondicionados*. <https://www.backmarket.es/es-es/quality>

Bardhi, F., & Eckhardt, G. M. (2012). Access-based consumption: The case of car sharing. *Journal of Consumer Research*, 39(4), 881–898.

Belk, R. (2014). You are what you can access: Sharing and collaborative consumption online. *Journal of Business Research*, 67(8), 1595–1600.

Belk, R. W., Eckhardt, G. M., & Bardhi, F. (2019). Introduction to the handbook of the sharing economy: The paradox of the sharing economy. En R. W. Belk, G. M. Eckhardt, & F. Bardhi (Eds.), *Handbook of the sharing economy* (pp. 1–8). Edward Elgar Publishing.

Belsare, H. (2025). PESTLE analysis. *International Journal of Advanced Research*, 13(1), 889-892

Bocken, N. M. P., De Pauw, I., Bakker, C., & Van Der Grinten, B. (2016). Product design and business model strategies for a circular economy. *Journal of Industrial and Production Engineering*, 33(5), 308–320.

Bovea, M. D., Ibáñez-Forés, V., Pérez-Belis, V., & Juan, P. (2018). A survey on consumers' attitude towards storing and end-of-life strategies of small information and communication technology devices in Spain. *Waste Management*, 71, 589–602.

Caillaud, B., & Jullien, B. (2003). Chicken & egg: Competition among intermediation service providers. *The RAND Journal of Economics*, 34(2), 309–328.

Camaleón Rental. (s. f.). *Alquiler de material audiovisual*. <https://www.camaleonrental.com/es/alquiler-material-audiovisual>

Comisión Europea. (2020). *A new circular economy action plan*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=COM:2020:98:FIN>

Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia. (2016). *Uno de cada tres internautas utiliza plataformas de economía colaborativa al menos una vez al año*. <https://www.cnmc.es/file/123073/download>

Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia. (2018). *Panel de hogares CNMC: El reinado de las apps de compraventa de segunda mano*. <https://blog.cnmc.es/2018/11/02/panel-de-hogares-cnmc-el-reinado-de-las-apps-de-compraventa-de-segunda-mano/>

Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia. (2024). *Panel de hogares CNMC: Más de la mitad de los internautas realizó compras online en el último semestre de 2023*. <https://www.cnmc.es/prensa/panel-hogares-postal-20240607>

Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia. (2025a). *Panel de hogares CNMC: El 57% de los internautas realizó al menos una compra online en la segunda mitad de 2024*. <https://www.cnmc.es/prensa/panel-sector-postal-20250613>

Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia. (2025b). *El comercio electrónico superó en España los 95.000 millones de euros en 2024, un 13,1% más que el año anterior*. <https://www.cnmc.es/prensa/datos-comercio-electronico-4T-20250703>

Cordella, M., Alfieri, F., & Sanfelix, J. (2020). Reducing the carbon footprint of ICT products through material efficiency strategies. *Journal of Industrial Ecology*, 25(2), 448–464.

Cusumano, M. A., Gawer, A., & Yoffie, D. B. (2019). Platform versus non-platform company performance: Some exploratory data analysis, 1995–2015. *Software Business, Platforms, and Ecosystems: Fundamentals of Software Production Research*, 171, 1–21.

Deloitte. (2024). *The Deloitte global 2024 Gen Z and millennial survey*. <https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/content/genz-millennialsurvey.html>

Doms, M., Dunn, W., Oliner, S., & Sichel, D. (2003). How fast do personal computers depreciate? Concepts and new estimates. *Tax Policy and the Economy*, 18, 37–79.

Eisenmann, T. R., Parker, G., & Van Alstyne, M. W. (2006). Strategies for two-sided markets. *Harvard Business Review*, 84(10), 92–101.

Ert, E., Fleischer, A., & Magen, N. (2016). Trust and reputation in the sharing economy: The role of personal photos in Airbnb. *Tourism Management*, 55, 62–73.

