



Facultad de Ciencias Económicas Empresariales (ICADE)

PLAN DE NEGOCIO Y ANÁLISIS DE LA VIABILIDAD DE WOOLT

Autor: Elena Alcaide Muñoz
Director: Noemí Pérez-Macías Martín

MADRID | Marzo, 2022

RESUMEN:

Desde su origen en 1948, el *carsharing* se ha popularizado gracias a la creciente emergencia ambiental, convirtiéndose en una opción cada vez más atractiva para individuos y empresas por su comodidad, flexibilidad y sostenibilidad. Dos estudiantes de E-2 Bilingüe ICADE-Tulane, Ana y Elena, quieren crear su propia empresa de *carsharing* en EE. UU., una vez que han detectado la necesidad en su campus universitario, por lo que este TFG tiene como objetivo evaluar la viabilidad de su negocio y proporcionar directrices a seguir. Para ello, se realizará un análisis exhaustivo del entorno y de la propia empresa, utilizando herramientas como la matriz de evaluación de factores internos y externos, PESTEL y las 5 Fuerzas de Porter. Además, se empleará la estrategia Canvas Blue Ocean para estudiar la competencia y se elaborará un plan de marketing, aprovisionamientos, recursos humanos y viabilidad financiera. Se concluye que Woolt, la empresa propuesta, se encuentra en una posición fuerte tanto interna como externamente y es capaz de mantener sus fortalezas, corregir sus debilidades, afrontar sus amenazas y explotar sus oportunidades. Asimismo a nivel financiero, de marketing, operativo y de RRHH es una empresa viable. Este TFG es una guía útil para la creación de una empresa y una lectura interesante para aquellos interesados en el mundo empresarial, la automoción o la sostenibilidad. Para la autora, este proyecto ha supuesto un aprendizaje enriquecedor que ha afianzado sus conocimientos universitarios y le ha preparado para su posible futuro como emprendedora.

Palabras clave: *carsharing*, aplicación de movilidad, universidad de Tulane, movilidad sostenible, estudiantes universitarios, plan de empresa

ABSTRACT:

Since its introduction in 1948, carsharing has become increasingly popular as a result of the growing environmental emergency, and has become a convenient, flexible and sustainable option for individuals and companies to use. Two E-2 Bilingüe ICADE-Tulane students, Ana and Elena, seek to create their own carsharing company in the USA, which is why this TFG aims to assess the viability of their business and provide them with guidelines to follow. For this purpose, an in-depth analysis of the environment and the company itself will be carried out, by using tools such as the internal and external factors evaluation matrix, PESTEL and Porter's 5 Forces. In addition, the Blue Ocean Canvas strategy will be used to study the competition and a marketing, purchasing, human resources and financial viability plan will be elaborated. It is concluded that Woolt, the projected company, enjoys a strong position both internally and externally as it can keep its strengths, correcting its weaknesses, facing its threats and exploiting its opportunities. Likewise, at the financial, marketing, operational and HR levels, it is a viable company. This TFG is a useful guide for the creation of a company and an insightful read for those interested in the entrepreneurial world, the automotive industry or sustainability. As for the author, this project has been an enriching learning experience which has reinforced her undergraduate knowledge and has prepared her for her potential future as an entrepreneur.

Keywords: carsharing, mobility app, Tulane University, sustainable mobility, university students, business plan

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	8
1.1. Propósito general y contextualización del tema.....	8
1.2. Objetivos del trabajo.....	9
1.3. Metodología.....	10
2. MERCADO AUTOMOVILÍSTICO Y EL CARSHARING.....	13
2.1. ¿Qué es y cómo funciona el carsharing?.....	13
2.2. El nacimiento del <i>carsharing</i> y su situación actual en el mercado norteamericano.....	15
2.3. El porqué del <i>carsharing</i> : Impacto económico, social y medioambiental.....	17
3. MODELO DE NEGOCIO DE WOOLT: PRESENTACIÓN.....	19
3.1. Descripción de la idea de negocio.....	19
3.1.1. ¿Cómo nace Woolt?	19
3.1.2. Equipo directivo.....	19
3.1.3. Descripción del servicio.....	20
3.2. Misión, visión y valores.....	20
3.3. Business Model Canvas.....	22
4. ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO DE LA EMPRESA.....	25
4.1. Análisis interno.....	26
4.1.1. Matriz de evaluación de factores internos.....	29
4.2. Análisis externo.....	30
4.2.1. Análisis del entorno general: PESTEL.....	30
4.2.2. Análisis del entorno específico: Las 5 fuerzas de Porter.....	39
4.2.3. Matriz de evaluación de factores externos.....	42
4.3. Análisis DAFO.....	44
4.4. Análisis CAME.....	44
5. PLAN DE MARKETING.....	49
5.1. Análisis y segmentación de clientes.....	50
5.2. Análisis de la competencia: Estrategia CANVAS Blue Ocean.....	53
5.3. Estrategia de marketing a seguir.....	59
5.3.1. Las 7 P's.....	59
5.3.2. Plan de acción de la estrategia: establecimiento de KPI's.....	63
6. PLAN DE OPERACIONES: COMPRAS Y APROVISIONAMIENTOS.....	65
6.1. El servicio: descripción técnica de la aplicación.....	65
6.2. Plan de compras y aprovisionamientos.....	67
6.3. Procesos y plan de contingencia.....	71
6.4. Indicadores de desempeño: KPI's.....	73
7. PLAN DE RR. HH. Y MARCO LEGAL	75
7.1. Plan de Recursos Humanos.....	75
7.1.1. Organización de la empresa.....	75

7.1.2. Plan de contratación y selección de personal.....	75
7.1.3. Políticas retributivas y costes salariales.....	76
7.1.4. Políticas de formación, desarrollo y motivación.....	76
7.1.5. Plan de externalización de funciones.....	77
7.1.6. Indicadores de desempeño: KPI's.....	77
7.2. Marco Legal.....	78
7.2.1. Forma jurídica.....	78
7.2.2. Obligaciones fiscales y laborales. Trámites.....	79
8. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO.....	79
8.1. Inversiones iniciales	79
8.2. Plan de financiación	80
8.3. Estimación de la demanda.....	80
8.4. Estimación de los costes.....	83
8.5. Cuenta de resultados: Proyecciones en 3 escenarios.....	85
8.5.1. Normal.....	86
8.5.2. Optimo.....	87
8.5.3. Pesimista.....	88
8.6. Balance de situación.....	89
8.7. Flujo de ca.....	91
8.8. KPI's: Balance Scorecard y Ratios de rentabilidad.....	92
9. CALENDARIO Y EJECUCIÓN.....	93
10. IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS.....	94
11. CONCLUSIONES.....	95
12. BIBLIOGRAFÍA.....	98
13. ANEXOS.....	103

