



COMILLAS
UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

**PLAN DE NEGOCIO DE LA *STARTUP* “MADPOOL”: MOVILIDAD SOSTENIBLE A
TRAVÉS DEL *CARPOOLING***

Autor: Mariola Mestre Planes

5º E3 B

Tutor: Rafael Vara García

Madrid

Junio 2023

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo desarrollar un modelo de negocio para la empresa MADPOOL, una plataforma de *carpooling* innovadora que busca revolucionar la forma en que nos desplazamos y compartimos nuestros viajes diarios en la ciudad de Madrid a nuestros centros de trabajo/universidad. El modelo abarca aspectos clave como el análisis del mercado, el modelo de negocio, el plan de marketing y comunicación, el plan financiero y el plan de recursos humanos.

En cuanto al análisis del mercado, se ha identificado una creciente demanda de alternativas de movilidad sostenible y una mayor conciencia ambiental, especialmente en la población joven y adulta. MADPOOL se posiciona como una solución cómoda, económica y sostenible, dirigida a satisfacer esta demanda y ofrecer una experiencia de viaje colaborativa.

Nuestro modelo de negocio se basa en un enfoque B2B2C, donde MADPOOL establece alianzas estratégicas con empresas, organizaciones y universidades comprometidas con la protección del medio ambiente, y a través de su plataforma, proporciona un medio de compartición de viajes entre empleados/estudiantes, contribuyendo a la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero, disminución de costes en los desplazamientos diarios, mejora de la puntualidad entre los empleados, y mejora de la unión entre ellos. De este modo, presentamos a MADPOOL como un futuro referente en el sector del *carpooling*, promoviendo una movilidad más sostenible y generando un impacto positivo tanto en el medio ambiente como en la sociedad.

PALABRAS CLAVE

MADPOOL. Carpooling. Sostenibilidad. Movilidad. Business Plan.

ABSTRACT

The present work aims to develop a business plan for MADPOOL, an innovative carpooling platform that seeks to revolutionize the way we commute and share our daily trips in the city of Madrid to our workplaces/universities. The Business Plan covers key aspects such as market analysis, business model, marketing and communication plan, financial plan, and human resources plan.

Regarding the market analysis, there is a growing demand for sustainable mobility alternatives and increased environmental awareness, especially among the young and adult population. MADPOOL positions itself as a convenient, economical, and sustainable solution aimed at meeting this demand and providing a collaborative travel experience.

Our business model is based on a B2B2C approach, where MADPOOL establishes strategic alliances with environmentally committed companies, organizations, and universities. Through its platform, it provides a means of ride-sharing among employees/students, contributing to the reduction of greenhouse gas emissions, cost savings in daily commutes, improved punctuality among employees, and fostering stronger connections among them. In this way, we present MADPOOL as a future benchmark in the carpooling sector, promoting more sustainable mobility and generating a positive impact on the environment and society.

KEY WORDS

MADPOOL. Carpooling. Sustainability. Mobility. Business Plan.

ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN	6
1.1.	Descripción del tema y justificación	6
1.2.	Objetivos	7
1.3.	Metodología	7
1.4.	Estructura del trabajo	8
2.	INDUSTRIA DEL CARPOOLING	8
2.1.	¿Qué es el carpooling?	8
2.2.	Industria del carpooling en España	9
2.3.	Análisis PESTEL	10
2.4.	Análisis de las oportunidades comerciales	13
3.	MODELO DE NEGOCIO	15
3.1.	Pasos para crear una plataforma de movilidad	15
3.2.	Business Model Canvas	16
3.2.1.	Propuesta de valor	16
3.2.2.	Segmentos de clientes	16
3.2.3.	Canales	16
3.2.4.	Actividades clave	17
3.2.5.	Recursos clave	17
3.2.6.	Relaciones con los clientes	17
3.2.7.	Estructura de costes	18
3.2.8.	Línea de ingresos	18
3.2.9.	Socios clave	18
4.	ANÁLISIS ESTRATÉGICO	19
4.1.	Misión, visión y valores	20
4.2.	Competidores	21
4.2.1.	Carpooling de corta distancia	21
4.2.2.	Transporte público	23
4.2.3.	VTC y taxi	24
4.2.4.	Carsharing	26
4.2.5.	Bikesharing, motosharing y patinete eléctrico	27
4.2.6.	Vehículo privado	30
4.3.	Diferenciación	30
4.4.	Análisis DAFO	32

4.5. Análisis de las cinco fuerzas de Porter	34
5. PLAN COMERCIAL	37
5.1. Estrategia de servicio	37
5.2. Estrategia de ventas	38
5.3. Estrategia de precio	40
5.4. Canales de promoción y estrategia de distribución	41
5.5. Plan de comunicación	49
6. ANÁLISIS FINANCIERO	51
6.1. Estructura de costes anuales	51
6.2. Inversión inicial	51
6.3. Cuenta de Pérdidas y Ganancias	52
6.3. Estados financieros y métricas relevantes	54
6.6. Análisis de la rentabilidad de la startup	55
7. PLAN DE RECURSOS HUMANOS	58
7.1. Socios	58
7.2. Organigrama	59
7.3. Plan de selección	61
7.4. Política retributiva y costes salariales	62
8. CONCLUSIONES	63
9. BIBLIOGRAFÍA	65

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Descripción del tema y justificación

En las grandes ciudades, la movilidad en los trayectos rutinarios es uno de los principales problemas. El incremento del tráfico y del precio de la gasolina (la cual sufría una escalada constante y se disparó tras la entrada en guerra de Ucrania y Rusia), la contaminación, el estrés y la falta de tiempo son algunas de sus consecuencias. Por ello, es necesario buscar soluciones que reduzcan el número de vehículos en circulación y favorezcan el uso de medios de transporte más sostenibles, sin renunciar a la comodidad del vehículo privado y con un precio económico.

Tras a una encuesta realizada a 191 madrileños, observamos que los trabajadores y universitarios están abiertos y deseosos de una solución cómoda y económica. Así, al estudiar el mercado, observamos que el *carpooling* se presenta como nuestra mejor opción. Este modo de transporte es una alternativa que permite compartir vehículo con otros usuarios que tengan una ruta similar y, de esta forma, reducir el coste y la huella de carbono.

Actualmente existen varias aplicaciones de *carpool* como por ejemplo BlaBlaCar, que ya cuenta con más de 8 millones de usuarios en España, o Amovens, con 2 millones. No obstante, una vez analizada la industria, observamos que no existe una plataforma que ofrezca la solución que los madrileños están buscando. De esta forma, de la mano del programa ofrecido por la Universidad, “Comillas Emprende”, se me brindó la oportunidad de desarrollar junto a tres compañeras la alternativa que buscábamos. Así surge MADPOOL, un modelo de negocio B2B2C, que busca empresas y universidades de la Comunidad de Madrid comprometidas con el medioambiente y la RSC, que quieran contar con una plataforma personalizada que ponga en contacto a sus trabajadores/estudiantes para que compartan sus trayectos del día a día.

El presente trabajo tiene como fin realizar el plan de negocio de la plataforma descrita, y para ello, estudiaremos en un primer lugar la industria del *carpooling*, lo que nos permitirá desarrollar el modelo de negocio así como el plan estratégico, comercial, financiero, y finalmente, de recursos humanos y dar así, vida a este proyecto.

1.2. Objetivos

El objetivo general del trabajo es desarrollar una idea de negocio rentable y realista, que de una respuesta cómoda para el usuario a los problemas de movilidad que se dan actualmente en Madrid, proponiendo una solución viable a la subida de precios del combustible, el tráfico y la contaminación, conectando a trabajadores y universitarios que deseen compartir trayectos rutinarios de media/corta distancia a través del *carpooling*.

Para lograr dicho objetivo, nos centramos en las siguientes metas más específicas:

1. Analizar la industria del *carpooling* y las oportunidades comerciales existentes en el mercado español.
2. Definir el modelo de negocio de MADPOOL a través del Business Model Canvas.
3. Desarrollar el plan estratégico de la *startup*, incluyendo la definición de la misión y la visión, el análisis de la competencia y el análisis DAFO y de las cinco fuerzas de Porter.
4. Realizar un plan comercial que incluya la estrategia de servicio y de ventas, y los canales de distribución y comunicación.
5. Definir un análisis financiero de la empresa con enfoque en las métricas relevantes, la inversión inicial y el análisis de la rentabilidad de la *startup*.
6. Desarrollar un plan de recursos humanos.

1.3. Metodología

La idea de negocio se ha llevado a cabo entre cuatro compañeras de 5º de E3, a través del programa “Comillas Emprende”, brindado por nuestra universidad de la mano de Aventures. Además, para el desarrollo personal de este trabajo se han utilizado diferentes metodologías, entre ellas:

- Investigación bibliográfica: se han consultado diferentes fuentes bibliográficas relacionadas con el *carpooling*, la industria del transporte y la creación de empresas.
- Investigación de mercado y encuesta: se ha realizado un análisis de la demanda y la oferta del *carpooling* en la ciudad de Madrid, y una encuesta a 191 potenciales usuarios.
- Modelo Business Model Canvas: para definir el modelo de negocio.
- Análisis financiero: para determinar la viabilidad económica del modelo de negocio.

1.4. Estructura del trabajo

Este trabajo está estructurado en siete apartados principales: Introducción, industria del *carpooling*, modelo de negocio, análisis estratégico, plan comercial, análisis financiero y plan de recursos humanos. Cada apartado está dividido en subapartados que abordan de forma detallada los distintos aspectos relacionados con el análisis de la empresa.

2. INDUSTRIA DEL CARPOOLING

2.1. ¿Qué es el *carpooling*?

El *carpooling*, también conocido como viaje compartido o coche compartido, es una modalidad de transporte que nace al constatar la general infrutilización de los vehículos (actualmente la ocupación media de los vehículos es de 1,3 personas por coche, lo que significa que los asientos de los coches viajan vacíos más del 90% del tiempo). En nuestro contexto actual, se facilita su desarrollo por las nuevas tecnologías, y sobre todo, por las plataformas en línea o aplicaciones móviles. Consiste en compartir un vehículo, de forma que el conductor publicita su viaje o trayecto y las personas interesadas que tienen el mismo origen y destino, o similar o que tienen paradas intermedias en la misma dirección pueden ocupar una plaza hasta completarlo. El conductor, propietario del coche en el que se viaja, y los pasajeros acuerdan previamente el punto de encuentro, horario, precio y ruta. El objetivo es minorar el número de vehículos en carretera, ayudando a disminuir la congestión del tráfico; reducir el coste económico, al repartirlo entre todos los pasajeros; y, disminuir la contaminación del aire y el impacto medioambiental.

El *carpooling* se puede organizar de varias formas como mediante acuerdos informales a través de amigos o conocidos, o más comúnmente a través de plataformas en línea y aplicaciones móviles. También puede utilizarse para trayectos puntuales como rutinarios así como para desplazamientos de larga o corta distancia. Se realiza sin ánimo de lucro y el precio que deben pagar los viajeros se fija con el objetivo de cubrir los gastos del trayecto, debiendo el propio conductor sufragarse también su parte.

En conclusión, el *carpooling* es una alternativa de movilidad sostenible que permite compartir un vehículo con otros usuarios para reducir los costes del transporte y disminuir el

impacto ambiental. Es una solución cada vez más demandada por los usuarios debido al aumento de los precios de la gasolina y a la creciente preocupación por el cambio climático, además de ayudar también a reducir el tráfico y la congestión de las ciudades.

2.2. Industria del *carpooling* en España

En España, la industria del *carpooling* ha experimentado un crecimiento en los últimos años debido a la concienciación de la sociedad sobre la importancia de reducir las emisiones de CO2 y el impacto medioambiental, así como al deseo de reducir los costes económicos del transporte. En efecto, este último es el beneficio más visible, de forma que al propietario del vehículo, cada tres viajeros que transporte, puede ahorrar hasta un 75% en cada viaje. Actualmente, existen en nuestro país varias plataformas de *carpooling* en España tanto como trayectos esporádicos como rutinarios, y de larga, media o corta distancia. A modo de ejemplo podemos citar BlaBlaCar, Amovens o Hoop Carpool. En el caso específico de Madrid, el *carpooling* es una forma popular de transporte, especialmente en el ámbito laboral. Según la plataforma de *carpooling* BlaBlaCar, Madrid es la segunda ciudad española con mayor demanda de viajes compartidos, contando con más de 1 millón de usuarios, de los cuales la mayor parte son jóvenes entre 18 y 34 años.

En cuanto a la regulación, como desarrollaremos más adelante, en España esta forma de movilidad no está sujeta a ningún tipo de autorización ni concesión administrativa ya que el servicio que ofrecen los conductores entra dentro del transporte privado particular, lo que facilita el desarrollo de la industria. Finalmente, otro factor clave para el crecimiento de los viajes compartidos es la tecnología y las plataformas y aplicaciones móviles, ya que aceleran la puesta en contacto entre conductores y pasajeros, facilitan el sistema de pago y seguridad y ayudan a mejorar la experiencia del usuario.

A modo de resumen, podemos decir que la industria del *carpooling* en España es favorable, y se espera que continúe creciendo debido a los siguientes factores:

- Tendencias del mercado: se trata de una forma de movilidad en auge debido a la creciente preocupación de los jóvenes respecto del medioambiente; sus expectativas y realidades económicas, que no les permiten o piensan que no les merece la pena la inversión que supone comprarse su propio coche privado, así como hacer frente a los crecientes gastos en

combustible y mantenimiento. Así, el *carpooling* se presenta como alternativa cómoda y económica, que ayuda además a reducir el número de coches en las vías urbanas, disminuyendo a su vez, los gases contaminantes emitidos a la atmósfera.

- Competidores: en España existen diferentes plataformas de *carpooling*, entre los que cabe destacar BlaBlaCar (para trayectos esporádicos de larga distancia), con más de 8 millones de usuarios y Amovens, con más de 2 millones de usuarios en territorio español.
- Regulación: le es de aplicación el régimen jurídico del transporte privado, lo que facilita la puesta en marcha de las plataformas y servicios de *carpooling*, puesto que no son necesarias concesiones ni autorizaciones administrativas, siempre y cuando se traten de trayectos que el conductor iba a realizar de todos modos, y lo haga sin ánimo de lucro.
- Tecnología: es un factor clave en el desarrollo de la industria ya que las aplicaciones móviles facilitan la creación de redes de *carpooling*, dándoles mayor accesibilidad y mejoran la experiencia de usuario, otorgándoles mayor comodidad a la hora de buscar y acordar viajes y rutas, al igual que precios.

De este modo, si bien el panorama actual es favorable, debemos, a lo largo de toda la puesta en marcha del proyecto de MADPOOL, estar al tanto de la evolución de los 4 factores descritos, con el fin de ser competitivos en el sector.

2.3. Análisis PESTEL

Con el objetivo de comprender con más profundidad los 5 factores externos principales que pueden afectar a nuestra *startup*, desarrollaremos en este apartado un análisis PESTEL, explicando los factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ambientales y legales que afectan la industria del *carpooling* a nivel macro en España.

1. Factores políticos: en la actualidad, existen diversas políticas gubernamentales que promueven la movilidad más sostenible y la reducción de gases contaminantes, debido a que el 25% de las

emisiones de CO₂ provienen del transporte¹. En este sentido, Madrid es una Zona de Baja Emisiones (ZBE)² en su zona acotada por la M30 para cumplir con los valores máximos de dióxido de nitrógeno marcados por la normativa comunitaria y estatal en materia de calidad del aire (Ley 34/2007, de 15 de noviembre, de calidad del aire y protección de la atmósfera y Real Decreto 102/2011, de 28 de enero, relativo a la mejora de la calidad del aire). Igualmente, se prevé que estas restricciones de acceso de vehículos contaminantes continúen extendiéndose, hasta abarcar el conjunto de la ciudad. Por otro lado, existen otras medidas gubernamentales que favorecen los viajes compartidos como la existencia de carriles especiales como el carril VAO en Madrid para este tipo de vehículos.