España. (2002). *Ley 34/2002, de 11 de julio, de servicios de la sociedad de la información y de comercio electrónico*. Boletín Oficial del Estado. <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2002-13758>

España. (2007). *Real Decreto Legislativo 1/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios*. Boletín Oficial del Estado. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2007-20555>

España. (2022). *Ley 7/2022, de 8 de abril, de residuos y suelos contaminados para una economía circular*. Boletín Oficial del Estado. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2022-5809>

European Commission, Joint Research Centre. (2019a). *Digital platform innovation in European SMEs* (EUR 29690 EN). Publications Office of the European Union.

European Commission. Directorate-General for Competition. (2019b). *Competition policy for the digital era*. Publications Office of the European Union.

European Parliament & Council of the European Union. (2022). *Regulation (EU) 2022/2065 of the European Parliament and of the Council of 19 October 2022 on a Single Market for Digital Services (Digital Services Act)*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32022R2065>

Evans, D. S., & Schmalensee, R. (2016). *Matchmakers: The new economics of multisided platforms*. Harvard Business Review Press.

Forti, V., Baldé, C. P., Kuehr, R., & Bel, G. (2020). *The global e-waste monitor 2020*. United Nations University; United Nations Institute for Training and Research; International Telecommunication Union; International Solid Waste Association.

Frenken, K., & Schor, J. (2019). Putting the sharing economy into perspective. En E. Chertkovskaya, A. Paulsson, & S. Barca (Eds.), *Towards a political economy of degrowth* (pp. 121–135). Edward Elgar Publishing.

Gawer, A. (2014). Bridging differing perspectives on technological platforms: Toward an integrative framework. *Research Policy*, 43(7), 1239–1249.

Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N. M. P., & Hultink, E. J. (2017). The circular economy: A new sustainability paradigm? *Journal of Cleaner Production*, 143, 757–768.

Gerlich, M. (2023). The rise of collaborative consumption in EU member states: Exploring the impact of collaborative economy platforms on consumer behavior and sustainable consumption. *Sustainability*, 15(21), 15491.

Gobierno de España. (2021, 27 de enero). Plan de digitalización de pymes 2021–2025. [Nota de prensa]. Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital.

Grover. (s. f.). *Alquila tecnología de forma flexible*. <https://www.grover.com/es-es>

Gürel, E., & Tat, M. (2017). SWOT analysis: A theoretical review. *Journal of International Social Research*, 10(51), 994–1006.

Hagiu, A., & Wright, J. (2015). Multi-sided platforms. *International Journal of Industrial Organization*, 43, 162–174.

Hamari, J., Sjöklint, M., & Ukkonen, A. (2015). The sharing economy: Why people participate in collaborative consumption. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 67(9), 2047–2059.

Hicks, A. (2018). Saving energy through multifunctional consumer products: An analysis utilizing current literature and life cycle assessment methodology. *The International Journal of Life Cycle Assessment*, 23, 267–278.

Ideara & Fundación Biodiversidad. (2020). *La sociedad española ante el cambio climático: percepción y comportamientos de la población*. Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico. <https://www.miteco.gob.es/en/ceneam/recursos/pag-web/sociedad-espanola-cambio-climatico-percepcion-comportamientos.html>

Instituto Nacional de Ciberseguridad. (2025). *INCIBE presenta su balance de ciberseguridad 2024 con más de 97.000 incidentes gestionados*. <https://www.incibe.es/incibe/sala-de-prensa/incibe-presenta-su-balance-de-ciberseguridad-2024-con-mas-de-97000-incidentes>

Instituto Nacional de Estadística. (2024). *Encuesta sobre equipamiento y uso de tecnologías de información y comunicación en los hogares (TIC-H) 2024*. <https://www.ine.es/dyngs/Prensa/TICH2024.htm>

Instituto Nacional de Estadística. (2025). *Encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de la Información y Comunicación en los Hogares (TIC-H) 2025*. <https://ine.es/dyngs/Prensa/TICH2025.htm>

Instituto Nacional de Estadística. (2026). *Índice de Precios de Consumo (IPC). Febrero 2026*. <https://www.ine.es/dyngs/Prensa/IPC0226.htm>

Katz, M. L., & Shapiro, C. (1985). Network externalities, competition, and compatibility. *The American Economic Review*, 75(3), 424–440.