ÍNDICE DE FIGURAS

- Figura 1: Modelos de carsharing
- Figura 2: Ingresos del mercado del carsharing en Norteamérica
- Figura 3: Número de usuarios de carsharing en Norteamérica (en millones)
- Figura 4: Organigrama de equipo de Woolt
- Figura 5: Business Model Canvas
- Figura 6: Tasa de inflación mensual en Estados Unidos (enero 2020 a enero 2023)
- Figura 7: Evaluación del nombre de la marca y de la sostenibilidad a la hora de comprar en función de los diferentes tipos de generaciones
- Figura 8: Adopción de dispositivos electrónicos y redes sociales por generaciones
- Figura 9: Proporción de adultos estadounidenses propietarios de un smartphone
- Figura 10: Ciclo de vida de las emisiones de gases de efecto invernadero en ICEV, PHEV Y BEV en Alemania
- Figura 11: Análisis PESTEL
- Figura 12: Matriz DAFO
- Figura 13: Análisis CAME
- Figura 14: Gráfica del perfil de los potenciales clientes de Woolt
- Figura 15: Porcentaje de usuarios dispuestos a pagar un extra por usar un pick up en vez de o además de un economy car
- Figura 16: Estrategia Canvas: Blue Ocean
- Figura 17: Análisis de las 7Ps
- Figura 18: Net Promoter Score Medición
- Figura 19: Pantalla 1, 2 y 3 de la aplicación respectivamente
- Figura 20: Pantalla número 4 de la aplicación
- Figura 21: Inversiones iniciales
- Figura 22: Coste total de gasolina por año
- Figura 23: Proyección de cuenta de Pérdidas y Ganancias - Escenario normal
- Figura 24: Proyección de cuenta de Pérdidas y Ganancias - Escenario optimista
- Figura 25: Proyección de cuenta de Pérdidas y Ganancias - Escenario pesimista
- Figura 26: Proyección balance de situación (escenario normal) a tres años vista
- Figura 27: Proyección de los flujos de caja
- Figura 28: Calendario provisional
- Figura 29: Matriz de análisis de los riesgos

ÍNDICE DE TABLAS

- Tabla 1: Matriz de evaluación de factores internos
- Tabla 2: Matriz de evaluación de factores externos
- Tabla 3: Tabla de probabilidad del uso de Woolt antes que un servicio sustituto
- Tabla 4: Análisis de Woolt y sus competidores
- Tabla 5: KPI's del plan de marketing
- Tabla 6: Fuentes de capital de Woolt
- Tabla 7: Desenglose de inversiones y gastos de la aplicación
- Tabla 8: Valor y coste de los vehículos
- Tabla 9: Plan de contingencia del plan de operaciones
- Tabla 10: KPI's del plan de operaciones
- Tabla 11: Costes fijos personal
- Tabla 12: KPI's del plan de recursos humanos
- Tabla 13: Estimación de la demanda en los distintos escenarios
- Tabla 14: Estimación de los ingresos del año normal
- Tabla 15: Consumo de gasolina por km en función del modelo de vehículo
- Tabla 16: Número estimado de usuarios que usan un modelo de vehículo u otro
- Tabla 17: Amortización unitaria de los vehículos según su modelo
- Tabla 18: Amortización total de los vehículos
- Tabla 19: *Balanced Scorecard*

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Propósito general y contextualización del tema

La universidad de Tulane se sitúa en Nueva Orleans, en el estado estadounidense de Luisiana. Según los últimos datos publicados por la propia universidad, en el curso académico 2020-2021 tenía 8.549 estudiantes universitarios y 5.923 graduados y profesionales, lo que suma un total de 14.472 estudiantes (Tulane University, 2022a). Asimismo, cuenta con un total de 4.600 personas que trabajan a tiempo completo en la propia universidad (Tulane University, 2022b.) De estos 14.472 alumnos, aproximadamente 1.335 son de intercambio, es decir, cerca del 9% de los alumnos (Office of International Students & Scholars, s.f.). Si por algo se caracterizan la mayoría de las universidades estadounidenses, es por la gran extensión de sus campus. Esto dificulta la movilidad de los estudiantes y personal no solo por la zona universitaria, sino por la propia ciudad, sobre todo a aquellos que no son locales. Ante esta dificultad de desplazamiento surge una necesidad de facilitar el movimiento independiente de los estudiantes y personal de la Universidad de Tulane aunque con la intención de trasladar este modelo de negocio a otras universidades de los Estados Unidos de América o de otros continentes. El hecho de que los estudiantes de intercambio y aquellos que no son de intercambio pero que viven en el campus, no puedan acudir al supermercado, la farmacia o incluso adquirir mobiliario para el hogar en el que vivirán durante los próximos años, hace que nos planteemos la idea de crear Woolt.

Woolt es una empresa de *carsharing* que aparece con el objetivo de facilitar el desplazamiento no sólo de estudiantes, sino de todo aquel que reside en el área universitaria, y siente la necesidad de recorrer ciertas distancias que no alcanzan sus pies. Si bien es verdad que existen diversas alternativas a ir caminando, como son el transporte público o el uso de vehículo de transporte con conductor, de ahora en adelante VTC, ninguna de ellas les proporciona a estos jóvenes el control absoluto, viéndose restringidos por horarios, recorridos y precios. Aunque la competencia de Woolt comprende tanto al transporte público como al privado, consideramos que las empresas de transporte privado, especialmente de *carsharing*, son nuestros competidores más fuertes. Nuestro principal competidor es *Zipcar*, una empresa estadounidense de *carsharing* que opera en algunas universidades del América del Norte. Por otro lado, tenemos los VTC. Esta es una opción muy conveniente si el usuario no quiere conducir, pero que muchas veces se ve condicionada por distancias o recorridos. Por último,

estaría el transporte público como el tranvía o el autobús, que se ve limitado también por lo expuesto anteriormente.

Así, después de un análisis exhaustivo acerca de las distintas opciones de transporte en la universidad de Tulane, se hace evidente la existencia de oportunidad de mercado que brinda esta necesidad del estudiante de movilidad ligada a la independencia, no sólo en esta, sino en distintas universidades de Estados Unidos, caracterizadas por encontrarse lejos del centro de la ciudad. A pesar de existir competidores, ninguno de ellos favorece a la autonomía del individuo en Tulane, algo que los jóvenes tanto anhelamos. Es por esta razón por la que Woolt es un modelo de negocio que no solo puede dar solución a los problemas mencionados, sino que también puede contribuir a una movilidad sostenible, puesto que la necesidad de vehículos respetuosos con el medio ambiente es una cuestión de máxima urgencia hoy en día. De este modo, recurriendo al uso de vehículos híbridos y reduciendo la compra de coches particulares, ayudaríamos a avanzar tanto en la consecución de varios de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Por un lado, con el ODS número 13, que denuncia el creciente cambio climático y sus efectos y aboga por cambios sistemáticos a largo plazo que modifiquen la proyección de los niveles de CO₂ en la atmósfera (Corresponsables, 2020). Por otro, con el ODS número 11, mediante la construcción de ciudades y comunidades sostenibles, puesto que estaríamos facilitando el camino hacia unos sistemas de transporte más sostenibles (Hernández, 2019).

1.2. Objetivos del trabajo

El objetivo General (OG) de este Trabajo de Fin de Grado, en adelante, TFG, es el diseño teórico de un modelo de negocio para Woolt, con el fin de comprobar si realmente es factible y conveniente llevar dicha idea a la práctica.

Para lograr el objetivo general, es necesario responder a una serie de objetivos específicos (OE), entre los que cabe destacar:

- OE1: Presentar un modelo de negocio a través de la herramienta Business Model Canvas, así como definir los valores, misión y visión de la empresa
- OE2: Efectuar un análisis detallado de los factores internos y externos de la empresa con el fin de establecer las medidas oportunas. Para ello, se emplearán diferentes herramientas como el PESTEL, además de las 5 Fuerzas de Porter y la estrategia CANVAS (Blue Ocean) para la

identificación de los competidores. Las conclusiones de estos factores externos se desarrollarán mediante una matriz DAFO. Para culminar dicho análisis, se hará uso de la herramienta CAME con la que se pretende corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades detalladas en el DAFO.