2. Factores económicos: el precio de los carburantes en España sufre un aumento continuo. En los últimos 10 años se estima que el precio de la gasolina ha subido un 34,1%, y el del diésel un 39,8%³. Paralelamente, según los datos del Instituto Nacional de Estadística (INE), el salario medio bruto anual en la última década en España ha aumentado únicamente alrededor de un 10%, pasando de 22,287 euros brutos anuales en 2013 a 25,200€ en 2023. Frente a estas diferencias, más latentes entre la población joven, este colectivo se ha visto forzado a buscar formas de movilidad más económicas, de manera que el *carpooling* se presenta como alternativa con una percepción de coste menos elevado, siendo el sector de la movilidad (junto con el del alojamiento) uno de los sectores con mayor actividad y volumen de consumo colaborativo.
3. Factores socioculturales: la sociedad, y en especial los jóvenes son más conscientes de los problemas actuales en relación con la movilidad urbana en los trayectos del día a día, entre ellos, las emisiones de CO₂, el alto número de coches en las ciudades y en las vías, problemas de estacionamiento, falta de tiempo y abarrotamiento del transporte público. Ante estos problemas, los jóvenes buscan una alternativa de movilidad que sea capaz de conjugar comodidad, precio y sostenibilidad. En este sentido, según la página web de la empresa de

¹ Página web de la plataforma de *carpooling* Amovens. Puede consultarse en <https://amovens.com/>. Última visita 20 de marzo de 2023.

² Su regulación se encuentra en el artículo 21, disposición transitoria primera y el anexo II de la Ordenanza de Movilidad Sostenible, la cual puede verse en [Ordenanza de Movilidad Sostenible](#). Última visita día 19 de marzo de 2023.

³ Civieta, Ó. F. (2022, May 23). *¿Cuánto ha subido el precio de la gasolina y el diésel en 10 años?* Business Insider España; Business Insider España. Puede consultarse en <https://www.businessinsider.es/cuanto-ha-subido-precio-gasolina-diesel-10-anos-1065249>. Última visita 15 de mayo de 2023.

carpooling Blablacar, el 79% de sus usuarios son menores de 40 años y el 45% tiene entre 25 y 39 años.

4. Factores tecnológicos: las plataformas y aplicaciones móviles, así como la tecnología necesaria para la creación de dichos sistemas ya existe y se encuentra totalmente desarrollada, permitiendo la puesta en marcha de plataformas y aplicaciones de *carpooling*, favoreciendo la creación de una red de usuarios y clientes, una mejor experiencia de estos, y el establecimiento de sistemas de pago y seguridad.
5. Factores ecológicos: uno de los mayores beneficios del *carpooling* es la reducción de emisiones de CO₂, puesto que se reduce el número de vehículos, lo que contribuye a mejorar en el largo plazo la calidad del aire. Además, para ser coherente con el servicio que se presta, centrado en gran medida en su aporte sostenible, las empresas deben garantizar un sistema de operaciones también sostenible.
6. Factores legales: para cumplir con la legislación vigente es necesario que, en primer lugar, el trayecto que realice el conductor sea un viaje que fuese a realizar de todos modos, y en segundo lugar, que lo haga sin ánimo de lucro, es decir que el precio fijado para los demás viajeros sirva para satisfacer únicamente el coste del combustible y de los peajes, debiendo el conductor pagar su parte correspondiente, y en ningún caso incluir los costes del mantenimiento o seguro del coche.

Por otro lado, las plataformas de *carpooling* tienen como función primordial hacer de intermediario entre los diferentes usuarios, poniéndoles en contacto. Por ello, no son empresas de transporte puesto que de no existir, los usuarios podrían compartir trayecto de igual modo, pero con menos facilidades. Así, a las empresas de *carpooling*, no les es de aplicación la LOTT (Ley 16/1987, de 30 de julio, de Ordenación de los Transportes Terrestres), quedando dentro del régimen jurídico del transporte privado, dentro del cual no se requiere concesión o autorización administrativa alguna. Esta calificación aplica tanto a la empresa en sí, como a los conductores, quienes quedan fuera de la definición legal de “empresario”. Como consecuencia, los demás viajeros no entran tampoco en el concepto de “consumidores”, por lo que no quedan amparados por el régimen de protección de consumidores frente al conductor, aunque sí frente a la plataforma.

En cuanto al régimen de responsabilidad y la cobertura de riesgos, el artículo 1257 del Código Civil establece que “los contratos sólo producen efecto entre las partes que los otorgan”, por lo que la plataforma sería un tercero en esta relación, puesto que solamente opera como un intermediario entre ambos, por lo que no es responsable del incumplimiento de cualquiera de las dos partes. Por lo que respecta a la cobertura de daños, es obligatorio para el conductor que su vehículo cuente con el seguro obligatorio de vehículos a motor, con opción de que la plataforma de *carpooling* ofrezca un seguro adicional con coste o sin él.

Finalmente, en relación con la de protección de datos de los usuarios, los datos personales otorgados por estos al darse de alta en la plataforma deben ser tratados conforme a la Ley de Protección de Datos.

Por otro lado, a nivel comunitario, en el marco del Acuerdo de París⁴ y la Ley Europea del Clima⁵, la Unión Europea ha establecido objetivos ambiciosos para la reducción de las emisiones de GEI (Gases de Efecto Invernadero) y la promoción de un futuro más sostenible. Para alcanzar estos objetivos, se han destinado fondos específicos que apoyan proyectos innovadores que contribuyan a la mitigación y adaptación al cambio climático.

2.4. Análisis de las oportunidades comerciales

- Problemas existentes en el transporte del día a día:
 - Aumento continuo del precio del combustible
 - Tráfico y congestión de las vías
 - Abarrotamiento del transporte público
 - Largos tiempos de espera
 - Problemas de estacionamiento
 - Altos niveles de contaminación del aire
 - Incomodidad del transporte público
 - Largos tiempos de viaje

- Soluciones:
 - Ahorro de tiempo
 - Reducción de emisiones de CO₂ y gases contaminantes

⁴ <https://AcuerdoDeParis>

⁵ <https://LeyEuropeaDelClima>

- Ajuste a las políticas gubernamentales y legales tendientes a reducir el número de coches en las vías y su impacto medioambiental
- Alternativas eficientes y cómodas para el usuario

- Oportunidad de negocio:

La idea de negocio surge al advertir un problema de movilidad urbana, sobre todo en los trayectos rutinarios del día a día, en Madrid (tráfico y congestión, incomodidad del transporte público, tiempos de espera y largos desplazamientos), lugar de residencia de las 4 cofundadoras de MADPOOL. Si bien Madrid cuenta con un muy buen sistema de transporte público, económico y bien comunicado, puede resultar incómodo y hacerse largo, teniendo que invertir mucho tiempo para llegar al destino final. Por otro lado, los VTC y coches particulares son ciertamente más cómodos que el transporte público y que compartir viaje con otros pasajeros, pero cuentan con la desventaja de tener un precio más elevado. En este contexto aparece la posibilidad de crear un modelo de negocio B2B2C que se adapta a las necesidades de empresas y universidades comprometidas con el medioambiente y la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) que quieran ofrecer a sus trabajadores y estudiantes una alternativa de movilidad económica y ambientalmente responsable, que contribuya también a mejorar la puntualidad y unir a los empleados.

- Justificación de la demanda:

Una vez reconocida la oportunidad de negocio, debíamos confirmar si existe una demanda real, para comenzar, entre la población madrileña. Tras un análisis de la industria del *carpooling*, nuestro *target* es una población joven, concretamente estudiantes universitarios y trabajadores de entre 18 y 40 años, ya que son éstos los más proclives a usar este tipo de aplicaciones y plataformas, además de estar más dispuestos a compartir vehículo y conocer gente nueva que sus generaciones mayores. Así, realizamos una encuesta a 191 personas con este perfil. De éstas, 147 muestran interés por que su empresa o universidad les ofrezca un servicio como el de MADPOOL, y de estas 147 personas, únicamente 2 no estarían dispuestas a usarlo si no lo brindase su empresa/universidad, quedando las 145 restantes dispuestas incluso a pagar un precio por dicho servicio. Como resultado, podemos afirmar que existe una demanda latente de usuarios potenciales que buscan una alternativa económica, cómoda y sostenible para sus desplazamientos diarios.

3. MODELO DE NEGOCIO

3.1. Pasos para crear una plataforma de movilidad

La idea de negocio que buscamos desarrollar es un modelo B2B2C, consistente en una plataforma de *carpooling*, con un desarrollo personalizado para cada cliente (empresa o universidad), con el fin de dar la respuesta más óptima a sus necesidades y la mejor experiencia a sus usuarios finales (trabajadores o universitarios). Con el fin de crear la plataforma de MADPOOL, debemos seguir los siguientes pasos:

1. Identificar las necesidades del mercado y oportunidad de negocio: lo cual hemos realizado a través de un estudio de la industria de la movilidad y del *carpooling* en España, y más concretamente en Madrid; una encuesta a 191 personas; y entrevistas personales en profundidad a 15 jóvenes.
2. Creación de la plataforma: desarrollaremos una plataforma digital, la cual personalizaremos en función de las necesidades y sensibilidades de cada cliente, y será esta aplicación móvil personalizada la que permitirá a sus usuarios finales ponerse en contacto y compartir sus viajes.
3. Captación a las empresas y universidades clientes: se deben establecer alianzas con empresas y universidades para que contraten la plataforma y sus trabajadores o estudiantes puedan utilizarla.
4. Promoción de MADPOOL: primordialmente mediante medios digitales para fomentar su uso entre los usuarios finales y conseguir una masa crítica que garantice la viabilidad del negocio.
5. Monetización de la plataforma: en primer lugar, se establecerá un *fee* por desarrollo a la empresa o universidad cliente por personalización de la plataforma, y en un segundo momento, un *fee* mensual para que cada mes el cliente pueda ofrecer este servicio a los usuarios.

3.2. Business Model Canvas

3.2.1. Propuesta de valor

La propuesta de valor de MADPOOL se basa en un modelo B2B2C consistente en una plataforma de *carpooling* para trayectos rutinarios del día a día. Conectamos a conductores que desean ocupar las plazas libres de su vehículo privado al ir al trabajo o a la universidad, con personas con quien comparten origen y destino, para así dividir entre todos los costes del desplazamiento y reducir su impacto medioambiental.

3.2.2. Segmentos de clientes

Al tratarse de un modelo B2B2C, debemos marcar una separación entre clientes y usuarios. En este sentido, dentro del modelo B2B, el segmento de clientes son empresas y universidades de Madrid, comprometidas con la sostenibilidad y la RSC. Nos dirigimos a aquellas que consideren atractivo contratar nuestra plataforma para ofrecer el servicio de *carpooling* a sus trabajadores o universitarios, con el fin de hacer sus trayectos más económicos y cómodos, mientras ayudan a reducir sus emisiones de CO2 y contribuir al medioambiente.

En cuanto a los usuarios (parte del modelo B2C), son principalmente trabajadores y universitarios residentes en la ciudad de Madrid, de entre 18 y 40 años (ya que son estos los más propensos a usar aplicaciones móviles y a compartir coche con otros usuarios), que buscan alternativas más económicas y sostenibles al uso de su propio vehículo o al transporte público. Dentro de ellos separamos entre aquéllos que disponen de coche particular y quieren ofertar las plazas disponibles (conductores), y los que no disponen de vehículo propio y desean viajar como pasajeros en el coche de los primeros.

3.2.3. Canales

Para llegar a clientes y usuarios seguimos dos estrategias diferenciadas para cada segmento:

- Cientes: visitas y reuniones tanto presenciales como online a empresas y universidades que encajen con nuestro *target*. Además, usaremos medios digitales como las redes sociales para aumentar la visibilidad de nuestra plataforma.

- Usuarios: para darnos a conocer entre éstos, una vez el servicio ha sido contratado por su empresa/universidad utilizaremos su propio sitio web, así como flyers, el “boca a boca” y las redes sociales.

3.2.4. Actividades clave

Podemos clasificar las actividades clave de MADPOOL en:

1. Actividades de IT: desarrollo y mantenimiento de la plataforma.
2. Actividades de ventas: establecimiento de alianzas con empresas y universidades y atención al cliente.
3. Actividades de marketing: promoción de la plataforma y crecimiento de la comunidad.
4. Actividades de fundraising: para la búsqueda de financiación.

3.2.5. Recursos clave

MADPOOL, al ser un *SaaS (Software as a Service)*, tiene como recursos clave los siguientes:

- El equipo humano que desarrollará el proyecto.
- La tecnología necesaria para crear y promocionar la plataforma digital.
- Los acuerdos con empresas y universidades.
- La comunidad de conductores y usuarios.

3.2.6. Relaciones con los clientes

Las relaciones con los clientes de MADPOOL se basan en la atención personalizada, la solución de problemas y la comunicación constante para mejorar el servicio.

Por otro lado, en cuanto al aumento de ventas, la adquisición, retención y fidelización de clientes, mantenemos las siguientes relaciones:

- Customer acquisition: a través de empresas y universidades que quieran ofrecer el servicio a sus empleados y estudiantes.
- Customer retention: centrado tanto en los clientes como en los usuarios finales, mediante una aplicación móvil dinámica, cómoda y personalizada.
- Boosting sales (up-selling): gracias a *partnerships* con gasolineras y parkings para poder ofrecer descuentos a nuestros usuarios.

3.2.7. Estructura de costes

Los costes más relevantes de MADPOOL son:

- Los costes de desarrollo y mantenimiento de la plataforma,
- Los costes de marketing, publicidad y networking y,
- En un momento posterior, los costes de personal, sobre todo del equipo de ventas.

3.2.8. Línea de ingresos

La línea de ingresos de MADPOOL se basa en dos partes:

1. Fee por desarrollo: el pago por parte de las empresas y universidades al contratar con MADPOOL por la personalización de la plataforma y del servicio.
2. Fee mensual: un pago mensual por parte de las empresas y universidades clientes por seguir contando con nuestro servicio.

3.2.9. Socios clave

Para el mejor funcionamiento de MADPOOL recurriremos a los socios clave. Estos son empresas vinculadas al sector del transporte como las de combustible tal que Repsol e Iberdrola; así como parkings, con el fin de aumentar las ventajas de nuestra plataforma hacia clientes y usuarios.

MADPOOL BMC



Figura 1: Business Model Canvas MADPOOL

Fuente: elaboración propia

4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

A lo largo de este apartado examinaremos en detalle el plan estratégico de MADPOOL, con el fin de establecer el conjunto de objetivos clave para nuestra empresa y las estrategias específicas para alcanzarlos. A través de ello, pretendemos crear un mapa detallado que nos lleve a alcanzar el éxito y mantenernos competitivos en el mercado. Las herramientas principales que utilizaremos en el estudio son una investigación de la competencia y nuestra diferenciación con respecto a cada competidor; un análisis DAFO y de las 5 fuerzas de Porter para conocer las oportunidades y riesgos del sector.

4.1. Misión, visión y valores

MADPOOL es una plataforma de *carpooling* que busca revolucionar la movilidad en Madrid, permitiendo a los usuarios compartir sus trayectos diarios de ida y vuelta al trabajo o universidad. Como base del plan estratégico debemos tener muy presentes la misión, visión y los valores de nuestra empresa puesto que nos servirán de guía para conseguir nuestros objetivos con éxito. Este éxito pasa por ofrecer una solución atractiva y fácil de usar a nuestros clientes, que contribuya a mejorar la vida en las ciudades.

- Misión:

Nuestra misión es facilitar desplazamientos sostenibles, cómodos y eficientes en la ciudad de Madrid a través de la conexión entre usuarios que dispongan de vehículo propio y usuarios que no dispongan de coche pero quieran compartir trayectos de ida y vuelta a su trabajo/ universidad, reduciendo su impacto ambiental y mejorando su calidad de vida.

- Visión:

La visión de MADPOOL es convertirnos en la plataforma de referencia en el ámbito del *carpooling* en España para trayectos rutinarios diarios, liderando el cambio hacia una movilidad más sostenible y eficiente reduciendo el impacto medioambiental en las ciudades.