Kenney, M., & Zysman, J. (2016). The rise of the platform economy. *Issues in Science and Technology*, 32(3), 61–69.

Kim, D. J., Ferrin, D. L., & Rao, H. R. (2008). A trust-based consumer decision-making model in electronic commerce. *Decision Support Systems*, 44(2), 544–564.

Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96.

Magnier, L., & Mugge, R. (2022). Replaced too soon? An exploration of Western European consumers' replacement of electronic products. *Resources, Conservation and Recycling*, 185, 106534.

Makov, T., & Fitzpatrick, C. (2021). Is repairability enough? Big data insights into smartphone obsolescence and consumer interest in repair. *Journal of Cleaner Production*, 313, 127561.

Martin, C. J. (2016). The sharing economy: A pathway to sustainability or a nightmarish form of neoliberal capitalism? *Ecological Economics*, 121, 149–159.

MediaMarkt España. (s. f.). *Alquiler de tecnología con Grover*. <https://www.mediemarkt.es/es/service/grover>

Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico. (2020). *España circular 2030: Estrategia española de economía circular*. https://www.miteco.gob.es/content/dam/miteco/es/calidad-y-evaluacion-ambiental/temas/economia-circular/espanacircular2030_def1_tcm30-509532_mod_tcm30-509532.pdf

Ministerio para la Transformación Digital y de la Función Pública. (2025). *Informe de Cobertura de Banda Ancha en España 2024*. https://digital.gob.es/content/dam/portal-mtdfp/2025-06-04/20250604_%20NdPInformedeCobertura_.pdf

Mittendorf, C. (2018). Collaborative consumption: The role of familiarity and trust among millennials. *Journal of Consumer Marketing*, 35(4), 377–391.

Möhlmann, M. (2015). Collaborative consumption: Determinants of satisfaction and the likelihood of using a sharing economy option again. *Journal of Consumer Behaviour*, 14(3), 193–207.

Molina Rodríguez, I., & Esandi Erro, Á. (2025). Evolución y tendencias en los pagos de los consumidores españoles. *Boletín Económico - Banco de España*, 2025/T2, 03.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2009). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.

Parker, G. G., Van Alstyne, M. W., & Choudary, S. P. (2016). *Platform revolution*. W. W. Norton & Company.

Pavlou, P. A., & Gefen, D. (2004). Building effective online marketplaces with institution-based trust. *Information Systems Research*, 15(1), 37–59.

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.

Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78–93.

Rentik. (s. f.). *Preguntas frecuentes sobre renting de tecnología*. <https://www.rentik.com/es/preguntas-frecuentes/>

Rochet, J.-C., & Tirole, J. (2003). Platform competition in two-sided markets. *Journal of the European Economic Association*, 1(4), 990–1029.

Schor, J. (2016). Debating the sharing economy. *Journal of Self-Governance and Management Economics*, 4(3), 7–22.

Shmidt, V. (2023). Sharing economy as a field: Revisiting debates and introducing new research avenues. *Sociology Compass*, 17(8), e13120.

Sierra-Fontalvo, L., Ruiz-Pastor, L., Gonzalez-Quiroga, A., & Mesa, J. (2024). Decoding product obsolescence: A taxonomic approach from product design attributes. *Journal of Cleaner Production*, 434, 139800.

Soares, I., & Nieto-Mengotti, M. (2024). Network effects on platform markets: Revisiting the theoretical literature. *Scientific Annals of Economics and Business*, 71(4), 605–623.

Statista. (2025, 24 de julio). *Consumer electronics ownership in Spain as of June 2025* [Gráfico]. <https://www.statista.com/forecasts/1001444/consumer-electronics-ownership-in-spain>

Sundararajan, A. (2016). *The sharing economy: The end of employment and the rise of crowd-based capitalism*. MIT Press.

Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49.

Tiwana, A. (2013). *Platform ecosystems: Aligning architecture, governance, and strategy*. Morgan Kaufmann.

Van den Berge, R., Magnier, L., & Mugge, R. (2023). Until death do us part? In-depth insights into Dutch consumers' considerations about product lifetimes and lifetime extension. *Journal of Industrial Ecology*, 27, 908–922.

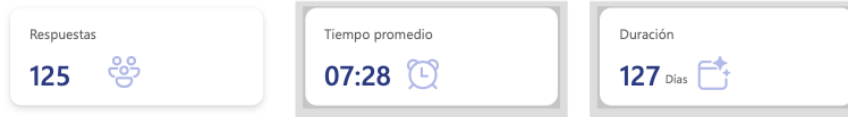
Voigt, P., & Von dem Bussche, A. (2017). *The EU General Data Protection Regulation (GDPR): A practical guide*. Springer International Publishing.

Wallapop. (s. f.). *Compra y vende lo que ya no usas*. <https://es.wallapop.com>

10. Anexos

Anexo I: Encuesta realizada sobre Cammunity

Información general sobre respuestas Activo



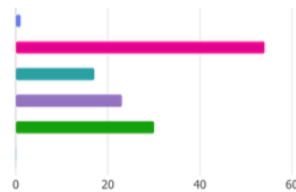
1. ¿Cuál es tu género?

Mujer	60
Hombre	64
Otros	0
Prefiero no contestar	1



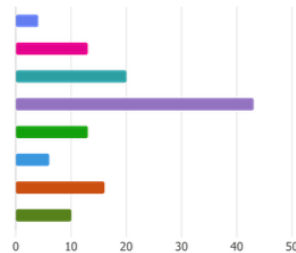
2. ¿Cuántos años tienes?

< 18	1
18 - 25	54
26 - 35	17
36 - 50	23
51 - 65	30
> 65	0



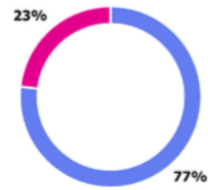
3. ¿En qué sector estás trabajando? (o te gustaría trabajar en un futuro)

Fotografía / vídeo / cine / contenido digital	4
Comunicación / marketing / diseño	13
Tecnología / información	20
Finanzas / negocios / comercio	43
Salud / servicios sociales	13
Otros sectores (creativos)	6
Otros sectores (no creativos)	16
Otras	10



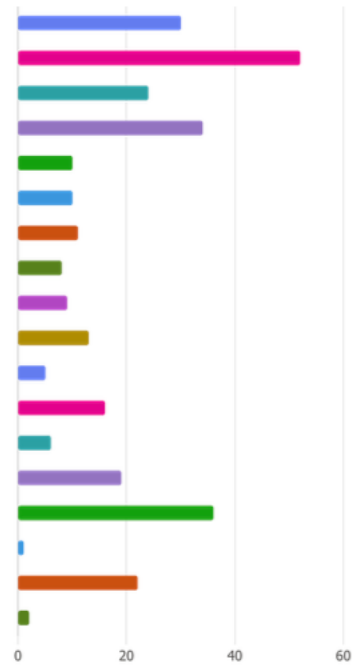
4. ¿Posees algún tipo de equipo tecnológico?

● Sí	96
● No	29



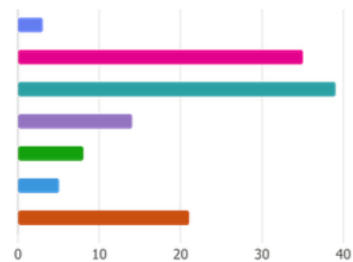
5. ¿Qué tipo de equipo tienes?