- OE3: Elaborar un plan de marketing, tanto estratégico como táctico, que nos permita analizar el interés global por este tipo de transporte, el precio que la gente está dispuesta a pagar por el mismo, la mejor forma de promocionarlo y cómo vamos a hacer llegar nuestro servicio a los usuarios

- OE4: Desarrollar de un plan de operaciones que nos facilite llevar la cuenta de distintos aspectos como el aprovisionamiento y la manutención de los vehículos necesarios para desarrollar la actividad

- OE5: Realizar un estudio económico-financiero que nos posibilite determinar no solo el coste de la implantación de dicho servicio, sino también prever los ingresos y gastos a lo largo de la vida de este, en los primeros años especialmente. Con ello pretendemos comprobar a la viabilidad económica-financiera de este modelo de negocio

- OE6: Definir un marco legal y un plan de recursos humanos que ayude a la creación de esta empresa atendiendo a todos los procesos correspondientes. Además, el plan de recursos humanos nos ayudará conocer cuáles son las necesidades de capital humano para poder poner en marcha este modelo de negocio y su continuidad en el futuro

- OE7: Implementar un *Balanced Scorecard* o Cuadro de mando integral, posibilitando la consecución de todos las estrategias y objetivos establecidos en el plan de marketing, de operaciones, de recursos humanos y económico-financiero, además de un modelo de riesgos que evalúe los posibles peligros y de sus consecuencias con el fin de establecer medidas de prevención en la empresa

1.3. Metodología

Para empezar, describiremos en detalle el servicio que ofrecemos y la necesidad a la que queremos dar respuesta, mientras analizamos la situación del mercado, y descubrimos en qué nos diferenciamos de nuestros competidores. La información será extraída de tanto de Google

Académico y de otras plataformas de investigación, como de diversas fuentes, principalmente secundarias, de Turchin Business Library, la biblioteca de Tulane University, entre otros.

Después de establecer el marco teórico global, con enfoque de investigación de tipo inductivo, desarrollaremos el bloque más cualitativo del proyecto, centrándonos en los objetivos específicos (OE). En primer lugar, haremos uso de la herramienta Business Model Canvas (Osterwalder y Pigneur, 2010) para ofrecer una visión esquemática de la compañía en cuanto a su propuesta de valor, la segmentación de sus clientes, actividades y recursos clave, relaciones con clientes, asociaciones clave, canales de distribución, fuente de ingresos, y estructura de costes, y cómo se relacionan entre sí para lograr un proyecto competitivo.

Además, para analizar la situación interna de la empresa, de fortaleza o debilidad, se construirá una matriz de Evaluación de Factores Internos que nos permitirá ver cuál es su situación actual a nivel interno (David, 2015).

Por otro lado, para la realización del análisis externo partimos de una serie de datos específicos y desde ellos pretendemos obtener conclusiones generales, siendo el enfoque de investigación de esta parte del trabajo de tipo inductivo. Comenzaremos con el análisis del entorno general a través del análisis PESTEL (Narayanan y Fahey, 1968). Esta herramienta nos permitirá conocer a fondo las oportunidades que se presentan en el entorno y las posibles amenazas tanto de carácter político, económico, social, tecnológico, medioambiental y legal que pueden influir en ella. A continuación, una detectadas las amenazas y oportunidades del entorno general, se comprobará cómo se comporta el sector en el que se va a desarrollar nuestra idea. Para esto, utilizaremos las 5 fuerzas de Porter que nos permitirá observar cuál es el atractivo de la industria en la que queremos entrar con el fin de analizar si nuestra idea de negocio puede encontrar o no un hueco en el mismo (Porter, 2008). Una vez tengamos este marco de reflexión estratégica, nos dedicaremos al estudio de la competencia, no sólo para determinar la intensidad de ésta, sino también para identificar las fortalezas y debilidades de nuestra empresa frente a sus competidores. Para ello utilizaremos la estrategia Canvas a través de la herramienta de visualización Blue Ocean de Canvas creada por Chan y Mauborgne (2005). Finalmente, de la misma manera que en el análisis interno, elaboraremos una matriz de evaluación, en este caso de los factores externos. Gracias a ella podremos averiguar cómo responde nuestra empresa a las amenazas del entorno, así como identificar si la empresa está aprovechando las oportunidades ofrecidas por el mercado o no (David y David 2017). Para completar este análisis y resumir toda la información encontrada tanto en el análisis interno como externo,

recorreremos a la matriz de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades, también conocida como DAFO, desarrollada por Humphrey en 1960 que nos permite ver a golpe de vista las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la empresa y así planificar su crecimiento con éxito. Una vez conozcamos los anteriores elementos, efectuaremos un análisis CAME, desarrollado por un equipo liderado por Humphrey en los años 70 en el Instituto de Investigación de Standford, con el fin de aportar soluciones y elaborar estrategias en torno a los aspectos detallados en la matriz DAFO.

Será entonces cuando desarrollemos el plan de marketing, en el que se realizarán encuestas mediante la herramienta *Google Forms*, que será difundida por redes sociales, haciéndola llegar a los estudiantes de la universidad tanto nacionales como internacionales. Se estudiará la información recogida con el fin de adaptar mejor nuestro servicio a sus necesidades y generar un flujo continuo de clientes.

Además, un buen plan de operaciones nos permitirá concretar los procedimientos y la organización necesaria previa a la creación de la empresa, y a lo largo de su vida, con el fin de conseguir una gran productividad y competitividad. En este bloque se detallará todo lo relacionado con la compra de los vehículos y la aplicación necesaria para desarrollar la actividad, mantenimiento, visitas al taller y seguro. Se considerará la estrategia a corto, medio y largo plazo.

Seguidamente se examinarán las distintas modalidades de financiación, incluyendo el plan de inversiones iniciales. También en este bloque se desarrollará el sistema de cobro a clientes y pago a proveedores. Por otro lado, se construirá una cuenta de pérdidas y ganancias a 3 años vista en cada uno de los diferentes escenarios (optimista, estándar y no optimista) un balance de situación a tres años y un *cash flow*. La herramienta principal utilizada en este plan económico-financiero será el Excel. Asimismo, llevaremos a cabo un *Balance Scorecard* o Cuadro de Mando Integral, herramienta introducida por Kaplan y Norton en 1992, en el que estableceremos los objetivos a corto plazo (1 año vista) que nos sirven como referencia en la consecución de los objetivos a largo plazo. Esto se llevará a cabo a través de un documento de Excel que presentaremos más adelante.

Del mismo modo, elaboraremos una matriz de riesgos que nos permita la evaluación de la probabilidad y la severidad de los diferentes tipos de riesgos a los que se puede exponer la empresa y las posibles medidas para poder solventarlo.

Finalmente, cerraremos el presente TFG con un epígrafe de conclusiones a través del cual trataremos de dar respuesta a todos y cada uno de los objetivos planteados en el epígrafe 1.2.

2. MERCADO AUTOMOVILÍSTICO Y EL CARSHARING

2.1. ¿Qué es y cómo funciona el *carsharing*?