- Valores:

Nuestros valores se basan en:

- ▶ Implicación y confianza: tanto con el equipo como con el proyecto.
- ▶ Sostenibilidad: compromiso con el medioambiente y con la sociedad.
- ▶ Innovación: buscamos desarrollar soluciones innovadoras a través de la tecnología que mejoren la experiencia del usuario y ofrezcan un valor añadido a los clientes.
- ▶ Calidad: esfuerzo constante por ofrecer un servicio de alta calidad y superar las expectativas de los clientes y usuarios, buscando una mejora continua en todas las áreas de la empresa, desde el desarrollo de soluciones de movilidad hasta la atención al cliente.
- ▶ Satisfacción del cliente: queremos proporcionar un servicio eficiente que ofrezca una experiencia satisfactoria a nuestros clientes, reduciendo el tiempo y coste de sus desplazamientos diarios.

4.2. Competidores

Como hemos ido adelantando, el sector del *carpooling* en España se encuentra en desarrollo, sobre todo desde el año 2010. No obstante, las plataformas con mayor implantación son BlaBlaCar, con 8 millones de usuarios y Amovens, con 2 millones, ambas centradas en la conexión entre conductores y pasajeros para viajes esporádicos y de larga distancia. En este sentido, hay menor desarrollo en cuanto a las aplicaciones centradas en trayectos rutinarios de corta distancia, si bien las plataformas enunciadas constituyen una amenaza puesto que cuentan con la tecnología, usuarios y procesos necesarios para implementar este tipo de servicio con facilidad y bajo coste.

No obstante, existen otras empresas que presentan este servicio, las cuales desarrollamos a continuación. De igual modo, el resto de formas de movilidad también son competidores de los que debemos diferenciarnos, entre ellas el transporte público, VTC y Taxi, todas las formas de movilidad compartida, y finalmente, el vehículo privado.

4.2.1. *Carpooling* de corta distancia

Las empresas que ofrecen servicios de *carpooling* para trayectos rutinarios de corta distancia son, principalmente:

- HOOP Carpool⁶: Fundada en 2017, esta empresa ofrece un servicio de *carpooling* de corta distancia para los trayectos rutinarios de los integrantes de empresas y universidades de toda España. Contactan con conductores que publican sus viajes y pasajeros que se suman a éstos directamente a través de la aplicación; y, para crearse un perfil únicamente es necesario un correo profesional (corporativo o universitario). En cuanto al modelo de pago, el precio es fijado por los conductores con un límite de 0,15€/km, y HOOP se lleva una comisión por cada trayecto.

Es nuestro competidor principal y nos diferenciamos principalmente de esta empresa en dos puntos. Primero, en el territorio en el que se enfoca. MADPOOL busca abarcar todas las zonas de Madrid en las que haya demanda, mientras que HOOP se centra principalmente en dos áreas concretas de Madrid, Alcobendas y Las Tablas, y Las Rozas. En segundo lugar,

⁶ <https://hoopcarpool.com/>

nos diferenciamos en el modelo de ingresos. MADPOOL genera ingresos gracias al *fee* por desarrollo y *fee* mensual satisfecho por las organizaciones y universidades, teniendo que pagar el usuario final únicamente los gastos del desplazamiento (combustible y peajes), mientras que HOOP cobra una comisión al usuario por cada viaje realizado.

- Carpling⁷: Se trata de un portal de Internet que da la posibilidad de compartir coche entre conductores y usuarios tanto en desplazamientos de larga distancia como de corta, y da también la opción de sumarse por el camino si la ruta coincide. Además, da la oportunidad de compartir otras formas de transporte como taxi o ponerse en contacto para elegir compañeros de tren, e incluso plaza de parking.

Nos diferenciamos de esta empresa por varios factores: se trata de un buscador de Internet para personas que deseen compartir viajes, mientras que MADPOOL es una aplicación móvil desarrollada específicamente para una organización o universidad y las personas que formen parte de ésta. Además, este portal se centra en desplazamientos puntuales y no rutinarios como lo hace MADPOOL.

- Journify⁸: Aplicación móvil de *carpooling* desarrollada en 2021 en Valencia para que conductores con plazas libres en su coche y pasajeros que las ocupen compartan sus desplazamientos diarios. No obstante, esta plataforma no se encuentra actualmente operativa por lo que no representa un verdadero competidor.
- Toogehr⁹: Nacida en 2016, es una aplicación móvil que pone en contacto conductores y pasajeros para que realicen juntos sus trayectos diarios a su lugar de trabajo. Sin embargo, tampoco lo consideramos un competidor directo de MADPOOL debido a que únicamente opera en Alemania, Bélgica y Países Bajos, si bien hay que ser consciente de su existencia ya que podría continuar expandiéndose y llegar a España, en cuyo caso entraría a competir directamente con nosotros.

⁷ <https://www.carpling.com/es/>

⁸ https://linktr.ee/journify_es

⁹ <https://www.toogehr.com/en/rideshare>

4.2.2. Transporte público

El transporte público se presenta como competidor con respecto a las plataformas de *carpooling* en la medida en que compiten por la misma demanda de movilidad urbana, esto es, aquellas personas que necesitan desplazarse dentro de la ciudad. Ambos servicios tienen el objetivo de proporcionar una alternativa de transporte cómoda, eficiente y asequible para los usuarios.

Por un lado, el transporte público ofrece una opción de transporte masivo y económico que es accesible para todos los usuarios. En España, las empresas de transporte público invierten en infraestructuras y servicios para ofrecer una red de transporte extensa que cubra toda la ciudad, con un sistema de tarifas que suele ser más económico que utilizar un coche privado. Además, el transporte público cuenta con beneficios como carriles exclusivos y prioridad en el tráfico, lo que lo convierte en una opción rápida y eficiente para moverse por la ciudad.

Por otro lado, los servicios de *carpooling* ofrecen una alternativa más personalizada al transporte público, en la que los usuarios pueden compartir coche con otras personas que se dirigen al mismo destino o ruta; suelen ser más flexibles que el transporte público en términos de horarios y rutas, y pueden ser especialmente útiles para trayectos cortos y frecuentes, como los desplazamientos al trabajo o a la universidad. Además, el *carpooling* también puede ofrecer beneficios en términos de comodidad y reducción de emisiones de gases contaminantes.

En Madrid, dentro de los servicios de transporte público encontramos los siguientes:

- Metro de Madrid: es la principal empresa de transporte público de la ciudad y cuenta con una red de 12 líneas y 301 estaciones que cubren gran parte del territorio de la ciudad. El metro de Madrid es rápido, eficiente y seguro, y transporta a más de 600 millones de pasajeros al año.
- Empresa Municipal de Transportes de Madrid (EMT): es la empresa encargada de gestionar el servicio de autobuses urbanos en Madrid. La EMT cuenta con una flota de más de 2.000 autobuses y ofrece más de 200 líneas de autobús que cubren toda la ciudad y sus alrededores.

- Cercanías Renfe: es el servicio de tren de cercanías que conecta Madrid con sus municipios y ciudades cercanas. Cuenta con una red de 9 líneas y más de 90 estaciones y es una opción cómoda y eficiente para desplazarse por la región.
- Tranvía de Madrid: es un servicio de transporte público que conecta los barrios de Carabanchel y Usera con el centro de la ciudad. Cuenta con una línea de 5,4 kilómetros y 9 estaciones y ofrece una alternativa a los servicios de autobuses y metro en la zona.

De este modo, si bien el transporte público y los servicios de *carpooling* ofrecen opciones de movilidad urbana diferentes, ambos compiten por la misma demanda de usuarios que desean moverse por la ciudad. Los usuarios pueden optar por el transporte público para trayectos masivos y económicos, o por el *carpooling* para trayectos más personalizados, cómodos y flexibles, sin renunciar a hacerlo por un precio competitivo.

4.2.3. VTC y taxi

Los servicios de VTC y taxi compiten con las plataformas de *carpooling* de corta distancia como MADPOOL porque todos ellos ofrecen opciones de transporte personalizado para los usuarios. Los servicios de VTC y taxi suelen ser más caros que el *carpooling*, pero también ofrecen mayor comodidad y flexibilidad para los usuarios que no quieren utilizar el transporte público. Por el contrario, MADPOOL ofrece la ventaja de que sus usuarios comparten los gastos del viaje, reduciendo el coste del trayecto, siendo también una alternativa flexible en términos de horarios y rutas, y puede ser especialmente útil para trayectos cortos y frecuentes en los que el transporte público no es una opción viable.

Sin embargo, los servicios de VTC y taxi pueden ser más atractivos para los usuarios que valoran la comodidad y la flexibilidad en sus desplazamientos, y que están dispuestos a pagar más por estos beneficios. Además, suelen ofrecer un alto nivel de calidad en términos de vehículos y conductores, lo que puede ser una ventaja para algunos usuarios.

En concreto en Madrid, dentro de los servicios de ambos distinguimos:

VTC:

- Cabify¹⁰: es una empresa española que opera en varias ciudades del mundo, incluyendo Madrid. Ofrece servicios de transporte privado con conductor a través de una aplicación móvil, con opciones de vehículos estándar y de lujo.
- Uber¹¹: es una plataforma internacional de VTC que también opera en Madrid. A través de su aplicación móvil, la empresa ofrece una variedad de opciones de vehículos que incluyen tanto modelos estándar como exclusivos. Los precios de Uber son similares a los de Cabify.
- Bolt¹²: se trata de una plataforma de VTC en Madrid y otras ciudades españolas. Esta empresa de origen estonio cuenta con una aplicación móvil que permite reservar vehículos con conductor a precios competitivos. Ofrece diferentes categorías de vehículos, con opciones más económicas y opciones *premium*, para adaptarse a las necesidades y preferencias de los usuarios. Además, la empresa también cuenta con una política de compensación de emisiones de CO2 para reducir su impacto ambiental.

Taxi:

- Free Now¹³: se trata de una aplicación móvil que permite reservar un taxi o un VTC. Opera en varias ciudades de Europa, entre ellas Madrid, y ofrece precios fijos y opciones de pago móvil, y cuenta con un programa de fidelización para usuarios habituales.
- Taxi Madrid: es la aplicación móvil oficial del Ayuntamiento de Madrid para solicitar un taxi. La aplicación permite reservar un taxi en tiempo real y ofrece precios fijos con posibilidad de pago móvil y seguimiento en tiempo real.

¹⁰ <https://cabify.com/es>

¹¹ <https://www.uber.com/es/es-es/>

¹² <https://bolt.eu/es-es/>

¹³ <https://www.free-now.com/es/>

4.2.4. *Carsharing*

El *carsharing* es un servicio basado en que los usuarios comparten un mismo vehículo, pero cada uno realiza su propio viaje individual e independiente. En este sentido, ambos servicios, de *carsharing* y de *carpooling* se centran en proporcionar opciones de transporte compartido, por lo que en ese plano compiten por los mismos usuarios potenciales. No obstante, existen diferencias fundamentales entre ambos.

Los vehículos de *carsharing* están disponibles para ser alquilados por minutos, horas o días, y suelen estar ubicados en estaciones específicas en diferentes puntos de la ciudad. De este modo, esta forma de movilidad se presenta como una buena opción para usuarios que necesitan un vehículo por un corto período de tiempo y no quieren comprar un coche propio. Por otro lado, nuestro servicio de *carpooling* se basa en que los usuarios comparten un vehículo privado perteneciente al conductor y viajan todos juntos, compartiendo el trayecto y los gastos que éste ocasione.

En Madrid, las principales empresas son:

- Share Now¹⁴: es una empresa de *carsharing* que ofrece vehículos eléctricos de dos plazas que se pueden alquilar por minutos; los vehículos están disponibles en diferentes puntos de la ciudad y se pueden recoger y dejar en cualquier punto dentro del área de servicio de la empresa.
- Emov¹⁵: al igual que Share Now, es una empresa de *carsharing* con el mismo modo de funcionamiento que la primera, con la diferencia de que ofrece vehículos eléctricos de cuatro plazas.
- Zity¹⁶: es una empresa de *carsharing* que presta un servicio como el de Emov, esto es la posibilidad de alquilar vehículos 100% eléctricos de cuatro plazas por minutos, disponibles

¹⁴ <https://www.share-now.com/es/es/>

¹⁵ <https://www.emov.eco/>

¹⁶ <https://zity.eco/>

en diferentes puntos de la ciudad que se recogen y dejan en cualquier punto dentro del área de servicio.

- WIBLE¹⁷: brinda un servicio de *carsharing* que ofrece vehículos de combustión interna de cuatro plazas que se pueden alquilar por horas o días. Al igual que las demás empresas de *carsharing* expuestas, los coches se pueden recoger y dejar en cualquier punto dentro del área en que la empresa opera.
- Ubeeqo¹⁸: es una empresa de *carsharing* que ofrece vehículos de combustión interna y eléctricos que se pueden alquilar por horas o días. La flota de vehículos se encuentra distribuida en diversos puntos de la ciudad, y se recogen y entregan aparcándolos en cualquier punto dentro del área de servicio.

4.2.5. Bikeshaing, motosharing y patinete eléctrico

Tanto los servicios de *bikeshaing*, *motosharing* y patinetes eléctricos como los de *carpooling* de corta distancia son opciones de transporte alternativas que compiten entre sí en el mercado. Sin embargo, hay cuatro factores en los que las opciones de transporte alternativas pueden competir con MADPOOL y atraer a sus usuarios: flexibilidad, coste, sostenibilidad y privacidad. Los servicios de *bikeshaing*, *motosharing* y patinetes eléctricos ofrecen mayor flexibilidad en cuanto a los horarios y rutas, lo que puede ser más conveniente que esperar a otros usuarios para compartir un vehículo en una ruta determinada. Además, estas alternativas pueden resultar más económicas en trayectos cortos y se consideran más sostenibles, ya que emiten menos emisiones de carbono que los vehículos motorizados. También, al utilizar estos servicios, los usuarios no tienen que compartir su vehículo con desconocidos, lo que puede resultar más cómodo y seguro. Por otro lado, el *carpooling* de corta distancia ofrece mayor comodidad y espacio en comparación con una bicicleta, moto o patinete eléctrico, mayor seguridad con conductores capacitados y vehículos en buen estado, ahorro de tiempo, menor esfuerzo físico, compartición de costes entre los pasajeros, favoreciendo también la reducción de emisiones al reducir el número de vehículos en las vías.

¹⁷ <https://www.wible.es>

¹⁸ <https://ubeeqo.com>

Específicamente en Madrid, encontramos las siguientes empresas de estas formas de transporte alternativas:

Bikesharing:

- BiciMAD¹⁹: es el servicio público de *bikesharing* de Madrid, gestionado por el Ayuntamiento. Cuenta con una flota de 7.500 bicicletas y más de 600 estaciones distribuidas por 21 distritos de la ciudad.
- Lime²⁰: esta empresa ofrece servicios de bicicletas, patinetes y motos eléctricas compartidas en varias ciudades de todo el mundo, incluyendo Madrid. Los usuarios pueden encontrar bicicletas disponibles en la aplicación móvil y desbloquearlas mediante un código QR o un código PIN.

Motosharing:

- Cooltra²¹: empresa de alquiler de motos que ofrece servicios de *motosharing* en Madrid, además de en otras ciudades de España. La empresa tiene una flota de motos eléctricas y permite el alquiler por minutos, horas, días o meses. Los usuarios pueden registrarse y reservar motos a través de su aplicación móvil.
- Acciona²²: es un servicio de *motosharing* de la empresa española Acciona. Ofrece motos eléctricas de la marca Govecs y permite el alquiler por minutos o por horas de motos a través de su aplicación móvil.
- Movo²³: es una empresa de *motosharing* propiedad de Cabify que opera en Madrid y otras ciudades de España. Los usuarios pueden descargar la aplicación móvil de Movo para localizar y desbloquear una motocicleta eléctrica disponible cerca de ellos y comenzar a

¹⁹ <https://www.bicimad.com/>

²⁰ <https://www.li.me/es-es>

²¹ <https://renting.cooltra.com/es/es/>

²² https://movilidad.acciona.com/es_ES/madrid/

²³ <https://cabify.com/es/pasajeros/motos-electricas>

utilizarla para desplazarse por la ciudad. Se cobra a los usuarios 1€ por desbloquear la moto y 0,25€ por minuto de uso.