● Cámara réflex/tipo profesional con objetivo	30
● Cámara digital/cámara digital compacta	52
● Cámara de video	24
● Cámara acuática (estilo GoPro)	34
● Cámara Polaroid	10
● Lentes/Objetivos	10
● Trípodes	11
● Drones	8
● Iluminación (LED/focos, etc.)	9
● Microfóno (de mano, sobremesa, pinza, diadema)	13
● Equipo de DJ	5
● Altavoces profesionales	16
● Amplificadores de sonido	6
● Proyector	19
● Pantallas	36
● Equipos para eventos (máquinas de humo, burbujas, espuma)	1
● N/A	22
● Otras	2



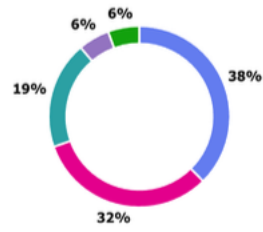
6. ¿Cuántos años de vida tiene(n) de media?

● Menos de 1 año	3
● 1-3 años	35
● 4-7 años	39
● 8-10 años	14
● Más de 10 años	8
● No lo sé/no me acuerdo	5
● N/A	21



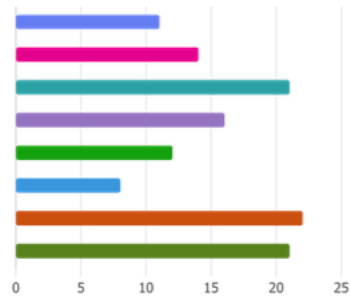
7. ¿Cuál es el valor aproximado de tu equipo?

• <300€	47
• 300-800€	40
• 800-1500€	24
• 1500-3000€	7
• >3000€	7



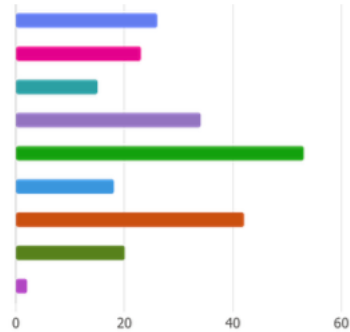
8. ¿Cada cuánto usas tu equipo?

• A diario	11
• Varias veces por semana	14
• Varias veces al mes	21
• Una vez al mes	16
• Cada seis meses	12
• Una vez al año	8
• Muy raramente	22
• N/A	21



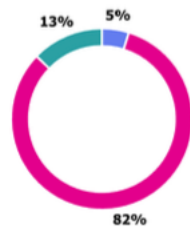
9. ¿En qué situaciones lo usas normalmente?

• Trabajo profesional	26
• Proyectos personales	23
• Estudios	15
• Eventos puntuales	34
• Viajes	53
• Redes sociales / contenido	18
• Ocio	42
• N/A	20
• Otras	2



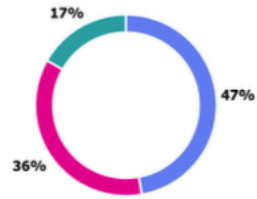
10. ¿Has alquilado alguna vez tu equipo a otra persona?

• Sí	6
• No	103
• N/A	16



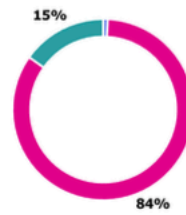
11. ¿Has prestado alguna vez tu equipo a familiares o amigos?

● Sí	59
● No	45
● N/A	21



12. ¿Conoces alguna plataforma para alquilar equipos entre particulares?

● Sí	1
● No	105
● N/A	19



13. Si la respuesta anterior es sí, ¿qué plataformas conoces?

125
Respuestas

Respuestas más recientes

"N/A"
"NA"
"NA"
...

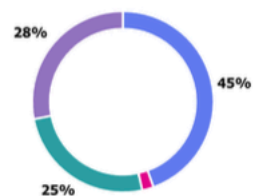
79 encuestados (68%) respondieron N/A para esta pregunta.