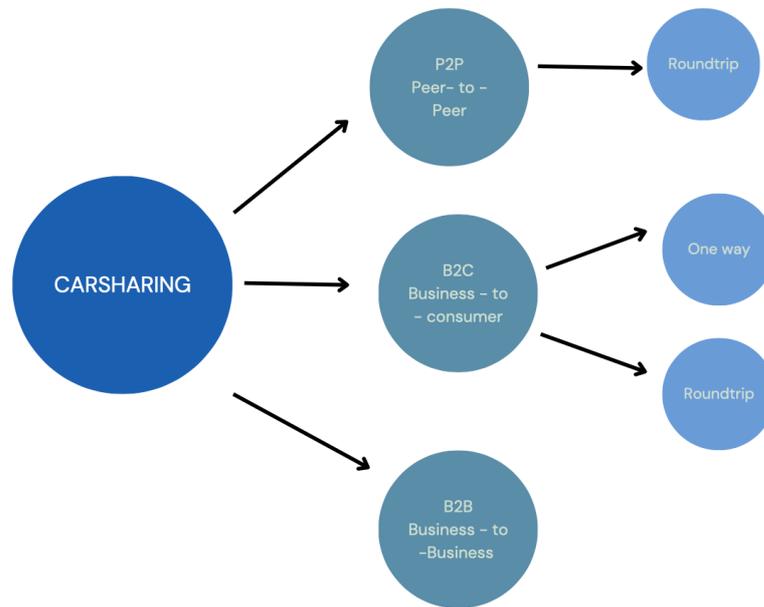
El *carsharing*, traducido al castellano como "coche compartido", es un servicio o una modalidad de alquiler consistente en la puesta a disposición por parte de una empresa de vehículos de propiedad privada a un público registrado en una plataforma para que puedan hacer uso de ellos libremente mediante el pago por minuto (La Vanguardia, 2020). Su concepto es sencillo: los individuos se benefician del uso de un vehículo sin los costes que supone la propiedad de este. De este modo, sin la necesidad de poseer de uno o varios vehículos, cualquier persona, hogar, o empresa, puede unirse a una empresa que dispone de una flota de coches y camiones en una red de ubicaciones en función de sus necesidades (Shaheen et al., 2006).

Existen varios tipos de *carsharing*. Para empezar, podemos diferenciar según la propiedad, entre los que la flota utilizada para el servicio es propiedad de una empresa, denominada ***Business to Carsharing (B2C)*** y aquellos en los que la flota es propiedad de particulares, pero está gestionada por una empresa, llamada ***Peer to Peer Carsharing (P2P)***. Por último, los llamados ***Business to Business Carsharing (B2B)***, que hacen referencia a una empresa de *carsharing* que proporciona servicios a otra empresa.

Además, se pueden clasificar en función de modelo de negocio. Así, tal y como podemos apreciar en la figura 1 tendremos, *Roundtrip carsharing*, *One-way station-based* y *One-way free-floating* (National Conference of State Legislatures, 2020).

- *Roundtrip car sharing*: es aquel en el que la empresa propietaria de la flota de vehículos presta a los usuarios estos por un corto periodo de tiempo y el usuario debe dejar el coche en el mismo lugar donde lo recogió.
- *One-way station-based*: el usuario debe dejar el vehículo en un estacionamiento específico dedicado para ello.
- *One-way free-floating*: el vehículo no tiene que ser llevado a un estacionamiento específico, sino que debe ser aparcado en cualquier plaza de un área concreta.

Figura 1: Modelos de *carsharing*



Fuente: Elaboración propia

En cuanto al funcionamiento, cabe decir que es simple. Una vez que el usuario se descarga la aplicación en su dispositivo móvil, debe registrarse. Dado que en la actualidad la mayoría de los vehículos de esta modalidad se desbloquean por medio de una tarjeta, una vez que el usuario esté dado de alta en la aplicación, la empresa procederá al envío de dicha tarjeta. En el momento en que el usuario disponga de la tarjeta, ya podrá hacer uso del servicio y proceder a la recogida de uno de los vehículos disponibles. El pago del servicio también se realiza a través de la aplicación, y aunque las tarifas varían en función de la compañía, generalmente son por minuto, hora o día, e incluyen combustible, asistencia y seguro. (La Vanguardia, 2020).

Por otro lado, cabe señalar que las compañías de *carsharing* apuestan normalmente por ofrecer vehículos pequeños, además de híbridos o eléctricos, en respuesta a los tres principales obstáculos que genera la conducción en ciudad: congestión, tráfico y contaminación, (La Vanguardia, 2020).

2.2. Nacimiento del *carsharing* y situación actual en el mercado norteamericano

El *carsharing* nació en la ciudad suiza de Zúrich en 1948, por iniciativa de grupos de activistas que adquirieron flotas de coches en multipropiedad en el marco de la denominada Sefage. El motivo principal para adherirse a Sefage era económico, siendo sus miembros aquellos que no disponían de dinero suficiente para comprar un coche y consideraban conveniente compartirlo. Gracias a la buena acogida de esta idea, se extendió a países cercanos como Francia o Austria, y posteriormente a más países europeos, incentivados por la sostenibilidad propugnada por la conferencia de las Naciones Unidas sobre Medio Ambiente Humano celebrada en Estocolmo en 1972 y la crisis del petróleo de 1973. Posiblemente impulsado por ello, a finales de 1980, el *carsharing* tomó ventaja haciéndose con un hueco mayor del mercado europeo. Distintas experiencias de *carsharing* empezaron a tener éxito, existiendo unas 200 compañías extendidas por más de 450 ciudades del continente europeo. Más tarde, en 1991, se fundó the *European Carsharing Association* (ECS) una organización sin ánimo de lucro que surgió con el objetivo de agrupar a todas las organizaciones de *carsharing* en Europa, y aunque actualmente no existe, ha servido como modelo para distintas asociaciones de *carsharing* a lo largo de los años. (Electromovilidad, 2015; Shaheen et al., 1999).

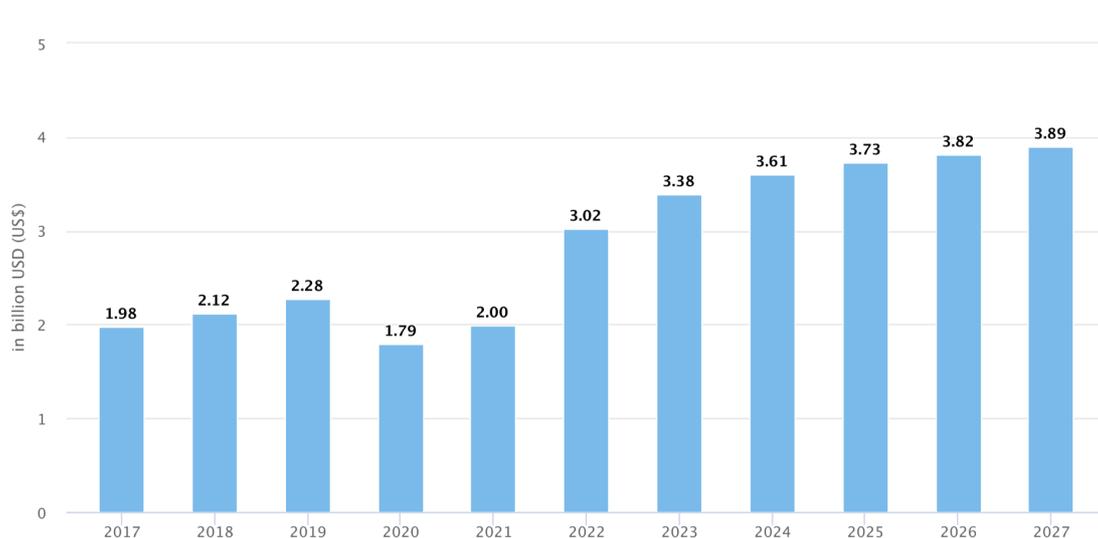
Aunque algunas de las puestas en marcha en diferentes países no han tenido mucho éxito, las publicaciones del Informe Brundland en 1987 sobre el futuro común de toda la humanidad, y la celebración de la Cumbre de la Tierra en Río de Janeiro en 1992, en la que se abordó por primera vez el cambio climático, contribuyeron decisivamente al mayor desarrollo de la idea de movilidad compartida. Esta evolución de la conciencia social, junto con los avances tecnológicos favoreció el notable crecimiento del *carsharing* desde finales de los años ochenta a la actualidad (Electromovilidad, 2015; Shaheen et al., 1999).