Patinete eléctrico:

- Lime²⁴: servicio de alquiler de patinetes eléctricos que operan en la ciudad de Madrid. Los usuarios pueden localizar y desbloquear un patinete a través de una aplicación móvil, y el precio de uso es por minuto.
- Bolt²⁵: empresa de movilidad que ofrece servicios de alquiler de patinetes eléctricos en Madrid y otras ciudades de España. Los usuarios pueden, a través de la aplicación móvil, localizar y desbloquear un patinete eléctrico disponible cerca de ellos y comenzar a utilizarlo para desplazarse por la ciudad. El precio de alquiler en Madrid es de 1€ para desbloquear el patinete y 0,25€ por minuto de uso. Los usuarios pueden dejar el patinete eléctrico en cualquier lugar permitido por las normativas locales, siempre y cuando no obstaculice el tráfico o la circulación de peatones.
- Voi²⁶: es una empresa sueca que ofrece servicios de alquiler de patinetes eléctricos en varias ciudades de Europa, incluyendo Madrid. El precio de establece en función de los minutos de uso y los usuarios pueden localizar y desbloquear un patinete a través de la aplicación móvil.
- Bird²⁷: es una empresa de alquiler de patinetes eléctricos a través de cuya aplicación los usuarios pueden localizar y desbloquear los patinetes eléctricos disponibles cerca de ellos. Se cobra 1€ para desbloquear el patinete y 0,20€ por minuto de uso.

²⁴ <https://www.li.me/es-es/vehicules/patinete>

²⁵ <https://bolt.eu/es-es/scooters/>

²⁶ <https://www.voi.com/es/>

²⁷ <https://www.bird.co/es/>

- Superpedestrian²⁸: aplicación móvil para alquiler de patinetes eléctricos. Dentro de la Comunidad de Madrid únicamente se encuentra disponible en Alcalá de Henares y el precio se concreta en función de los minutos de uso.

4.2.6. Vehículo privado

Finalmente, el vehículo privado también aparece como otra opción de movilidad para los madrileños. Así, si bien el coche privado aunque ofrece mayor privacidad y control sobre el horario y la ruta, también tiene desventajas significativas en términos de costes, sostenibilidad y congestión del tráfico. El uso excesivo de vehículos privados en las áreas urbanas puede aumentar la contaminación del aire y empeorar la congestión del tráfico, lo que lleva a mayores tiempos de viaje y mayores costes de combustible y mantenimiento para los conductores.

4.3. Diferenciación

Basado en el análisis comparativo de MADPOOL y sus competidores, se puede concluir que MADPOOL tiene varias ventajas sobre otros medios de transporte alternativos, las cuales se pueden categorizar en tres aspectos principales: ahorro económico, sostenibilidad y comodidad.

1. Ahorro económico: nuestro servicio de *carpooling* destaca entre sus competidores por ser una opción más barata y sostenible. Según una encuesta realizada a 191 ciudadanos, el 85% de los encuestados afirmó que elegiría el *carpooling* como alternativa a otros medios de transporte, principalmente por motivos económicos. En comparación con su competidor directo, HOOP Carpool, MADPOOL es hasta un 30% más barato, ya que el coste del viaje se comparte entre los pasajeros y no incluye una comisión. Además, con respecto al vehículo privado o servicios de *carsharing* como Wible, MADPOOL es una opción más accesible puesto que no requiere carné de conducir.
2. Sostenibilidad: MADPOOL reduce la congestión del tráfico y las emisiones de CO₂ en la ciudad de Madrid al promover el uso de vehículos compartidos, llenando los espacios vacíos de nuestros viajes diarios, lo que lo convierte en una alternativa más respetuosa con el medio

²⁸ <https://superpedestrian.com/>

ambiente que los servicios de VTC y taxi, así como los vehículos privados donde normalmente solo viaja un pasajero.

3. Comodidad: en comparación con otras opciones de movilidad como el transporte público, los servicios de *carsharing*, *bicisharing* o patinete eléctrico, MADPOOL ofrece más comodidad para el usuario ya que se trata de un servicio de “puerta a puerta”, esto es que, en principio, el conductor recogerá al usuario en casa y lo llevará directamente a la universidad o empresa donde trabaja o estudia. El transporte público no es tan exacto, lleva más tiempo y en ocasiones se avería, llena o retrasa. Servicios como VTC, por ejemplo, son a veces mucho más caros y en el caso de Wible o Zity, puede ser incómodo reservar el coche (vence después de 19 minutos) y a veces no hay un coche para reservar cerca o se debe caminar durante mucho tiempo para llegar al coche.

De este modo, podemos concluir la posición diferenciada de MADPOOL con respecto a sus competidores tanto directos como indirectos, tomando como atributos de referencia el precio y la comodidad del servicio en el siguiente gráfico:

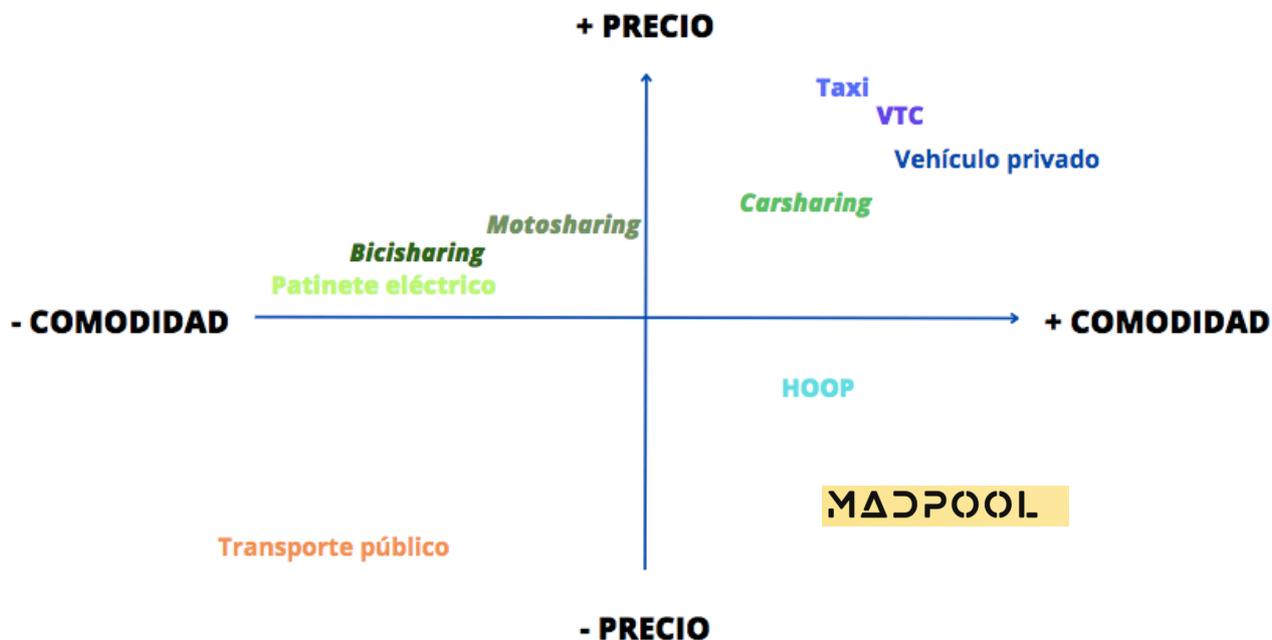


Figura 2: Gráfico de diferenciación de MADPOOL

Fuente: elaboración propia

4.4. Análisis DAFO

Para poder llevar a cabo nuestro proyecto, hemos realizado un análisis DAFO, el cual nos permite identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que presenta nuestro negocio. A continuación, presentamos los resultados de dicho análisis, el cual nos ayudará a tomar decisiones estratégicas para el éxito de nuestra empresa.

- Fortalezas:
 - MADPOOL ofrece una solución de transporte sostenible y económica que permite reducir la huella de carbono y encontrar compañeros de viaje con origen similar y mismo destino. Este enfoque verde puede ser una ventaja competitiva clave en un mercado cada vez más consciente de la importancia de la sostenibilidad.
 - La empresa tiene un modelo de negocio B2B2C que se enfoca en las empresas y universidades para ofrecer a sus empleados/estudiantes acceso a MADPOOL como parte de su estrategia ESG (*environmental, social and governance*). Esto permite tener acuerdos con empresas, organizaciones y universidades para promover el uso de la plataforma y aumentar la demanda.
 - La interfaz de usuario de MADPOOL es intuitiva y amigable, lo que puede fomentar la fidelidad a la plataforma y mejorar la experiencia del usuario.
 - La reducción de costes permite a los usuarios ahorrar dinero en transporte, lo que es una ventaja competitiva sobre competidores como el *carsharing*, *motosharing* y VTC.
 - El uso de coche compartido favorece la reducción de aglomeraciones en el aparcamiento.

- Debilidades:
 - Falta de reconocimiento de marca debido a la saturación del mercado en el que se encuentra.
 - MADPOOL depende en gran medida de la contratación de empresas y universidades como clientes,, lo que podría afectar la estabilidad a largo plazo del negocio.
 - La estabilidad presupuestaria es una debilidad potencial, ya que sin suficiente presupuesto para lanzar la aplicación y atraer nuevos socios, no será posible avanzar.
 - El equipo de MADPOOL es pequeño, lo que puede ser un desafío para manejar la demanda y el servicio al cliente posterior al contrato, así como para desarrollar nuevas características y crecer como negocio.

- Oportunidades:
 - El aumento de la conciencia social sobre la importancia de reducir el impacto ambiental puede generar más demanda para un servicio como MADPOOL, especialmente si se pueden destacar los beneficios ambientales de la plataforma.
 - La creciente popularidad de la economía colaborativa encaja perfectamente con el modelo de negocio de nuestra aplicación, lo que puede atraer a más usuarios que deseen compartir sus viajes con otros.
 - El aumento de la población debido al tráfico y la congestión en las grandes ciudades puede motivar a los usuarios a utilizar formas más eficientes de transporte como MADPOOL.
 - Existe la posibilidad de expandirse a otras ciudades españolas y/o europeas, lo que puede ser una oportunidad para crecer y aumentar nuestra presencia en el mercado.
 - En el marco del Acuerdo de París y la Ley Europea del Clima, la Unión Europea establece el objetivo de neutralidad climática en la UE en 2050, proporcionando un marco para reducir los impactos del cambio climático. Para alcanzar estos objetivos, la UE ha destinado fondos específicos que apoyan proyectos innovadores que contribuyan a la mitigación y adaptación al cambio climático. MADPOOL se alinea perfectamente con estos objetivos, ya que al fomentar el uso compartido de vehículos, ayuda a reducir el número de automóviles en circulación, lo que a su vez disminuye las emisiones de carbono y otros contaminantes asociados, por lo que podría acceder a fondos como el Programa Horizonte Europa, el Fondo Europeo para la Transición Justa (FETJ) o el Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER). Al optar a los fondos europeos mencionados, MADPOOL podría fortalecer su capacidad de investigación y desarrollo, ampliar su presencia en el mercado y mejorar su tecnología para ofrecer una experiencia aún más eficiente y sostenible a sus usuarios.

- Amenazas:
 - La competencia es una amenaza importante para MADPOOL en un mercado ya saturado en el que existen competidores directos, y sobre todo indirectos, y algunos de los cuales pueden tener más recursos y experiencia.
 - Los cambios en el comportamiento del consumidor pueden provocar una disminución en la demanda de MADPOOL.
 - La obsolescencia de la tecnología podría resultar en la pérdida de clientes.

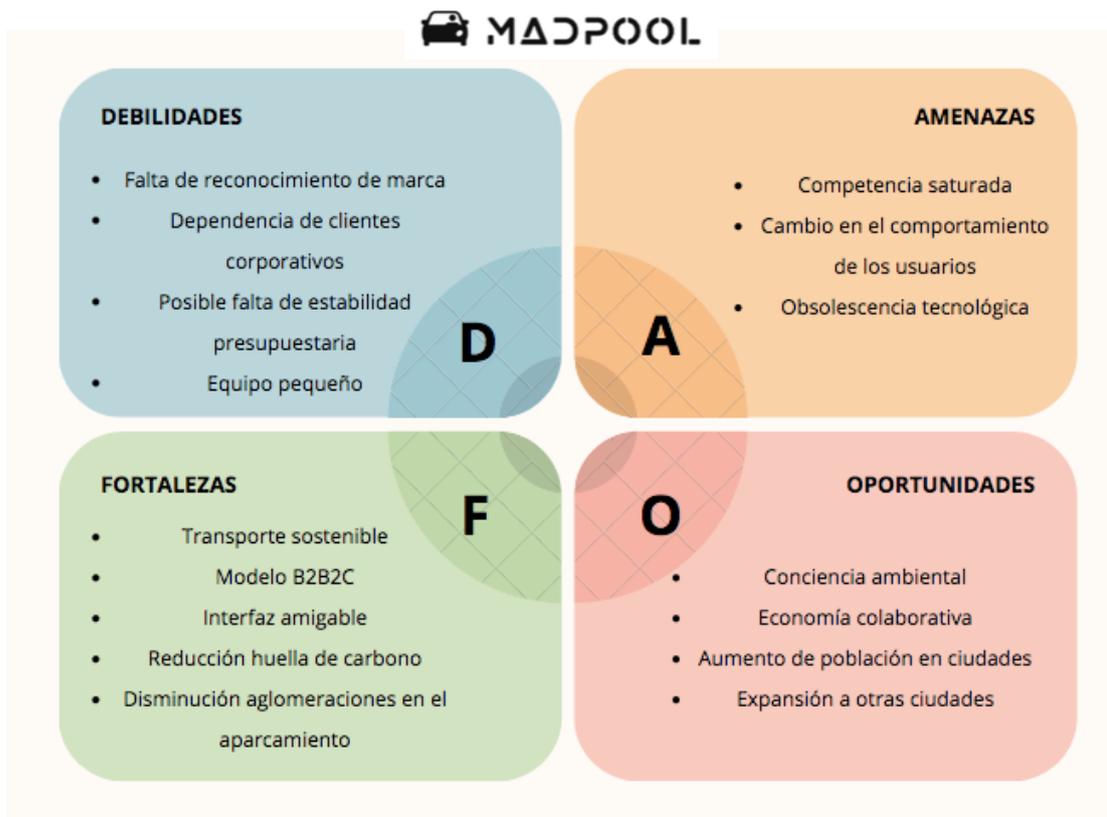


Figura 3: Análisis DAFO MADPOOL

Fuente: Elaboración propia

4.5. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

El análisis de las cinco fuerzas de Porter es un modelo estratégico que se utiliza para analizar la industria en la que opera una empresa y su posición dentro de ella. Así, con el fin de comprender mejor la posición de MADPOOL en el mercado y las fuerzas que afectan su competitividad realizaremos a continuación dicho análisis.

1. Amenaza de nuevos competidores:

- Barrera de entrada en el mercado: es relativamente alta debido a la necesidad de una infraestructura tecnológica sólida y una amplia base de usuarios para generar economías de escala.
- Barreras debido a regulaciones gubernamentales: según la Ley 16/1987, de 30 de julio, sobre Reglamento de Transporte Terrestre, no se requiere ningún tipo de procedimiento o concesión para desarrollar un modelo de negocio de este estilo. El único requisito es que los conductores no pueden hacerlo con ánimo de lucro.

- Conclusiones: la amenaza de nuevos competidores para MADPOOL es **moderada baja**, ya que aunque existen barreras de entrada en el mercado debido a la necesidad de una infraestructura tecnológica sólida y una base de usuarios amplia para generar economías de escala, las regulaciones gubernamentales no imponen mayores barreras para el desarrollo del modelo de negocio.