Actualizar

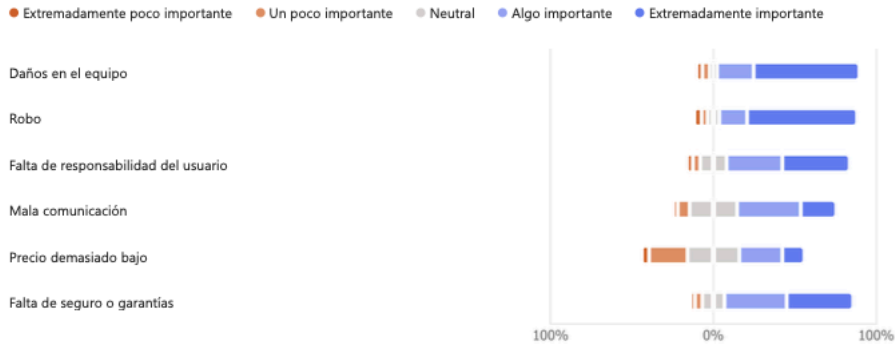
rental N/A mierda
respuestas NA La

14. ¿Has usado o te plantearías usar alguna vez alguna de estas plataformas para vender o alquilar tu equipo?

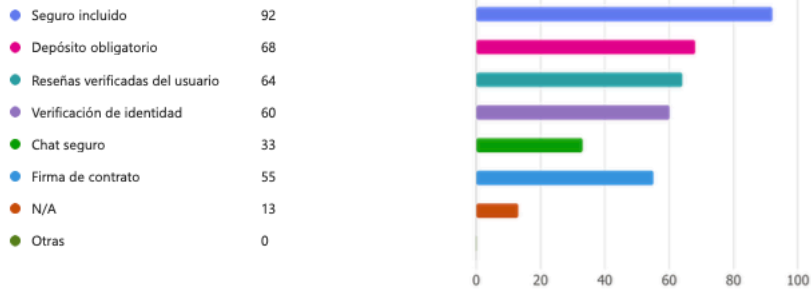
● Wallapop / Vinted	65
● Grover / Rentik	3
● Back Market	37
● N/A	41
● Otras	0



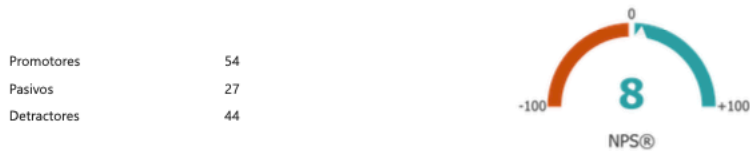
15. En cuanto a preocupaciones, ¿cuánta importancia le darías a cada una de estas al alquilar tu equipo?



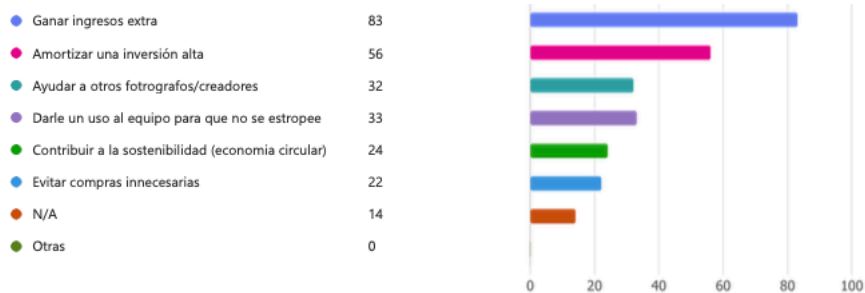
16. ¿Qué te haría sentirte seguro para alquilar tu equipo?



17. Si existiera una plataforma segura, ¿estarías dispuesto a alquilar tu equipo cuando no lo uses?

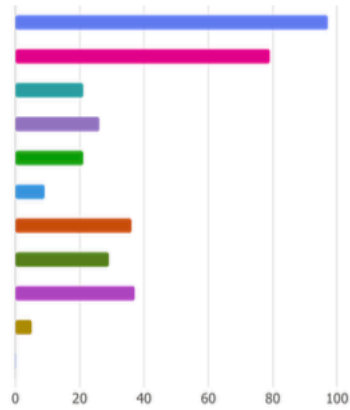


18. ¿Por qué razones alquilarías tu equipo?