En cuanto a Norteamérica, su experiencia con el *carsharing* ha sido más tardía y limitada. La universidad de Purdue en Indiana lanzó el primer programa de investigación de *carsharing* en Estados Unidos entre 1983 y 1986, que fue todo un éxito. Posteriormente, se creó el Servicio de Vehículos de Alquiler a Corto Plazo (STAR) en San Francisco, California, como proyecto de demostración de una empresa privada y que estaba únicamente destinada a los residentes de un complejo de viviendas de la zona (Electromovilidad, 2015; Shaheen et al., 1999).

Si bien es cierto que el *carsharing* tuvo un despegue lento en Norteamérica, actualmente se trata de un mercado muy consolidado. De esta manera, se espera que, a final de 2023, el segmento del coche compartido alcance los 3.38 billones de dólares. Asimismo, se prevé que los ingresos presenten una tasa de crecimiento anual (CAGR 2023-2027) del 3,56%, lo cual se traducirá en un volumen de mercado proyectado de 3.89 billones de dólares en 2027. Por otro lado, como se puede apreciar en la figura 3 se espera que el número de usuarios del en este segmento ascienda a 7.34 millones en 2027 en Norteamérica (Statista, 2023).

La figura 2 muestra como el mercado del *carsharing* en Norteamérica está teniendo un crecimiento paulatino, pero cada vez más acentuado. No obstante, este crecimiento se vio ralentizado en 2020 por las repercusiones del COVID-19. La pandemia puso freno a las actividades de investigación y desarrollo en el sector de la automoción, además de provocar interrupciones de suministros en el país y la falta de recursos humanos. Asimismo, el aislamiento paralizó por completo una de las principales fuentes de crecimiento de los últimos años en Norteamérica, siendo esta la actividad de los viajeros, tanto nacionales como internacionales. Mientras que las personas internacionales no podían entrar en el país y disfrutar de estos servicios, los nacionales tampoco lo hacían porque preferían utilizar los vehículos privados por motivos de seguridad y salud (Graphical Research, 2021).

Figura 2: Ingresos del mercado del *carsharing* en Norteamérica



Notes: Data shown is using current exchange rates. Data shown does not reflect market impacts of Russia-Ukraine war.

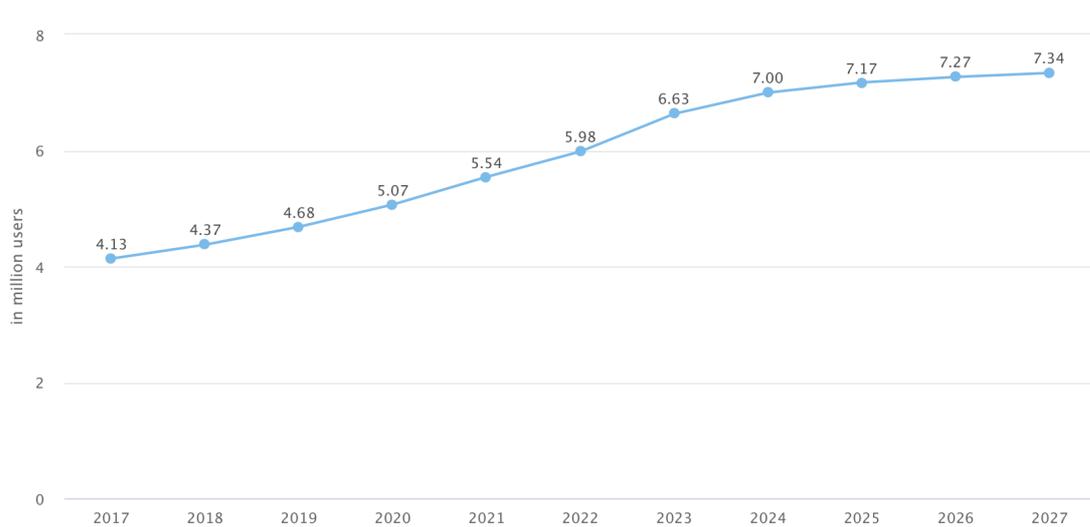
Most recent update: Mar 2023

Source: Statista

Fuente: Statista (2023)

La figura 3 ilustra un crecimiento paulatino de los usuarios que utilizan servicios de *carsharing* en Norteamérica a lo largo del tiempo. Se trata de un crecimiento acentuado entre 2017 y 2024, que coincide con la actual popularidad del servicio, y se prevé que se estabilice a partir de 2025 en adelante, por lo pronto, hasta 2027.

Figura 3: Número de usuarios de *carsharing* en Norteamérica (en millones)



Most recent update: Mar 2023

Source: Statista

Fuente: Statista (2023)

2.3. El porqué del *carsharing*. Impacto económico, social y medioambiental

Las ciudades contemporáneas se han desarrollado en torno al automóvil, que hoy es el protagonista de las vías urbanas, y que proporciona a los individuos un sinnúmero de ventajas como movilidad, comodidad y autonomía. No obstante, con el paso del tiempo, el uso creciente e incontrolado de los vehículos ha provocado un deterioro progresivo del aire que respiramos, del medio ambiente en general, así como un despilfarro importante de recursos. Es en este entorno caótico, donde surge el *carsharing* como alternativa sostenible a esta problemática. El objetivo, replantear el modo de movilidad urbana lo que trae consigo nuevas soluciones a diversos inconvenientes (de las Heras, 2022). Algunos de los inconvenientes y las soluciones asociadas a los mismos se plantean a continuación.

En primer lugar, en el **plano social**, todos aquellos individuos que deciden transportarse en vehículo privado están contribuyendo inevitablemente al desequilibrio causado por la demanda

de espacio de aparcamiento. La raíz del problema reside en que los vehículos privados permanecen aparcados el 90% del tiempo (Jorge & Correia, 2013). Por lo que, al llegar a su destino, varios coches necesitan una plaza, y la carretera se llena de vehículos que buscan desesperadamente aparcamiento. Esto produce un desequilibrio tanto en el uso de vehículos – que además pasarán la mayor parte del día estacionados – como de recursos de suelo. Esta congestión del tráfico y el problema del aparcamiento se resolverían si se fomentara el uso de coches compartidos. Esto es así porque los consumidores de *carsharing* alquilan coches por periodos cortos, de modo que éstos circularían más de lo que estarían aparcados, resolviéndose así los problemas mencionados de aparcamiento y de congestión del tráfico (Luan et al., 2018).

Por otro lado, en el **plano ambiental**, y aunque pueda parecer lo contrario a simple vista, el uso del *carsharing* es capaz de reducir las emisiones de gases de efecto invernadero. Diversos estudios han demostrado que la disminución de estas emisiones es el resultado de un balance en el proceso de tráfico, en el que la disminución supera al aumento. Por un lado, la promoción del uso del coche, en lugar de alternativas más sostenibles como la bicicleta, contribuye al efecto invernadero debido al aumento en el número de vehículos en uso. Sin embargo, se ha demostrado que un solo vehículo compartido puede sustituir hasta seis vehículos privados, ya que los viajes se pueden solapar entre ellos y se utilizan para trayectos cortos. En general, la reducción en las emisiones de efecto invernadero resultante del uso compartido del coche es mayor que el aumento que se produce al abogar por el uso del coche (Luan et al., 2018). Además, dado que cada vez más empresas de *carsharing* ofrecen vehículos ecológicos, esta tendencia positiva se vería aumentada, lo que a su vez contribuiría a reducir aún más las emisiones y a proteger el medio ambiente.