2. Rivalidad entre competidores existentes:

- Competencia directa/indirecta de MADPOOL: proviene de otras empresas de *carpooling*, así como de servicios de transporte como taxis y servicios de *ridesharing*. Sin embargo, la diferenciación de MADPOOL en cuanto a su enfoque específico en trayectos rutinarios diarios, su modelo de negocio B2B2C y su estrategia de precios competitivos, lo posiciona favorablemente en el mercado.
- Competidores en el mercado español: no hay muchas empresas que ofrezcan el servicio que ofrece MADPOOL, por lo que hay baja competencia directa.
- Competidor principal en Madrid: HOOP CARPOOL, que ofrece un modelo muy similar pero con una gran diferencia en cuanto al modelo de pago. En HOOP, lo hacen los pasajeros y la empresa cobra una comisión, mientras que en MADPOOL, al ser un modelo B2B2C, solo se cobra una tarifa de desarrollo y una tarifa mensual a las empresas/universidades clientes. Además, MADPOOL ofrece descuentos en gasolineras y aparcamientos a los usuarios en Madrid gracias a sus colaboraciones.
- Conclusiones: La rivalidad entre competidores existentes es **baja**.

3. Amenaza de productos o servicios sustitutos:

- Alternativas en el mercado: En el mercado de la movilidad, existen varias alternativas a MADPOOL, como taxis, transporte público y servicios de *ridesharing*. Sin embargo, MADPOOL se enfoca en trayectos rutinarios diarios específicos, lo que lo hace único en el mercado. Además, su modelo de negocio B2B2C le brinda una ventaja competitiva sobre los servicios de carsharing B2C.
- Conclusiones: La amenaza de productos o servicios sustitutos es **alta**.

4. Poder de negociación de los proveedores:

MADPOOL, al carecer de proveedores este apartado no es de aplicación.

5. Poder de negociación de los clientes:

- Los clientes de MADPOOL son tanto las empresas y universidades que contratan el servicio para sus empleados y estudiantes, como los usuarios finales que comparten los trayectos.
- En Madrid, existen 17 universidades públicas y privadas que cuentan con 350.655 alumnos²⁹, y cerca de 157.000 empresas³⁰, por lo que existe un alto número de clientes y usuarios potenciales.
- Los usuarios tienen una amplia selección de opciones de transporte, lo que aumenta su poder de negociación en el mercado. Sin embargo, MADPOOL puede atraer a los clientes ofreciendo precios competitivos, una experiencia de usuario satisfactoria y un enfoque específico en trayectos rutinarios diarios, lo que le da una ventaja sobre otros servicios de transporte.
- No obstante, tanto los clientes como los usuarios pueden prescindir del servicio en pos de otra de las alternativas de movilidad.
- Conclusiones: el poder de negociación de los clientes es **moderado alta**.



Figura 4: Análisis de las cinco fuerzas de Porter MADPOOL

Fuente: Elaboración propia

²⁹ <https://www.comunidad.madrid/servicios/educacion/sistema-universitario-madrileno>

³⁰ https://www.madrid.org/iestadis/fijas/efemerides/esp10_06.htm

En conclusión, el análisis de las cinco fuerzas de Porter revela que MADPOOL enfrenta un mercado altamente competitivo y dinámico en el sector de la movilidad. Sin embargo, la compañía logra diferenciarse de sus competidores al enfocarse en trayectos rutinarios diarios y al adoptar un modelo de negocio B2B2C. De este modo, consideramos que la compañía está bien posicionada para capturar una parte significativa del mercado en el futuro.

5. PLAN COMERCIAL

En el presente apartado desarrollaremos el plan comercial de MADPOOL, esencial para definir la estrategia de ventas y promoción de la empresa, así como para identificar los objetivos de crecimiento a corto y largo plazo. De este modo, describiremos cómo MADPOOL llegará a sus clientes, se diferenciará de la competencia, generará ingresos y, finalmente, cómo se maximizará la rentabilidad. Centraremos nuestro análisis en cinco apartados principales: estrategia de servicio, estrategia de ventas, estrategia de precio, canales y estrategia de distribución, y por último, plan de comunicación.

5.1. Estrategia de servicio

La estrategia de servicio de MADPOOL se enfoca en los siguientes puntos, con el objetivo de ofrecer un servicio excepcional a sus usuarios y destacar en el mercado:

- Experiencia del usuario: consiste en ofrecer a nuestros usuarios una experiencia cómoda, segura y conveniente en todo momento. Esto incluye una interfaz fácil de usar en la aplicación, una experiencia de viaje agradable y una atención al cliente excepcional en caso de cualquier problema. Nuestro objetivo es que nuestros usuarios se sientan valorados y satisfechos con cada viaje que realicen con MADPOOL.
- Diferenciación en el mercado: nos diferenciamos de otros servicios de *carpooling* gracias a nuestro enfoque específico en trayectos rutinarios diarios y un modelo de negocio B2B2C. De este modo, nuestro servicio se dirige a empresas y universidades que buscan una solución de transporte rentable y sostenible para sus empleados y estudiantes y nuestra estrategia en

colaborar con dichas empresas y universidades para ofrecer un servicio personalizado que satisfaga sus necesidades específicas.

- Tarifas competitivas: para atraer a clientes y usuarios y fomentar el uso continuo de nuestra plataforma, la estrategia de precios de MADPOOL incluye descuentos para usuarios frecuentes, así como tarifas especiales gracias a colaboraciones con gasolineras y aparcamientos para ofrecer descuentos exclusivos.
- Implementación de tecnología avanzada: con el fin de brindar a nuestros clientes y usuarios un servicio eficiente y conveniente. Para ello, buscamos la integración de tecnología de última generación en nuestra plataforma, como la inteligencia artificial para desarrollar nuevas funcionalidades que mejoren la experiencia de usuario y dar así un servicio aún más personalizado y eficiente.

5.2. Estrategia de ventas

Como hemos desarrollado a lo largo del plan de negocio, MADPOOL se enfoca en la adquisición de clientes corporativos (empresas y universidades) que desean ofrecer a sus empleados y estudiantes una alternativa de transporte cómoda, rentable económicamente y sostenible. De este modo, la estrategia de ventas de nuestra *startup* se centra en desarrollar planes personalizados para las empresas en función de las necesidades específicas de cada una. Además, la fidelización de los usuarios es otro de los puntos clave, lo que proporcionaremos a través de un servicio al cliente excelente y promociones especiales (gracias a *partnerships* con parkings y gasolineras). Finalmente, si bien nuestra estrategia de ventas se centra en las universidades y empresas clientes puesto que serán las que efectivamente contraten nuestro servicio, no podemos dejar de lado a los usuarios finales, ya que de ellos también dependerá el éxito de nuestra plataforma.

- Cientes: empresas y universidades

Para atraer a universidades y empresas como clientes de MADPOOL, se seguirá una estrategia de ventas B2B (Business-to-Business) que se enfocará en los siguientes puntos:

1. Investigación y análisis de mercado: realización de un análisis detallado del mercado de las universidades y empresas para identificar sus necesidades y expectativas. En este

sentido, hemos llevado a cabo una investigación para determinar cómo la solución de MADPOOL puede satisfacer las necesidades de los clientes, y qué valor agregado puede proporcionarles.

2. Identificación de clientes potenciales: una vez comprendido el mercado, identificaremos y seleccionaremos las universidades y empresas que tienen un mayor potencial de convertirse en clientes de MADPOOL. Concretamente, nos centraremos en aquellas que cuenten con el mayor número de estudiantes o empleados (mínimo deberán contar con 50 trabajadores para considerar que nuestro servicio les puede resultar relevante).
3. Generación de leads: implementaremos una estrategia de marketing y publicidad para generar *leads* y atraer así la atención de las universidades y empresas a través de técnicas de marketing digital, visitas a las entidades, redes sociales, publicidad en medios especializados y eventos relevantes para generar interés, explicando cómo MADPOOL puede mejorar la calidad de vida de sus miembros y cómo puede aumentar la productividad y la eficiencia.
4. Asesoramiento y demostraciones: una vez hayamos generado interés por parte de las universidades y empresas, proporcionaremos un asesoramiento personalizado y demostraciones de nuestra plataforma para ejemplificar cómo puede beneficiar a su organización. Además, les ofreceremos la oportunidad de probar la plataforma gratuitamente durante un tiempo limitado para que puedan experimentar con ella.
5. Negociación y cierre de ventas: por último, negociaremos con los clientes potenciales para llegar a un acuerdo sobre los términos de la colaboración y cerrar la venta mediante el establecimiento de precios y condiciones que satisfagan tanto a los clientes corporativos como a MADPOOL.
6. Seguimiento y retroalimentación: finalmente, una vez hayan utilizado nuestro servicio, seguiremos en contacto con nuestros clientes para obtener su opinión y sugerencias para mejorar nuestro servicio y mantener una buena relación comercial.

- Usuarios Finales: empleados y estudiantes

Para atraer a los usuarios finales, es decir, los empleados y estudiantes de las universidades y empresas, utilizaremos una estrategia de ventas B2C (Business-to-Consumer) centrada en lo siguiente:

1. Identificación de los problemas y necesidades de los usuarios finales: realizaremos una investigación para identificar los problemas y necesidades de los empleados y estudiantes de las universidades y empresas, y cómo MADPOOL puede ayudar a solucionarlos.
2. Generación de leads: usaremos, al igual que con nuestros clientes, una estrategia de marketing digital y publicidad para atraer la atención de los empleados y estudiantes, mediante redes sociales, publicidad en medios especializados y eventos para hacer atractivo nuestro servicio.
3. Fidelización y retención: una vez descargada la aplicación de MADPOOL, con el fin de fidelizar y retener a los usuarios finales, se ofrecerán incentivos y recompensas para aquellos que utilicen la plataforma con regularidad y hagan recomendaciones a sus compañeros y amigos. Además, se recogerá y se utilizará la retroalimentación de los usuarios finales para mejorar continuamente la experiencia del usuario y la calidad del servicio.

5.3. Estrategia de precio

La estrategia de precios de MADPOOL se basa en un modelo doble de fuentes de ingresos. Por un lado, cobramos un ingreso por desarrollo a nuestros clientes, el cual tendrá lugar una única vez, por la personalización y adaptación de nuestra plataforma a cada cliente; y, por otro lado, una suscripción mensual para empresas y universidades, con diferentes planes según el número de usuarios y trayectos. Debemos aclarar que MADPOOL no cobra comisión por trayecto a los usuarios finales, para quienes este servicio tiene cero coste, debiendo únicamente repartir los gastos del trayecto entre todos los pasajeros, incluyendo al conductor.



Figura 5: Modelo de ingresos de MADPOOL

Fuente: Elaboración propia

De este modo, nuestros precios para el desarrollo y personalización de la aplicación se basarán en el número de horas de trabajo requeridas para satisfacer las necesidades de la empresa/universidad contratante, con quien trabajaremos estrechamente para garantizar que sus necesidades y expectativas sean cumplidas, y para personalizar la aplicación de acuerdo con sus especificaciones.

En cuanto a nuestra estrategia de precios mensuales, nuestro enfoque es brindar una solución rentable para universidades y empresas con más de 50 empleados. Nuestro plan de precios se basa en el número de usuarios activos de la empresa/universidad que utilizan la aplicación en un mes determinado, de forma que cobraremos una tarifa mensual fija por usuario, dependiendo del tamaño de la empresa y del número de usuarios activos. Esta estrategia de precios es una solución atractiva y escalable que permite a las empresas/universidades ofrecer a sus empleados/estudiantes una solución de transporte económica y eficiente, y que, al mismo tiempo, aseguren la rentabilidad de nuestra empresa.

5.4. Canales de promoción y estrategia de distribución

Las estrategias de promoción y comunicación son cruciales para difundir el mensaje de MADPOOL, aumentar la conciencia de la marca y construir la reputación de la empresa, permitiéndonos llegar a nuestro público objetivo de manera efectiva y lograr que la gente se sienta interesada por el servicio que ofrecemos. También nos ayuda a construir una relación más cercana y confiable con los clientes, lo que puede generar más lealtad y fidelidad.

Como hemos ido avanzando, la estrategia de distribución de nuestra empresa se enfoca principalmente en la promoción de la plataforma a través de medios digitales y redes sociales, así

como en la colaboración con empresas y universidades para llegar a sus empleados y estudiantes. Además, se establecerán alianzas (*partnerships*) con otras empresas de la industria del transporte como parkings y gasolineras, que ayudarán también a aumentar la visibilidad de MADPOOL.

- Canales de distribución:

1. Página web y técnicas SEO

Hemos desarrollado una página web con información detallada sobre la aplicación, su funcionamiento, características y beneficios. Incluyendo una sección de preguntas frecuentes para responder a las dudas de los usuarios y una sección de contacto para que los clientes puedan enviar sus preguntas y comentarios. Además contará con una sección de sostenibilidad y un blog para aumentar la conciencia sobre la necesidad de reducir el impacto medioambiental de cada uno, los beneficios del *carpooling*, así como la historia de cómo empezó MADPOOL, y más artículos que iremos actualizando semanalmente.

En este sentido, utilizaremos también técnicas SEO (*Search Engine Optimization*) con el fin de mejorar la visibilidad y el posicionamiento de nuestro sitio web en los resultados de los motores de búsqueda. Nos centraremos en la optimización de palabras clave, la creación de contenido de calidad y la mejora de la estructura del sitio web. A través de estas técnicas buscamos desarrollar un proceso que resulte en n mayores ventas, *leads* y visibilidad en línea de MADPOOL.

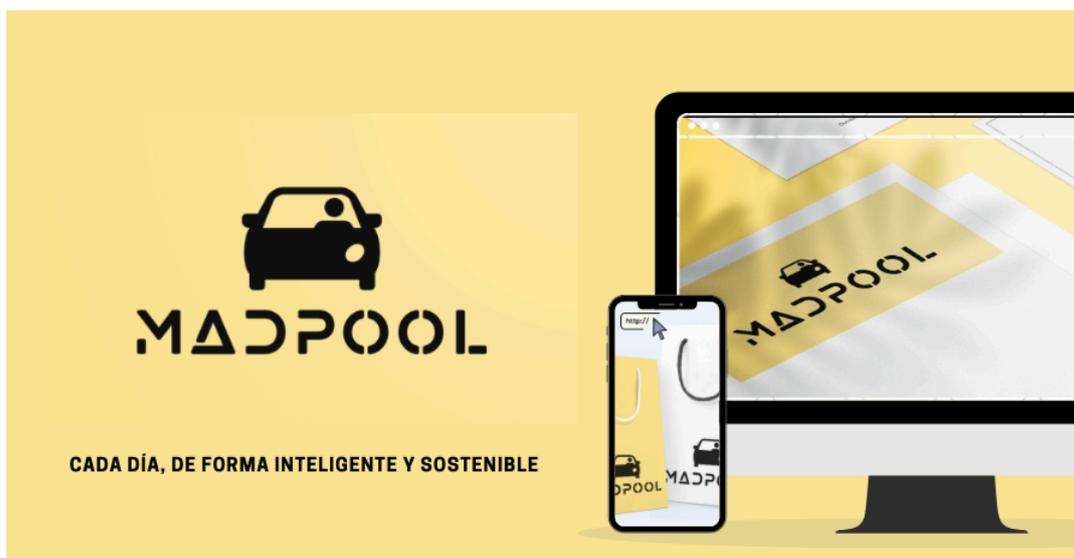


Figura 6: Página web MADPOOL

Fuente: Elaboración propia

2. *App*

La aplicación móvil será nuestro canal principal de comunicación con los usuarios finales. Desarrollaremos una aplicación personalizada y única para cada cliente, de forma que únicamente sus empleados/estudiantes tendrán acceso a ella, y será esta su vía de comunicación, mediante la cual se pondrán en contacto para compartir los viajes. El conductor (propietario del coche) publicará sus horarios y trayecto, y el precio total de los gastos (controlaremos el precio con una estimación utilizando el consumo medio de un vehículo y el precio actual de la gasolina, de forma que no podrá superar los 2€ por km recorrido), el cual una vez ocupadas todas las plazas quedará dividido entre conductor y pasajeros. Una vez publicado esto, los demás usuarios (pasajeros) podrán solicitar la plaza que les convenga, la cual no podrá ser denegada por el conductor. Nosotros seremos los encargados de controlar la atención al cliente e incidencias como retrasos o cancelación de las plazas. Además, incluiremos dentro de la *app* una sección de opiniones y promoción para que los usuarios puedan compartir la aplicación con sus amigos y familiares, obteniendo recompensas por hacerlo, al igual que para que aquellos que completen más viajes a través de la *app*.