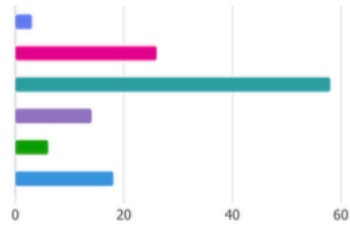
19. ¿Por qué razones NO alquilarías tu equipo?

Miedo a daños	97
Miedo a robos	79
No quiero compartirlo	21
Es un objeto demasiado personal	26
Mi equipo ya es antiguo y no compensa alquilarlo	21
No creo que haya demanda	9
Me da pereza el proceso de entrega y recogida del equipo	36
No tengo tiempo para gestionar el alquiler	29
No quiero lidiar con problemas futuros o reclamaciones	37
N/A	5
Otras	0



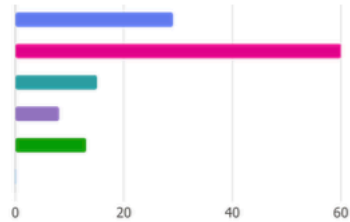
20. ¿Qué precio mínimo cobrarías por alquilar tu equipo por un día?

5-10€	3
10-20€	26
20-30€	58
30-50€	14
Más de 50€	6
N/A	18



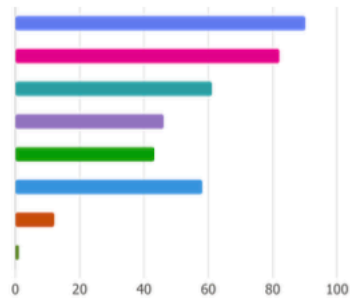
21. ¿Qué porcentaje de comisión te parecería razonable para una plataforma?

5%	29
10%	60
15%	15
20%	8
N/A	13
Otras	0

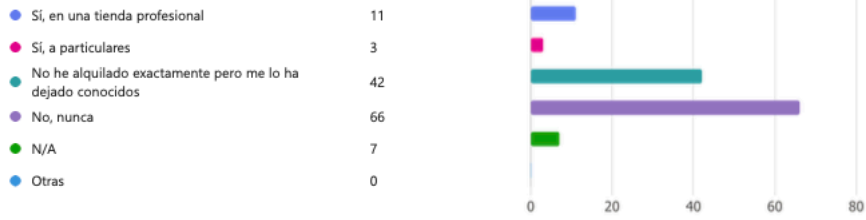


22. ¿Qué esperas a cambio de esa comisión?

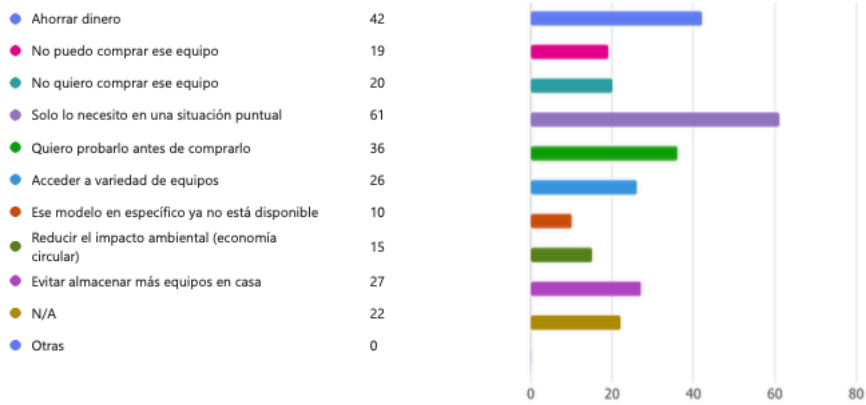
Seguro	90
Gestión del pago	82
Gestión del depósito	61
Soporte	46
Reseñas y reputación	43
Protección antes daños	58
N/A	12
Otras	1



23. ¿Has alquilado alguna vez un equipo de cualquier tipo que no fuera tuyo?



24. ¿Por qué razones te interesa alquilar el equipo de otras personas?