En cuanto al **plano económico**, es bien sabido que, hoy en día, la propiedad de un vehículo no está al alcance de todos debido a las elevadas obligaciones que supone su adquisición y mantenimiento. Por ello, el *carsharing* permite a todas aquellas personas con menor poder adquisitivo disponer de un vehículo en su día a día (Fahimi, 2022). Asimismo, el *carsharing* puede suponer una fuente de ingresos para los individuos. Al no ser propietario del coche, el usuario no tiene que ocuparse de su mantenimiento o reparaciones, lo que le permite ahorrar o invertir su dinero en otros asuntos. Otro de los beneficios de no poseer un vehículo y recurrir al *carsharing* es que se evita la depreciación de un vehículo propio, lo que ayuda al patrimonio neto de dichas personas. La modalidad P2P, por su parte, posibilita la obtención de ingresos pasivos a todos aquellos que deseen prestar su coche cuando no estén haciendo uso de él. Esto

estimula la economía local puesto que parte del dinero del servicio va a la comunidad y la enriquece en vez de a las grandes empresas (White, 2022).

3. MODELO DE NEGOCIO DE WOOLT: PRESENTACIÓN

3.1. Descripción de la idea de negocio

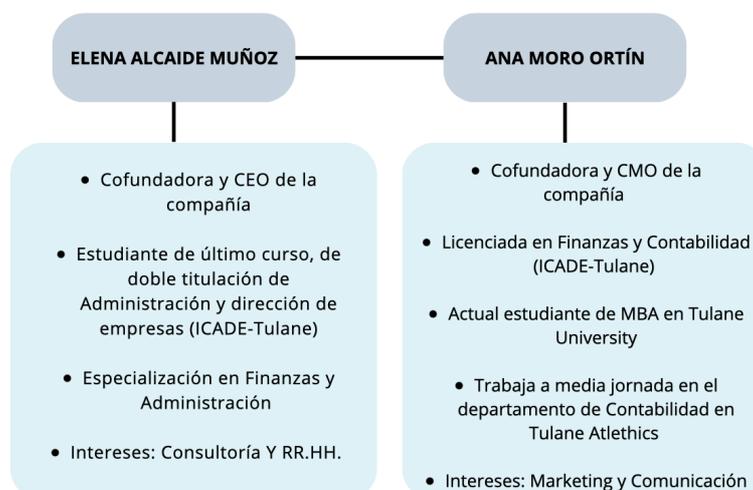
3.1.1. ¿Cómo nace Woolt?

Woolt surge en septiembre de 2022 como una simple idea en la mente de dos estudiantes universitarias del programa de doble titulación de ICADE E-2 Bilingüe Tulane. Ellas saben, mejor que nadie, lo que es la vida como estudiante en Nueva Orleans y es por ello por lo que deciden desarrollar dicha idea, ayudando a las presentes y futuras generaciones de *Tulane University*, y quién sabe, si en un futuro, a otras muchas universidades. Así, atendiendo a las necesidades no solo del cuerpo universitario de Tulane, sino también del planeta, nace la idea de Woolt, proporcionando una manera distinta y sostenible de moverse por Tulane y alrededores, así como por Nueva Orleans.

3.1.2. Equipo directivo

Como se ha mencionado en el epígrafe anterior, Woolt nace de la imaginación de dos estudiantes de ICADE y de Tulane University en Nueva Orleans. El perfil de estas dos estudiantes es el que se detalla en la figura 4.

Figura 4: Organigrama de equipo de Woolt



Fuente: Elaboración propia

3.1.3. Descripción del servicio

Como ya hemos mencionado previamente, desde Woolt buscamos satisfacer la necesidad de movilidad independiente de los estudiantes principalmente, pero también de todo el personal de la universidad y de aquellas personas del entorno universitario que quieran disponer de un vehículo durante un corto periodo de tiempo. Con este servicio no sólo se pretende proporcionar una movilidad sencilla, sino también aligerar la congestión del tráfico en la Universidad de Tulane y, más adelante, en Nueva Orleans, al tiempo que se ayuda al medio ambiente.

Para ello, pondremos a su disposición una flota de vehículos que se encontrarán en el campus, para que, a través de una aplicación, y mediante el pago de una tarifa horaria los usuarios puedan hacer uso de ellos y retornarlos una vez finalizado su uso. Los usuarios podrán elegir entre utilizar un coche económico o *economy car* de cinco plazas y maletero mediano o una camioneta o *pick-up*. Ambos modelos serán vehículos híbridos no enchufables, respetuosos con el medio ambiente.

3.2. Misión, visión y valores

Teniendo en cuenta lo anterior, la **visión** de Woolt es “Ser un referente en las universidades en lo que respecta al transporte sostenible de los estudiantes y comunidad universitaria que buscan disfrutar de autonomía al tiempo que contribuyen al medio ambiente”

Por otro lado, su **misión**: “Bajo el acrónimo de “Woolt” buscamos ofrecer a todos los estudiantes universitarios y a todos aquellos que se quieran sumar dentro de la universidad de Tulane una movilidad sostenible, fácil, rápida, segura y al mejor precio sin necesidad de tener un vehículo en propiedad. Para ello, siguiendo uno de nuestros valores clave que es el compromiso, ofrecemos automóviles desarrollados con las últimas tecnologías para tener un buen impacto en el medio ambiente y en la sociedad, favoreciendo así la demanda del *carsharing* y asegurando nuestro crecimiento económico.”

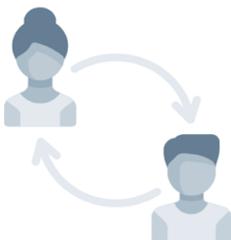
Los **valores** que definen a Woolt son:



Compromiso no sólo ofreciendo el mejor servicio a nuestro cliente, también en el equipo, formando una unidad sólida y estable, con capacidad de superar situaciones adversas.



Orientación al cliente. La satisfacción del cliente, a través de la orientación de nuestro trabajo a sus intereses, es otro de los pilares fundamentales en Woolt. Es esencial convertir al consumidor en el centro de nuestras actuaciones mientras nos adaptamos a cada una de sus necesidades, prioridades y expectativas. Para ello, es fundamental conocer en profundidad no sólo el servicio que ofrecemos, sino también a nuestro público. En Woolt consideramos que esta estrategia es beneficiosa para todos, ya que la satisfacción del cliente repercute directamente en la liquidez de la empresa (Gómez, & Davidson, 2022).



Cercanía. Es importante transmitir a nuestros clientes esta orientación que tenemos por ellos, haciéndoles ver como ellos son nuestra razón de ser. Esto se consigue no solo a través de nuestra excelente atención al cliente las 24 horas del día por mensaje, teléfono o email, sino también al ser las fundadoras estudiantes de la propia universidad y este aspecto será valorado por medio de encuestas de satisfacción de los usuarios. Una empresa cercana a sus clientes crea vínculos de confianza difíciles de romper de cara a los nuevos competidores (Bizneo, 2021).