Figura 7: Aplicación móvil de MADPOOL

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, gracias a la utilización de esta aplicación móvil podremos conocer ciertos datos relevantes como el número de usuarios de cada entidad, el número medio de ocupantes de cada vehículo o el número de viajes realizado por cada uno. Estas cifras contribuirán al análisis de nuestros resultados y medición de nuestro desempeño. Para ello utilizaremos técnicas de *Business Intelligence*, esto es tecnologías y herramientas de análisis de datos que nos permitan obtener una visión detallada y clara de los patrones y tendencias que se presentan en los datos, lo

que nos permitirá tomar decisiones informadas y mejorar continuamente nuestra estrategia de marketing con el fin de maximizar el impacto de nuestras acciones.

3. Email

Contaremos también con una cuenta de email de la empresa, que se usará principalmente como canal de comunicación con nuestros clientes, tanto reales como potenciales, lo que nos permitirá mantener una relación cercana con ellos, aumentando la fidelización y posibilitará promocionar nuestro servicio de manera efectiva.

Con el fin de captar nuevos clientes, realizaremos un estudio de aquellos que encajen con nuestro público objetivo (empresas de más de 50 empleados comprometidas con la sostenibilidad y RSC, y universidades que no cuenten con ninguna plataforma de movilidad), y una vez realizado, llevaremos a cabo nuestra estrategia de *email marketing*, con el fin de transmitirles las ventajas y beneficios que nuestro servicio puede brindarles. Asimismo, este correo también estará disponible para los usuarios, que podrán ponerse en contacto con nosotros mediante esta vía para cualquier incidencia técnica o del servicio, o cualquier otro mensaje que nos quieran comunicar.

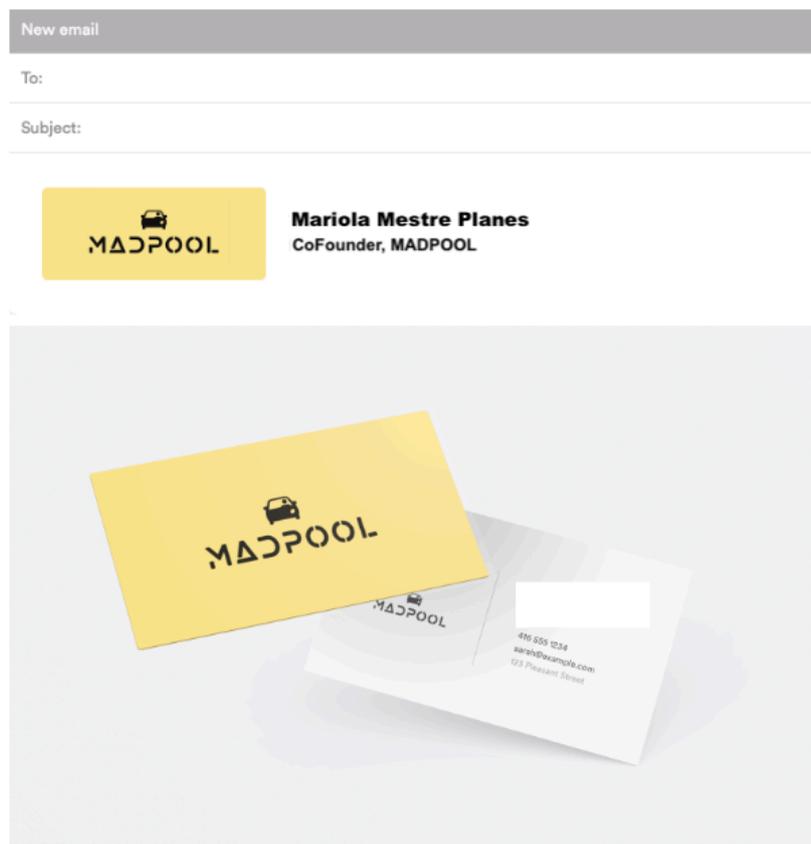


Figura 8: Email MADPOOL

Fuente: Elaboración propia

4. Redes sociales

En nuestra estrategia de distribución, las redes sociales (Instagram, LinkedIn, Twitter y TikTok) jugarán un papel importante ya que nos permiten llegar a un gran número de personas de forma relevante y coste mínimo. Primero, nos permitirán llegar a una audiencia relevante ya que estas redes cuentan con una gran cantidad de usuarios, muchos de los cuales pueden ser clientes potenciales, como estudiantes universitarios, empleados de empresas o profesionales del transporte. Además, son una forma fácil y accesible de conectar con estos potenciales clientes y crear conciencia sobre la marca de MADPOOL. Asimismo, estos canales nos darán acceso a una interacción directa con los usuarios, lo que nos puede ayudar a comprender mejor sus necesidades y preferencias. Finalmente, a través de ellas podremos segmentar audiencias específicas, esto es, personas con intereses y necesidades concretas, con lo que podremos hacer publicidad segmentada y personalizada, lo que contribuirá a tener más éxito en la promoción y difusión de nuestro servicio.

Por otro lado, las publicaciones abarcarán desde los detalles del servicio de MADPOOL, con sus ventajas y beneficios, tanto a nivel corporativo como individual y medioambiental, así como temas relevantes sobre el *carpooling*, la movilidad sostenible y la movilidad en general, y también promociones, eventos y publicidad de la marca.

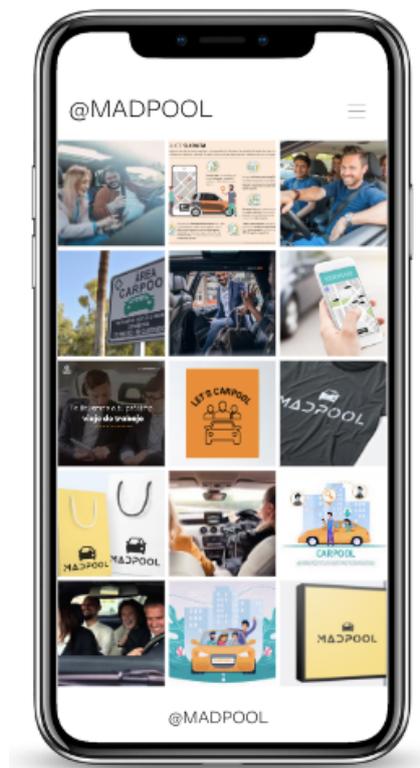


Figura 9: Instagram MADPOOL

Fuente: Elaboración propia

5. Influencers y early adopters

Como parte de nuestro plan comercial, tenemos previsto trabajar con *influencers* y *early adopters* para ayudarnos a difundir nuestra marca y servicio en las redes sociales. Para ello, hemos identificado a una serie de *influencers* relevantes en nuestro sector, con los que planeamos colaborar en diferentes campañas publicitarias, principalmente en Instagram y TikTok. Utilizaremos la primera para llegar a un público más amplio, puesto que consideramos que esta red social es utilizada por personas de mayor rango de edad, tanto universitarios como trabajadores. Nos centraremos en *instagramers* del sector de la sostenibilidad, como @soymarioanegro³¹ y @marianateranr³². Por otro lado, TikTok lo usaremos para dirigirnos a un público más joven, por lo que nos centraremos en *influencers* cuyos seguidores sean principalmente universitarios como @martiinag³³, @oscarfont³⁴ y @oceanvicky³⁵.

Por otro lado, en cuanto *early adopters*, buscamos proporcionarles acceso anticipado a la plataforma de MADPOOL, para que puedan probarla y compartir su experiencia con su red de contactos y a través de redes sociales. Esta estrategia también nos ayudará a mejorar la prestación de nuestro servicio gracias al *feedback* que nos proporcionen. Consideramos que trabajar con estos dos grupos (*influencers* y *early adopters*) nos permitirá llegar a una audiencia más amplia y conseguir una mayor visibilidad de MADPOOL.

6. Eventos y ferias

MADPOOL buscará también estar presente en eventos y ferias relacionados con la movilidad sostenible y el transporte como una forma efectiva de promocionar nuestro servicio de *carpooling*. Serán eventos alineados con nuestra misión y visión, con presencia de nuestro público objetivo. Algunos ejemplos de eventos y ferias que podrían resultarnos interesantes son en un primer momento, el “Foro de Movilidad de Madrid”, evento anual que se celebra en Madrid y que reúne a expertos, empresas y autoridades en el campo de la movilidad urbana; la “*European Mobility Week*”, la iniciativa anual de la Unión Europea que se celebra en septiembre para promover

³¹ <https://instagram.com/soymarianegro?igshid=YmMyMTA2M2Y=>

³² <https://instagram.com/marianateranr?igshid=YmMyMTA2M2Y=>

³³ https://www.tiktok.com/@martiinag?_t=8bhgPQjLVxi&_r=1

³⁴ https://www.tiktok.com/@oscaarfont?_t=8bhgQDqX2Ww&_r=1

³⁵ https://www.tiktok.com/@ocean.vicky?_t=8bhgRRt29oQ&_r=1

la movilidad sostenible en toda Europa; y en un segundo momento, cuando busquemos expandirnos a más ciudades españolas, la “*Smart City Expo World Congress*”, feria anual que se celebra en Barcelona y que reúne a expertos, empresas y autoridades en el campo de las ciudades inteligentes y la movilidad sostenible.

- Estrategia de Distribución:

En cuanto a la estrategia de distribución, MADPOOL es una aplicación multicanal ya que usa múltiples canales de distribución (se promociona a través de las redes sociales y del marketing por correo electrónico, y también está disponible tanto en tiendas de aplicaciones móviles como a través de la página web) y social, que busca poner en contacto a personas físicas para que compartan sus trayectos diarios y rutinarios.

Concretamente, para dar a conocer el servicio y distribución de la aplicación usaremos los siguientes canales:

1. Eventos promocionales y reuniones con empresas y universidades
2. Google Play
3. App Store
4. Redes Sociales
5. Página Web
6. Marketing de *influencers*

En primer lugar, para llegar a un público más amplio, y en concreto, para generar interés en empresas y universidades se organizarán eventos promocionales en lugares donde haya mayor afluencia de éstas, sobre todo para aquellas interesadas en la movilidad sostenible y la tecnología, como ferias corporativas de tecnología y eventos sobre medio ambiente y movilidad. En dichos eventos nuestro objetivo será cerrar reuniones con las empresas y universidades y comenzar el proceso de venta de nuestro servicio.

Una vez cerrada la venta, usaremos las plataformas de descarga de aplicaciones más populares, como Google Play y App Store, para garantizar que los usuarios puedan encontrar y descargar fácilmente la aplicación, si bien podrán acceder a la plataforma del mismo modo a través de la página web. También se contará con varios *influencers* para que a través de las redes den a

conocer la *app* y de esta forma comience la cadena del “boca a boca”. Como hemos avanzado en el apartado anterior, seleccionaremos a influencers que estén en línea con los valores y visión de MADPOOL, con el fin de asegurar que su audiencia se identifique y se vea atraída con la aplicación. Otro canal principal será la difusión de contenido en las redes sociales de MADPOOL, también como lo hemos mostrado en la sección precedente, publicitando el servicio ofrecido y publicando novedades e información interesante acerca de la movilidad sostenible y la lucha contra el cambio climático.

Por otro lado, más enfocado al usuario final, en cuanto a la experiencia del usuario, queremos garantizar la excelencia en el servicio técnico de la *app*, por lo que contaremos con asistencia telefónica, vía mail o mediante una incidencia reportada en la aplicación o web de cualquier problema que uno de los clientes necesite informar. La aplicación requerirá que el usuario se registre con su nombre y apellidos, correo electrónico, número de teléfono y una foto de su documento de conducir si desea darse de alta como conductor. Además, se le solicitará su ubicación para que la aplicación pueda mostrar las opciones de viaje más cercanas. Así, el usuario podrá reservar plaza, para un viaje cuyo precio ya aparecerá como fijo del trayecto total (determinado por el conductor, previo consejo y control de MADPOOL, que se repartirá más tarde entre todos los ocupantes del vehículo).

Una vez reservada la plaza, conductor y pasajero podrán comunicarse por un chat, por si necesitan alguna cuestión. Tras la realización del viaje, habrá opción de evaluación entre viajeros y conductor, y tendrán la posibilidad de informar de cualquier incidencia que haya surgido durante el viaje. Estas valoraciones darán confianza al resto de la comunidad, asegurando la calidad de los desplazamientos. Además, después de cada trayecto, según su duración, distancia y precio, se otorgará al usuario con una serie de puntos, que podrá acumular y canjear por promociones en gasolineras o parkings dependiendo del acuerdo que se haya establecido con su entidad corporativa y gracias a la colaboración con gasolineras como Repsol y diferentes parkings. De esta manera, incentivaremos a nuestros usuarios a usar y recomendar la plataforma.

De este modo, la estrategia de canales y distribución de MADPOOL se enfocará en utilizar canales digitales y establecer relaciones con empresas y universidades para generar conciencia y atraer nuevos clientes. Además, más adelante, cuando contemos con una mayor implantación y buena estructura en Madrid, nos parece interesante mencionar que buscaremos expandirnos

progresivamente a nuevas ciudades, estableciendo acuerdos exclusivos y ofreciendo incentivos para fomentar el uso de nuestro servicio en éstas.

5.5. Plan de comunicación

El plan de comunicación de MADPOOL se enfocará en crear una marca sólida y reconocida a través de la publicidad y relaciones públicas. Se promoverá la plataforma en eventos de sostenibilidad y transporte, y se utilizarán las redes sociales para llegar a un público amplio y joven. Además, se establecerán alianzas con empresas y universidades para llegar a sus empleados y estudiantes, y se ofrecerán promociones y descuentos para fidelizar a los usuarios existentes, así como para atraer a nuevos.

1. Objetivos de comunicación:

El objetivo principal de nuestra estrategia de comunicación es dar a conocer MADPOOL a nuestro público objetivo, y crear una imagen positiva y confiable de nuestra marca, así como informar a los usuarios finales de las empresas y universidades sobre las ventajas de utilizar MADPOOL para sus trayectos diarios.

2. Audiencia objetivo:

Nuestra audiencia objetivo son empresas y universidades con más de 50 empleados y estudiantes, así como los usuarios finales de estas empresas y universidades.

3. Mensaje clave:

El mensaje clave que buscamos transmitir es que MADPOOL ofrece una solución eficiente, cómoda, segura y sostenible para el transporte diario de empleados y estudiantes de empresas y universidades.

4. Estrategias y tácticas de comunicación:

Para lograr nuestros objetivos de comunicación, implementaremos las estrategias definidas y desarrolladas en los apartados anteriores, las cuales pueden quedar englobadas en:

- Marketing digital: campañas publicitarias en redes sociales y técnicas de SEO para mejorar nuestra visibilidad en los motores de búsqueda.
- Marketing de contenidos: generaremos contenido de calidad, relevante y útil para nuestros clientes y usuarios finales, que les ayudará a comprender mejor los beneficios de utilizar MADPOOL. Este contenido se difundirá a través de nuestros canales digitales y redes sociales (Instagram, TikTok, LinkedIn y Twitter) .
- Influencer marketing: trabajaremos con influencers relevantes en el sector de transporte y sostenibilidad, para aumentar nuestra visibilidad y credibilidad en el mercado.

5. Presupuesto de comunicación:

Para nuestra estrategia de comunicación, tenemos un presupuesto inicial de 80.000€ para nuestro primer año, que se destinará principalmente a campañas publicitarias en redes sociales, así como a eventos promocionales e influencers. Según el éxito de la estrategia, iremos aumentando el presupuesto en el futuro.