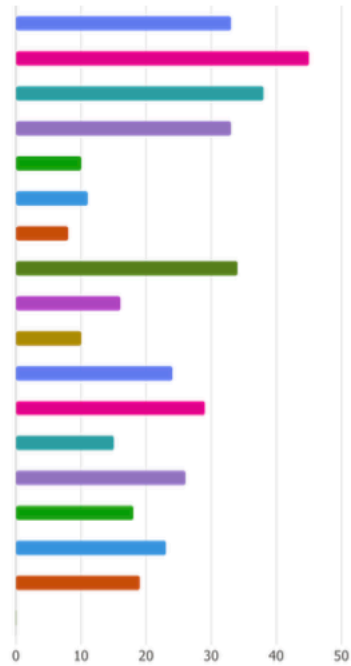


25. ¿Por qué NO alquilarías equipos ajenos?



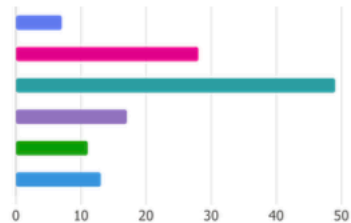
26. ¿Qué tipo de equipo te interesaría alquilar?

● Cámara réflex/tipo profesional con objetivo	33
● Cámara digital	45
● Cámara de vídeo	38
● Cámara acuática (estilo GoPro)	33
● Cámara polaroid	10
● Lentes/Objetivos	11
● Trípodes	8
● Drones	34
● Iluminación (LED/focos, etc.)	16
● Microfóno (de mano, sobremesa, pinza, diadema)	10
● Equipo de DJ	24
● Altavoces profesionales	29
● Amplificadores de sonido	15
● Proyector	26
● Pantallas	18
● Equipos para eventos (máquinas de humo, confeti, burbujas, espuma)	23
● N/A	19
● Otras	0



27. ¿Qué precio máximo pagarías por alquilar tu equipo por un día?

● 5-10€	7
● 10-20€	28
● 20-30€	49
● 30-50€	17
● Más de 50€	11
● N/A	13

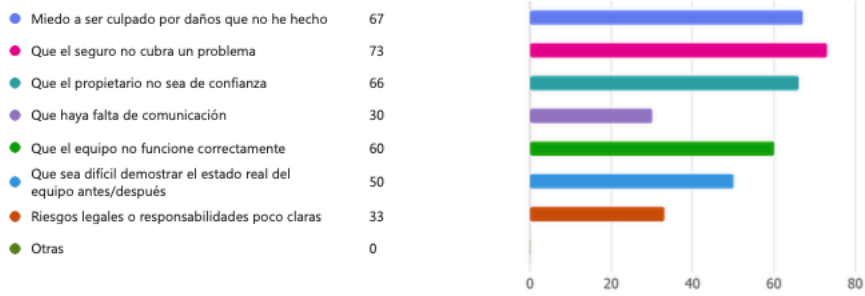


28. ¿Qué nivel de confianza necesitarías para alquilar dispositivos ajenos?

Promotores	55
Pasivos	56
Detractores	14



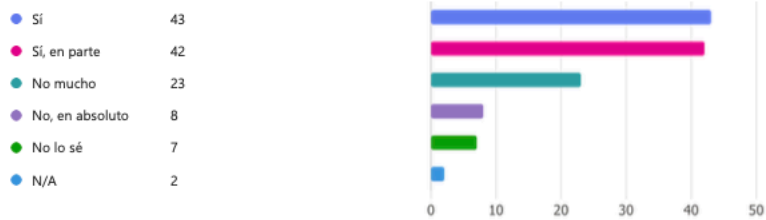
29. ¿Cuáles son las preocupaciones más relevantes que te llevan a no alquilar?



30. ¿Qué importancia tiene para ti la sostenibilidad a la hora de decidir alquilar o compartir equipo?



31. ¿Crees que alquilar y compartir equipo entre particulares contribuye a la sostenibilidad y a reducir el consumo innecesario?



32. ¿Qué motivos sostenibles te animarían a usar una plataforma como Camunity?