3.3. Business Model Canvas

En la figura 5 mostramos el Business Model Canvas de nuestro modelo de negocio. (Tart et al., 2019). Este se divide en 9 apartados que pretende dar respuesta a 4 preguntas que son:

- Qué ofrecemos:
 - **Propuesta de valor:** este apartado se enfoca en el valor que Woolt aporta a sus clientes y de qué manera cubre sus necesidades. Puede ser cuantitativo, como la flexibilidad y rapidez del servicio, precio accesible; o cualitativo, como la experiencia de los consumidores. La propuesta de valor de Woolt se basa en ofrecer vehículos ecológicos disponibles para su uso a corto plazo sin necesidad de poseerlos. Esto proporciona a los usuarios flexibilidad, comodidad, autonomía y proximidad para sus desplazamientos. Además, nuestros sistemas de pago son sencillos y prácticos, lo que se añade a las numerosas ventajas que ofrecemos.

- A quién se lo ofrecemos:
 - **Segmentos de clientes:** referido a todas aquellas personas que podrán disfrutar de los servicios que ofrece Woolt. Los segmentos de clientes de la empresa incluyen a los estudiantes, sobre todo, a personal de la universidad, y otros residentes de la zona universitaria, especialmente personas comprometidas con el medio ambiente (ver análisis del segmento de mercado en el epígrafe 7.1 del plan de marketing).

 - **Relaciones con los clientes:** este bloque hace referencia a la relación que tiene la empresa con sus clientes y como se comunica con ellos. En el caso de Woolt, será a través del servicio al cliente, es decir, un servicio 24/7 vía aplicación, por teléfono, email y por redes sociales (se conocerá más en profundidad en el apartado 8).

 - **Canales de distribución:** describe la manera en la que Woolt dará a conocer su servicio y su propuesta de valor entre sus clientes potenciales. Algunos ejemplos de estos podrían ser la aplicación móvil, siendo esta la primera vía por la que nos daremos a conocer. Además, como se verá en el epígrafe 8, cuenta con una opción de “*Share with friends*” que permitirá que los usuarios compartan la aplicación con sus amigos o conocidos. Por otro lado, el boca a boca, tanto dentro de la universidad como fuera, en distintos eventos y fiestas nocturnas será clave. Asimismo, gracias a las alianzas establecidas con diversas organizaciones de estudiantes como *Green Club* o *Sunrise Movement Tulane*, también queremos estar presentes en actos culturales y educativos entre otros. Al ser estudiantes de la universidad, las socias

también tendrán la posibilidad de acudir a clases o zonas comunes a dar a conocer su negocio.

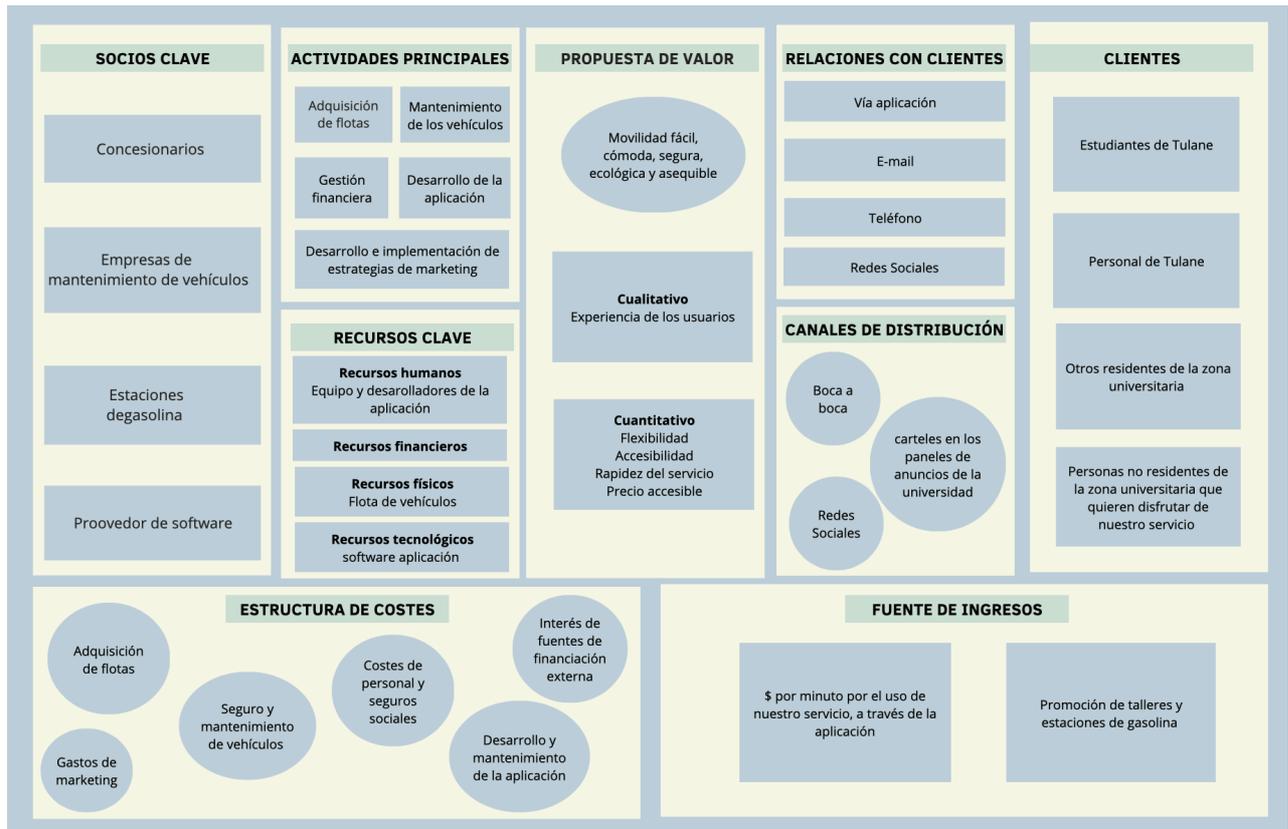
- Cómo lo ofrecemos

- **Asociaciones clave:** se refiere a todas aquellas personas y entidades que son esenciales con las que coopera Woolt y que van a posibilitar el desarrollo de la actividad, como son los proveedores del software para la aplicación, y empresa de mantenimiento de vehículos. Además, Woolt mantiene alianzas con distintos terceros que ayudan a posibilitar nuestro servicio y a crear valor. Una de ellas es nuestra alianza con los clubs de sostenibilidad y de emprendedores, que fomentan nuestro servicio dándonos a conocer entre la comunidad universitaria y otras personas que atienden a sus eventos, actividades y ferias. Por otro lado, por brindarle a Tulane un servicio único como es el nuestro que fomenta la sostenibilidad y reduce la congestión en los aparcamientos, la universidad nos proporciona un servicio de limpieza gratuito para los vehículos por el servicio que le brindamos a la comunidad universitaria. Otra de nuestras relaciones fundamentales es la que tenemos con la propia universidad, que nos da la libertad de operar en su zona y nos proporciona dos estaciones de aparcamiento en el campus, donde estarán estacionados nuestros vehículos. Por último, otra alianza clave es la que vamos a mantener con la organización que posiblemente subvencionará parte de nuestra empresa, *New Orleans Business Alliance*.
- **Actividades clave:** hace referencia a las diferentes actividades que la empresa llevará a cabo para el desarrollo de su negocio y propuesta de valor. Entre ellas se encuentra la adquisición de flota de vehículos y el mantenimiento de estos. Por otro lado, el desarrollo de la aplicación que supondrá el nexo entre la empresa y el cliente, así como su gestión y mantenimiento. También se encuentran otras actividades clave como son la gestión financiera y desarrollo de estrategias de marketing para dar a conocer nuestro servicio. Por otro lado, una estrategia clave será la centrada en los datos. Gracias al análisis de datos podremos tomar mejores decisiones y satisfacer mejor las necesidades de nuestros clientes, por ello será una actividad clave dentro de nuestro negocio para poder generar experiencias en el consumidor (este apartado se verá en detalle en el plan de compras y aprovisionamientos).