6. Métricas de éxito:

Mediremos el éxito de nuestra estrategia de comunicación a través de las siguientes métricas:

- Incremento en el tráfico de nuestro sitio web y redes sociales
- Aumento en el número de empresas y universidades que contratan nuestro servicio
- Mayor número de descargas de la aplicación
- Mejora de la satisfacción de los usuarios finales, a través de encuestas y opiniones en redes sociales.

En conclusión, nuestra estrategia de comunicación será crucial para la implementación exitosa de MADPOOL. Con una combinación de marketing digital, marketing de contenidos e influencer marketing, esperamos aumentar nuestra visibilidad y credibilidad en el mercado, y alcanzar nuestro objetivo de dar a conocer nuestro servicio a nuestro público objetivo.

6. ANÁLISIS FINANCIERO

El desarrollo del plan financiero de MADPOOL tiene como objetivo detallar la estrategia financiera de la empresa, que abarca desde la inversión inicial necesaria para el desarrollo de la plataforma, hasta la proyección de ingresos y gastos a lo largo de los próximos años. Buscamos brindara través de él, una visión clara y detallada de la situación financiera de MADPOOL, así como establecer una base sólida para la toma de decisiones estratégicas, así como demostrar la viabilidad y rentabilidad del modelo de negocio. Finalmente, también nos servirá para establecer los cimientos para atraer inversores potenciales y obtener financiamiento adicional para el crecimiento y expansión de la empresa en el mercado del *carpooling*.

6.1. Estructura de costes anuales

Para MADPOOL, los costes anuales en su primer año se pueden dividir principalmente en las siguientes en categorías:

- Creación de la App: 3.000€
- Mantenimiento de la plataforma: 800€
- Salarios y seguridad social de la plantilla: 70.000€
- Marketing y publicidad: 80.000€
- Agua, luz, alquiler y otros gastos: 9.500€

Como podemos observar, la mayor parte de la inversión se destinará al desarrollo de la aplicación, marketing inicial para promocionar el lanzamiento del servicio y nuestra marca, debido a que al ser un *SaaS (software as a service)*, nuestros gastos de puesta en marcha son relativamente bajos, debiendo centrarnos en la estrategia de marketing y promoción para asegurar el éxito de MADPOOL.

6.2. Inversión inicial

Para lanzar MADPOOL se requiere una inversión inicial de aproximadamente 80.000€ para cubrir los gastos de desarrollo y lanzamiento de la plataforma, de marketing y publicidad, la contratación de personal y los gastos administrativos. Esta inversión se puede financiar mediante

una ronda de inversión inicial o mediante la obtención de un préstamo. En nuestro caso, buscamos obtener este capital total de 80.000€ mediante un préstamo bancario de 40.000€, y aportar nuestros propios recursos por valor de otros 40.000€.

Dicha inversión de 80.000€ se prevé destinarla al desarrollo de la aplicación, marketing inicial para promocionar el lanzamiento del servicio y nuestra marca, como charlas iniciales en universidades/empresas, publicidad en redes sociales y el desarrollo de un foro dentro de la aplicación donde los consumidores pueden conectarse y hacer preguntas.

En cuanto a los gastos operativos, comenzamos el primer año con unos gastos totales de 72.620€, aumentando los salarios en un 10% durante el segundo, tercer y cuarto año, y finalmente el quinto año en un 20%, ya que tendremos la estructura y financiación para poder aumentarlos en ese porcentaje. Además, consideramos que el resto de los gastos operativos que se puedan recibir se mantendrán estables durante los próximos 5 años, ya que los consideramos mínimos.

En lo que respecta a las nuevas inversiones en activos, como se explicó anteriormente, nuestros principales gastos se basan en marketing y desarrollo de la aplicación. Es por eso que las inversiones en activos fijos intangibles y tangibles ascienden solo a 1.000 euros respectivamente. Por ello, debido a nuestra baja inversión en activos tangibles e intangibles, podemos permitirnos amortizar el 10% de estos cada año.

6.3. Cuenta de Pérdidas y Ganancias

La Cuenta de Pérdidas y Ganancias, también conocida como Estado de Resultados o Estado de Ingresos, es un informe financiero que muestra el desempeño económico de una empresa durante un período específico. En el caso de MADPOOL, la Cuenta de Pérdidas y Ganancias nos brinda información detallada sobre sus ingresos, gastos y beneficios, dando una visión general de los ingresos que genera y los gastos en los que incurre durante un período contable determinado, en este caso durante los primeros cinco ejercicios.

Finalmente, con esta cuenta de resultados pretendemos tener una visión completa de la situación financiera de la empresa, lo cual nos permitirá evaluar su desempeño económico y tomar medidas adecuadas para garantizar un crecimiento sostenible y rentable en el futuro.

**MADPOOL**

CUENTA DE PYG	Año 1 2023	Año 2 2024	Año 3 2025	Año 4 2026	Año 5 2027
Ingresos	170.000	178.500	235.620	285.100	313.610
Cambios de inventario	354	25	121	105	61
Otros gastos	-3.000	-9.880	-10.275	-10.686	-11.114
Margen Bruto	141.310	141.310	189.295	230.794	254.514
Marketing	-80.000	-88.000	-96.800	-106.480	-117.128
Salarios	-72.620	-79.882	-87.870	-96.657	-115.989
EBITDA	-11.120	-26.573	4.625	27.656	21.398
Amort. y depreciación	-4.000	-4.000	-4.100	-4.200	-4.300
EBIT	-15.120	-30.573	525	23.456	17.098
RESULTADO FINANCIERO	-2.400	-2.860	-2.882	-2.516	-1.943
EBI	-17.520	-33.432	-2.357	20.940	15.155
Gastos Fiscales	2.628	5.015	354	-3.141	-2.273
BENEFICIO NETO	-14.892	-28.417	-2.004	17.799	12.882

Figura 10: Cuenta de Pérdidas y Ganancias MADPOOL

Fuente: Elaboración propia

Así, en la Cuenta de PyG podemos observar por un lado, que los salarios comienzan a aumentar a partir del primer año, pasando de 72.620€ a 115.989€ anuales, lo cual consideramos como una subida razonable puesto que uno de los objetivos de MADPOOL es su expansión en el largo plazo, por lo que para lograr dicho objetivo debemos aumentar la inversión en la fuerza laboral.

Del mismo modo, nuestro gasto en marketing comienza en 80.000€ y aumenta a 117.128€. Al igual que ocurre con el número de empleados, si queremos expandirnos, crecer y darnos a conocer, el gasto en marketing y promoción del servicio y la marca deben ir en aumento. Así, estas cifras se corresponden con los ingresos que obtenemos año tras año, comenzando con ventas de 170.000€ en el primer año y terminando con unos ingresos de 313.610€ en el quinto año. Cuanto más gastemos en marketing y publicidad, más clientes potenciales podremos alcanzar y, por lo

tanto, aumentar las ventas año tras año. Esto también se incluye en nuestros objetivos y nuestro plan de marketing: aumentar la visibilidad de nuestra plataforma y retener clientes desarrollando una plataforma en la que puedan conectarse.

6.3. Estados financieros y métricas relevantes

Los datos proporcionados en la Figura 10 indican los ingresos y los márgenes de beneficio de MADPOOL durante un período de cinco años. Entre ellos, destacamos como más relevantes el significado de los siguientes valores (todas las cifras dadas son anuales y en euros):

- Ingresos: representa la cantidad de dinero total que MADPOOL genera por la venta del servicios durante cada año fiscal.
- Margen bruto: es el porcentaje de beneficio bruto en relación con los ingresos totales. Se calcula restando los costes de producción y los gastos directamente relacionados con la generación de ingresos de los ingresos totales.
- EBITDA: representa el beneficio antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización.; y es un indicador de la rentabilidad operativa de la empresa antes de considerar los efectos de los elementos financieros y contables.
- EBIT: es el beneficio antes de intereses e impuestos. Representa la rentabilidad operativa de la empresa después de considerar los gastos financieros pero antes de los impuestos.
- EBI: indica el beneficio antes de impuestos, es el beneficio de la empresa antes de considerar el impacto de los impuestos sobre la renta.
- Beneficio neto: finalmente, el beneficio después de impuestos. Representa el ingreso neto que MADPOOL obtiene después de pagar todos los impuestos correspondientes.

6.6. Análisis de la rentabilidad de la *startup*

Con base en los en los datos proporcionados en la Figura 10, podemos realizar las siguientes interpretaciones en relación con la viabilidad y rentabilidad de MADPOOL:

- Ingresos: a lo largo de los cinco años, los ingresos de nuestra *startup* muestran un crecimiento constante, lo cual es un indicio positivo de la demanda de nuestro servicio. Aunque el crecimiento no es exponencial, la tendencia ascendente sugiere una base sólida de clientes y una capacidad para generar ingresos de manera sostenible.

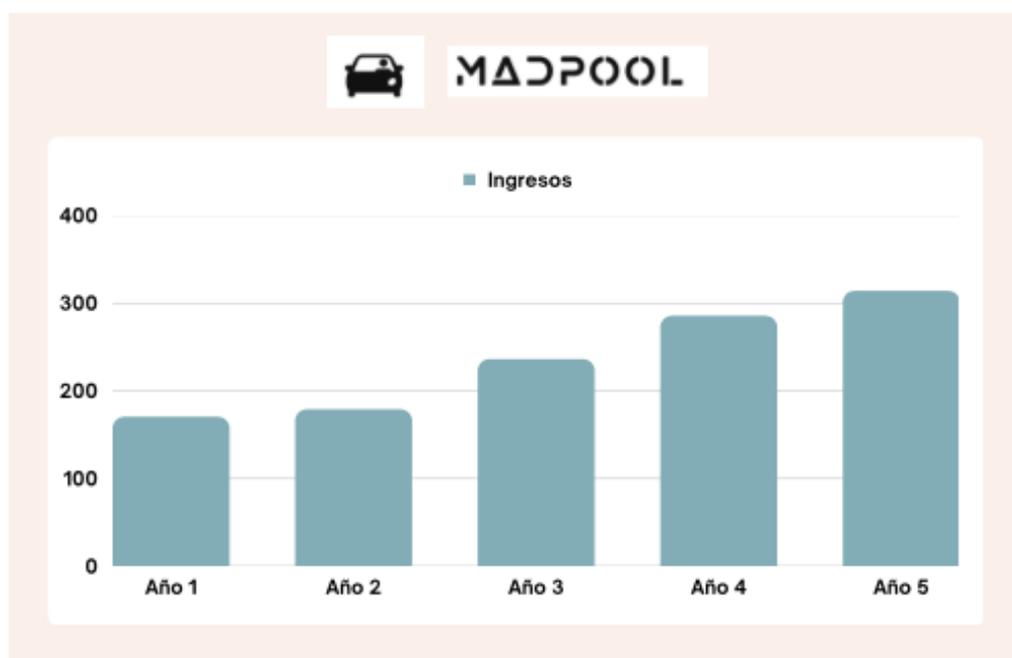


Figura 11: Evolución ingresos MADPOOL

Fuente: Elaboración propia

- Margen bruto: a medida que los ingresos aumentan, el margen bruto también muestra una tendencia positiva. Esto indica que MADPOOL administra eficientemente sus costes de producción y gastos directamente relacionados con la generación de ingresos. Este margen bruto creciente es un indicador de la capacidad de la empresa para generar ganancias antes de los gastos operativos adicionales.

- EBITDA: aunque los valores del EBITDA son negativos en los primeros años (común en las *startups*), se observa una mejora gradual en la rentabilidad operativa. Esto sugiere que cada año logramos reducir los gastos operativos y mejorar la eficiencia.

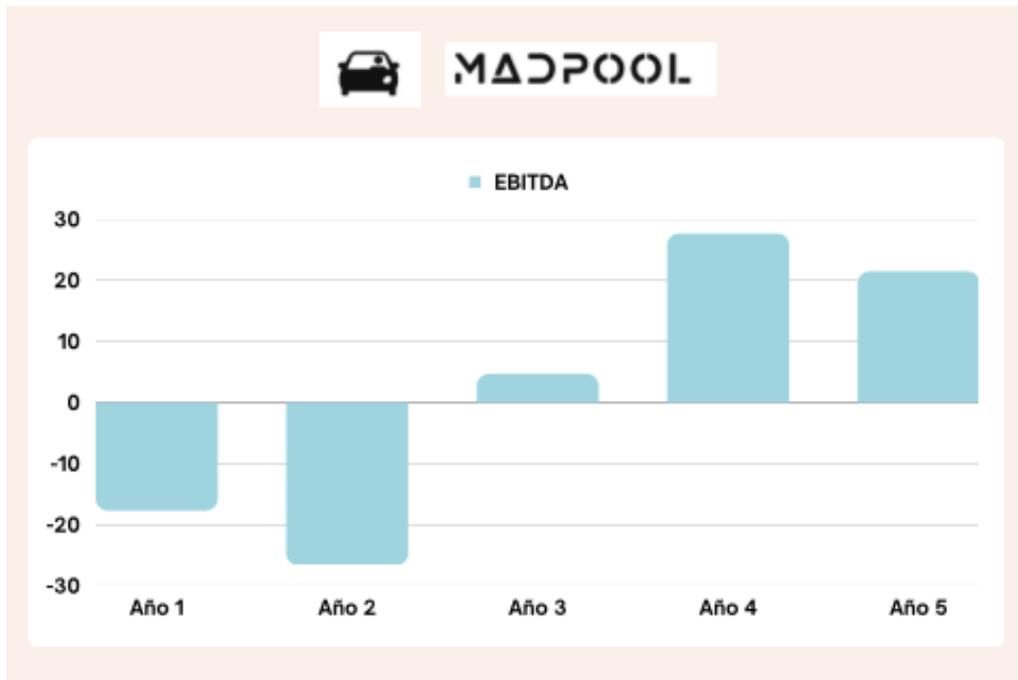


Figura 12: Evolución EBITDA MADPOOL

Fuente: Elaboración propia

- EBIT: similar al EBITDA, los valores del EBIT también son negativos en los primeros años, pero mejoran progresivamente, de forma que a lo largo del tiempo reducimos los gastos financieros y los impuestos en relación con nuestros ingresos.

- EBI y Beneficio neto: los valores del EBI y el beneficio neto son negativos en los primeros años, representando pérdidas para MADPOOL. Sin embargo, a partir del año 4, ambos indicadores se vuelven positivos, de modo que conseguimos alcanzar a partir de dicho año la rentabilidad después de impuestos, así como beneficios netos.

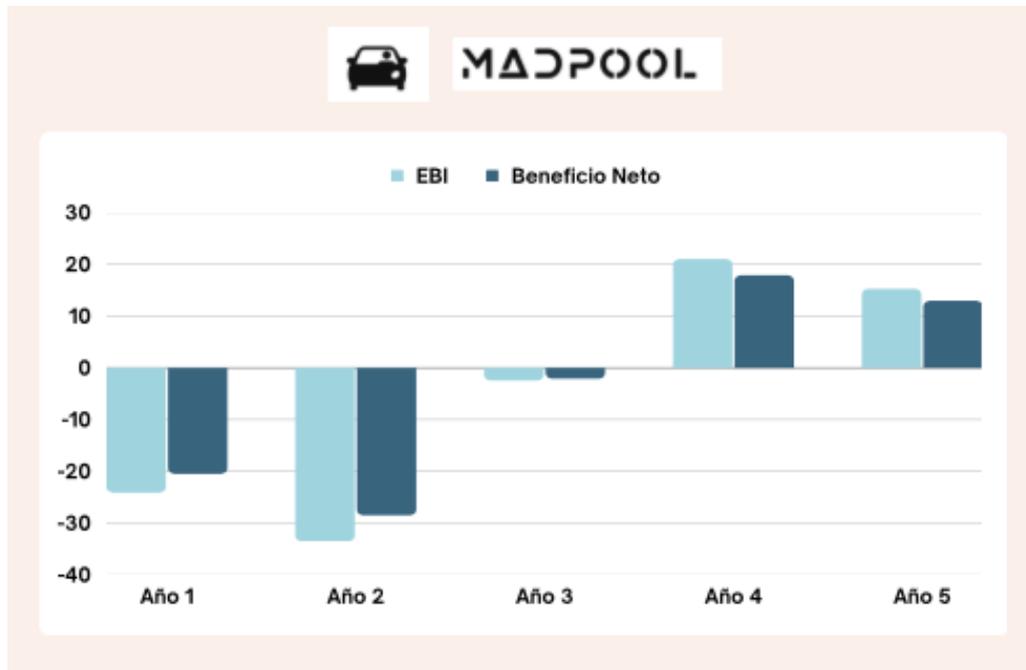


Figura 13: Evolución EBI y beneficio neto MADPOOL

Fuente: Elaboración propia

En conclusión, los datos muestran una trayectoria positiva hacia la rentabilidad y viabilidad de MADPOOL. Si bien la empresa enfrenta pérdidas en los primeros años, mejora gradualmente su rentabilidad operativa y empieza a generar beneficios netos a partir del año 4. Así, se demuestra la escalabilidad, viabilidad y rentabilidad de nuestro modelo de negocio a largo plazo. No obstante, es importante continuar monitoreando y evaluando los resultados para asegurar un crecimiento sostenible y una rentabilidad estable en el futuro de MADPOOL.

7. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

Finalmente, el éxito de cualquier empresa depende en gran medida de su equipo humano, y en el caso de MADPOOL, no es diferente.

Así, en el presente apartado buscamos desarrollar las acciones y estrategias que llevaremos a cabo en relación con la gestión de nuestro equipo humano, desde los socios fundadores hasta la ampliación del equipo a medida que crezcamos. Lo haremos abordando tres aspectos fundamentales: la estructura de socios fundadores en la etapa inicial, el plan de selección para futuras contrataciones, y la política retributiva y costes salariales. De este modo, nuestro objetivo es establecer una sólida base para la gestión de recursos humanos, brindando las condiciones adecuadas para el crecimiento y desarrollo tanto de los individuos como de la organización en su conjunto, ayudándonos a construir un equipo altamente competente y comprometido que contribuya al crecimiento sostenible y al éxito a largo plazo de MADPOOL.

7.1. Socios

En la etapa inicial de MADPOOL, contamos con un equipo fundador compuesto por cuatro socias: Ana, Marta, Inés y Mariola. Cada una de nosotras aporta una combinación única de habilidades, conocimientos y experiencia que nos permite abordar de manera integral los desafíos estratégicos y operativos de la empresa. Como socias fundadoras, estamos comprometidas con el éxito de MADPOOL y compartimos una visión común de proporcionar una solución innovadora y sostenible para los desplazamientos diarios.

En este sentido, cada una de nosotras asume unas responsabilidades específicas, que en su conjunto buscan garantizar un liderazgo sólido y una toma de decisiones efectiva, quedando el reparto de responsabilidades distribuido de la siguiente manera:

1. CEO (*Chief Executive Officer*):

Ana asume el rol de CEO, siendo la máxima responsable de la dirección estratégica de la empresa. Su habilidad para la gestión empresarial y visión global contribuirá de manera efectiva al crecimiento y expansión de MADPOOL.

2. CTO (*Chief Technology Officer*):

Inés se desempeña como CTO, liderando el desarrollo tecnológico de la aplicación, ya que sus conocimientos de desarrollo de software y su pasión por la innovación harán que MADPOOL ofrezca una plataforma sólida y de calidad.

3. CMO (*Chief Marketing Officer*):

Mariola ocupa el cargo de CMO, por lo que será la encargada de diseñar y ejecutar la estrategia de marketing de la *startup*, encargándose de aumentar la visibilidad y la adopción de la plataforma.

4. COO (*Chief Operations Officer*):

Por último, Marta asume el rol de COO, garantizando la supervisión y el buen desarrollo de las operaciones diarias de MADPOOL, con el fin de asegurar la eficiencia y calidad en la prestación del servicio.

Por tanto, en esta etapa inicial de MADPOOL, como socias fundadoras, dedicaremos nuestro empeño al desarrollo de la aplicación, así como al establecimiento de alianzas estratégicas, que nos permitan sentar unas bases sólidas para el crecimiento y la expansión futura de la empresa. Así, a medida que la empresa se vaya desarrollando y creciendo, evaluaremos la necesidad de incorporar nuevos talentos y perfiles complementarios para fortalecer nuestro equipo directivo y operativo.

7.2. Organigrama

Una vez sentado lo anterior, presentamos el organigrama para MADPOOL en la etapa inicial, donde se muestra la estructura organizativa y las posiciones clave dentro de la empresa. En este organigrama, se reflejan los cuatro roles principales ocupados por las socias fundadoras, que hemos desarrollado en el apartado anterior: CEO, CTO, CMO y COO:

- CEO: tiene la máxima responsabilidad en la dirección estratégica de la empresa y toma decisiones clave para su crecimiento y desarrollo;
- CTO: lidera el equipo de desarrollo tecnológico, y se encarga del desarrollo y mantenimiento de la aplicación de MADPOOL;

- CMO: diseña e implementa la estrategia de marketing para promover y posicionar la marca de MADPOOL; y,
- COO: supervisa las operaciones diarias de la empresa, incluyendo logística, gestión de recursos y asegurando la calidad del servicio.

Además, se muestran dos áreas clave dentro de la estructura: Desarrollo Tecnológico y Operaciones. En una segunda fase de nuestra empresa buscaremos que estas áreas estén respaldadas por equipos específicos, como los desarrolladores y el equipo de operaciones, para llevar a cabo las tareas y funciones necesarias, así como aumentar el equipo de marketing con vistas a la futura expansión de MADPOOL, dentro de Madrid así como a otras ciudades españolas como Barcelona, Valencia o Sevilla. Por ello, es importante tener en cuenta que este organigrama se basa en la etapa inicial de MADPOOL por lo que a medida que la empresa crezca y se expanda irá evolucionando, incorporando más miembros al equipo directivo y operativo.

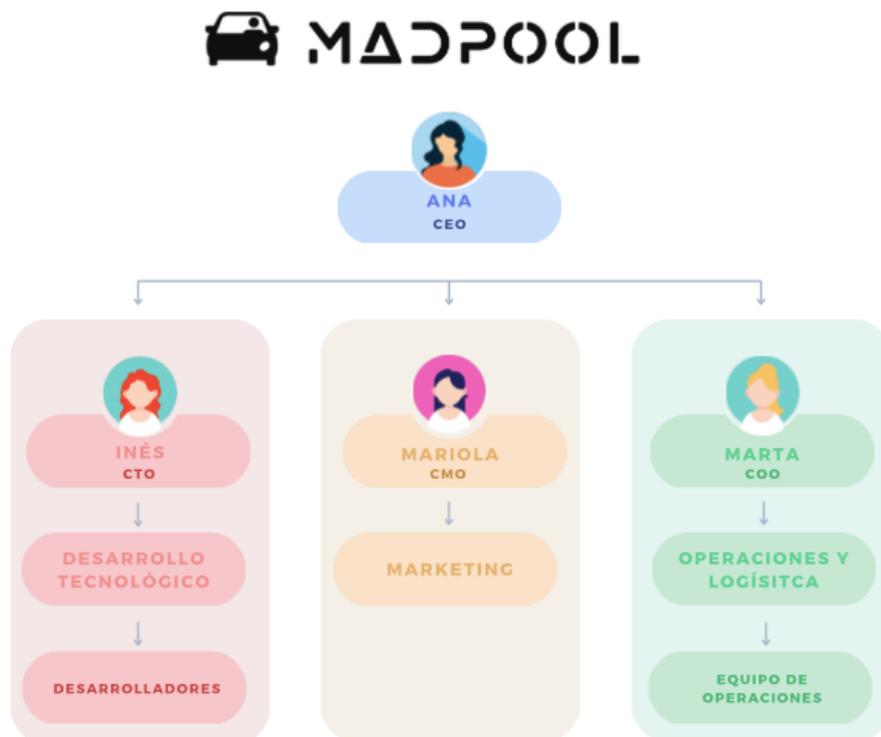


Figura 11: Organigrama MADPOOL

Fuente: Elaboración propia

7.3. Plan de selección

Como hemos ido adelantando, si bien el equipo inicial de MADPOOL está constituido únicamente por las 4 socias fundadoras, ya que nuestro objetivo es el crecimiento y expansión de MADPOOL, éste deberá ir de la mano del crecimiento del equipo que lo compone. Por ello, hemos desarrollado un plan de selección, cuyo objetivo es identificar y reclutar talento adecuado para cubrir las necesidades de la empresa a medida que crece y se expande.

En este sentido, el proceso de selección que se seguirá es el siguiente:

1. Análisis de puestos: antes de iniciar el proceso de selección, se realizará un análisis exhaustivo de los puestos a cubrir para definir las habilidades, conocimientos y competencias necesarias para cada rol.
2. Reclutamiento: para atraer a los candidatos adecuados, se utilizarán diferentes métodos de reclutamiento como publicación de ofertas de empleo en portales de empleo en línea (InfoJobs y Careers), así como la colaboración con instituciones educativas y referencias de empleados actuales.
3. Evaluación de solicitudes: se realizará una revisión de las solicitudes recibidas y se evaluarán los perfiles de los candidatos en función de los criterios establecidos en el análisis de puestos. Aquellos que cumplan con los requisitos serán seleccionados para avanzar en el proceso.
4. Entrevistas: realizaremos entrevistas tanto personales como técnicas con los candidatos preseleccionados para evaluar su idoneidad para el puesto.
5. Toma de decisiones y oferta de empleo: una vez completado el proceso de selección, se evaluarán todos los candidatos y se tomará una decisión final. Una vez hecha, se realizará una oferta de empleo al candidato seleccionado, detallando los términos y condiciones de empleo.
6. Integración y seguimiento: habiendo aceptado la oferta el candidato, se llevará a cabo un proceso de integración para facilitar su adaptación al entorno de trabajo de MADPOOL, y

además, se realizarán seguimientos regulares tanto para evaluar el desempeño como para darle el apoyo necesario para el éxito del nuevo miembro del equipo.

De esta manera, el desarrollo de este plan de selección tiene como objetivo servir de herramienta para reclutar el talento adecuado que impulse el crecimiento y éxito de MADPOOL. Así, con su implementación, esperamos construir un equipo sólido y comprometido, adecuado para ayudarnos a enfrentar los desafíos futuros que se nos presenten y alcanzar nuestros objetivos empresariales a corto, medio y largo plazo.

7.4. Política retributiva y costes salariales

En línea con lo anterior, en MADPOOL, tenemos como objetivo atraer y retener talento altamente cualificado. Por ello, nuestra política retributiva debe reconocer y valorar el desempeño y contribución de cada empleado, con el fin de fomentar un ambiente de motivación y satisfacción laboral.

Así, buscamos ofrecer una remuneración que les resulte competitiva, así como diferentes beneficios adicionales que promuevan el bienestar y el desarrollo personal y profesional de nuestro equipo. Para ello, tendremos en cuenta varios factores, como la experiencia y habilidades requeridas para cada puesto, la contribución individual y colectiva, así como las prácticas salariales del mercado, y realizaremos una evaluación periódica de los salarios para asegurarnos que nos mantenemos en línea con los objetivos de la empresa, y ofrecemos compensaciones justas y equitativas.

En este sentido, además de los salarios base, MADPOOL ofrecerá a los empleados un paquete de beneficios que incluirá seguro médico, programas de incentivos y reconocimientos, así como oportunidades de desarrollo profesional y capacitación continua, con el objetivo de que contribuyan a la satisfacción y compromiso de nuestros empleados, promoviendo un clima laboral positivo y una mayor retención de talento. Por otro lado, otro de nuestros objetivos es mantener una estructura de costes salariales razonable y sostenible, que permita el crecimiento y la rentabilidad de la empresa a largo plazo. Realizaremos un seguimiento constante de los costes salariales y su impacto en los estados financieros, asegurándonos de mantener un equilibrio entre la retribución de nuestros empleados y la viabilidad económica de la empresa.

De este modo, la política retributiva de MADPOOL se basa en la equidad, la competitividad y el reconocimiento del desempeño, al mismo tiempo que nos aseguraremos de mantener una estructura de costes salariales sostenible que respalde el crecimiento y la rentabilidad de la empresa.

7. CONCLUSIONES

A modo de conclusión, podemos decir que MADPOOL se presenta como una propuesta innovadora y revolucionaria en el ámbito de la movilidad sostenible. A través de su plataforma de *carpooling*, ofrece una solución inteligente y eficiente para los desplazamientos diarios, promoviendo el consumo colaborativo, el ahorro económico y la reducción de emisiones contaminantes.

El desarrollo de nuestro modelo de negocio asegura la rentabilidad y escalabilidad de la empresa, a través de un crecimiento sólido y sostenible, con estimaciones financieras prometedoras que respaldan nuestra viabilidad a largo plazo. Gracias a la necesidad de una baja inversión inicial, debido al bajo coste de la puesta en marcha de la plataforma, cuyos costes más importantes son el desarrollo de la aplicación y la implementación de la estrategia de marketing, podremos expandirnos rápidamente y recuperar dicha inversión en un corto periodo de tiempo, empezando a generar beneficios desde el cuarto año.

Por otro lado, el equipo fundador de MADPOOL cuenta con una sólida visión y determinación para llevar el proyecto al éxito, de la mano de una buena estrategia de selección de talento, la cual nos permitirá construir un equipo altamente competente y comprometido, capaz de enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades que se presenten.

Asimismo, en MADPOOL, reconocemos que la movilidad es una parte fundamental de nuestra vida diaria y que también tiene un gran impacto en el medio ambiente. Esto nos impulsa a promover una movilidad más sostenible y a establecer alianzas estratégicas con organizaciones y entidades comprometidas con la protección del medio ambiente, ayudándoles a reducir sus emisiones, creando impactos positivos tanto dentro como fuera de la empresa. En este sentido, también nos preocupamos por el usuario final, por lo que la calidad del servicio es uno de nuestros principales pilares. MADPOOL se esforzará por ofrecer una experiencia de usuario excepcional,

asegurando la comodidad, seguridad y confiabilidad en cada viaje. Nuestra tecnología avanzada y nuestro enfoque en la personalización nos diferenciarán de la competencia y nos permitirán mantener una base de usuarios leales y satisfechos.

Así, MADPOOL se posiciona como una solución disruptiva en el sector de la movilidad, ofreciendo una alternativa inteligente, económica y sostenible para los desplazamientos diarios. Nuestro enfoque riguroso, innovador y orientado al cliente y usuario nos permitirá alcanzar el éxito en un mercado en constante evolución y crecimiento debido al auge del sentimiento de economía colaborativa (Wallapop, Airbnb, BlaBlaCar) y de la conciencia medioambiental. Finalmente, estamos preparados para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades que se presenten, estableciendo a MADPOOL como líder en la transformación de la movilidad urbana.

Juntos, podemos hacer posible un futuro más eficiente, colaborativo y respetuoso con el medio ambiente.

8. BIBLIOGRAFÍA

- Jarne Muñoz, P. (2016). *El consumo colaborativo en España: experiencias relevantes y retos de futuro*. Revista CESCO de Derecho de Consumo no17, págs. 62-75.
- Pérez, R. G. (2020, 29 julio). *El carpooling o viaje en coche compartido. Especial referencia a BlaBlaCar, de Pablo Fernández Carballo-Calero. Prólogo de Anxo Tato Plaza (Thomson Reuters Aranzadi, Cizur Menor, 2019)*. CIRIEC-España, revista jurídica de economía social y cooperativa.
- Porter, M. (1987). *Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Editorial CECSA, 2a ed., México.
- Revenga Gómez, C. (2019). *Movilidad compartida en Millennials*. Trabajo de Fin de Grado Universidad Pontificia de Comillas.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook of visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley and Sons.
- Vargas, F. (2018). *Usando Personas para Mejorar la Experiencia de Usuario de una Aplicación Móvil de Carpooling*.