- **Recursos clave:** contiene los recursos que la empresa necesita para desarrollar sus actividades clave, llegando a los segmentos de clientes, creando valor y alcanzando sus objetivos. Incluye recursos humanos, en este caso el equipo compuesto por Ana, Elena y el personal del equipo, además de las personas subcontratadas por la empresa para el desarrollo de la aplicación. También incluye recursos financieros entre los que cabe destacar el préstamo que recibiremos del banco y la subvención por parte de *Business Alliance of New Orleans* y las aportaciones de *Family Fools and Friends*. Por su parte, los recursos tecnológicos son la aplicación, y los recursos físicos la flota de vehículos, ordenadores, y móviles entre otros (esto se verá más en detalle en el epígrafe 6.2).
- Cuánto supone
 - **Costes del proyecto:** este apartado incluye los principales costes de la organización, bien se trate de recursos clave, actividades clave o incluso asociaciones clave. Estos costes incluyen el seguro y posterior mantenimiento de los vehículos, intereses de las fuentes de financiación externa, los costes de personal y seguros sociales, gastos de marketing cuando sea necesario, y costes de desarrollo de la aplicación y mantenimiento de ésta (se puede ver el desarrollo de este subapartado en el epígrafe 6.5).
 - **Fuente de ingresos:** este apartado recoge todos los ingresos que llegan a la organización, ya sean de clientes o de socios. A través de aplicación, se cobrará a los usuarios por el uso del servicio, para ello tendrán que introducir una tarjeta bancaria, y una vez que hayan elegido las particularidades del servicio, como la hora a la que lo van a utilizar y el tipo de coche, se cobrará automáticamente. También se podrán recibir ingresos por promocionar distintos talleres o gasolineras.

En la figura 5 se pueden ver los 9 apartados desarrollados previamente de forma esquemática.

Figura 5: Business Model Canvas



Fuente: Elaboración propia

4. ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO DE LA EMPRESA

En este bloque se llevará a cabo, por un lado, un análisis interno de Woolt, y por otro, un análisis externo de la empresa, a través del análisis del entorno general y del entorno específico de la compañía.

Como bien se ha explicado anteriormente en la metodología, para ambos análisis hemos hecho uso de herramientas que nos han ayudado a estudiar la información y sintetizar los resultados obtenidos. Por un lado, se ha utilizado la Matriz de Evaluación de Factores Internos con el fin de analizar la información interna de la empresa. Por otro lado, para el análisis externo se han empleado otros recursos como el PESTEL y las 5 Fuerzas de Porter con el fin de estudiar la industria en la que operamos. Finalmente, toda la información recopilada con ayuda de las anteriores herramientas será sintetizada en la Matriz de Evaluación de Factores Externos, que nos permite conocer y valorar aquellos aspectos externos capaces de condicionar el desarrollo de la empresa (De Anta, 2021). Una vez recopilada toda esta información, haciendo uso de las herramientas mencionadas, se procederá a construir la matriz DAFO. Esta, nos permitirá

vincular toda la información recogida y sintetizarla en una matriz visual que contenga todas las conclusiones a las que hemos llegado con relación al análisis interno y externo de la empresa. Por último, efectuaremos un análisis CAME con el objetivo de poner solución a las debilidades, hacer frente a las amenazas, conservar las fortalezas y explotar las oportunidades detalladas en el DAFO.

4.1. Análisis interno

El análisis interno de la empresa permite identificar los puntos fuertes y débiles de Woolt. Con este fin, las socias fundadoras Ana y Elena, se han reunido para intercambiar ideas y así estudiar, antes de su creación, cuáles son los puntos fuertes y débiles de Woolt para así poder actuar de la forma más adecuada posible. Más adelante, a partir de estas fortalezas y debilidades, se procederá a la elaboración de la ya mencionada Matriz de Evaluación de Factores Internos.

Dentro de las fortalezas internas de la compañía cabe destacar:

- **La gran motivación de las fundadoras.** La motivación, del latín "motus", cuya traducción es movimiento, hace referencia a los estímulos que llevan a una persona a ejecutar determinadas actividades y proseguirlas hasta su finalización. Es por ello por lo que motivación, está directamente ligada con la voluntad, el interés y el esfuerzo, que aportan eficacia al esfuerzo común para alcanzar los objetivos de la empresa (Alcibíades Guerra, 2011). El entusiasmo de Ana y Elena con el nacimiento del este proyecto les impulsa a superar adversidades que puedan aparecer, alcanzando sus objetivos progresivamente y manteniéndose en línea con el cumplimiento de su meta - ofrecer un buen servicio y tener éxito en su negocio -.
- **Cultura y valores sólidos.** Los valores y la cultura empresarial son el reflejo de la esencia de una organización, a la vez que claves en determinar el éxito o el fracaso de ésta. Está comprobado que las empresas que tienen una cultura firme y definida consiguen un mejor rendimiento que sus competidores, ya que logran conservar a lo largo del tiempo aquella determinada metodología de trabajo que les permite conseguir buenos resultados. Además, dicha cultura empresarial también cobra un papel

fundamental en la visión del consumidor, puesto que los clientes se sienten atraídos por aquellas marcas que les transmiten unos valores y una cultura afines (The Power MBA, 2022). Es por esto por lo que las cofundadoras han invertido el tiempo necesario en definir dichas bases sobre las que se asienta Woolt. Sin tener ningún coste monetario, es indudablemente una de las inversiones que determinarán su éxito a largo plazo.

- **Gran conocimiento del usuario final y de sus necesidades.** Desde el punto de vista empresarial, la habilidad de comprender a sus usuarios - quiénes son, qué les motiva, qué están buscando y qué necesitan, entre otros - más allá de un simple número, es fundamental a fin de desarrollar con éxito su negocio (Solano, 2021). Como actuales estudiantes de la universidad de Tulane, las cofundadoras no sólo han detectado carencia en la vida universitaria y la manera de cubrirla, sino también saben cómo alcanzar sus objetivos de forma eficaz. Porque, ¿quién conoce mejor a los miembros de Tulane y sus necesidades que dos de los propios estudiantes de la universidad?
- **Grandes habilidades de promoción y marketing por parte de las fundadoras.** Un marketing eficaz no solo permite dar a conocer nuestro negocio con éxito, sino también nos permite a nosotras como equipo conocer mejor tanto al usuario como a sus necesidades. Esto nos permitirá poder abordarlas lo mejor posible. Como las fundadoras son estudiantes en la propia universidad, y están muy involucradas en distintos organizaciones y actividades de la misma, cuentan con mucho *networking* que les permitirá dar a conocer Woolt entre los demás estudiantes. Por ejemplo, a través del boca a boca, es decir, simplemente mediante diálogos cotidianos, pueden llegar a una gran cantidad de usuarios. Además, las redes sociales, hoy en día tan de moda especialmente entre los jóvenes, también juegan un papel fundamental.

Por otro lado, entre las debilidades internas de Woolt se encuentran:

- **La inexperiencia de las jóvenes fundadoras.** A pesar de la motivación y el entusiasmo de las fundadoras, el desarrollo de la compañía se puede ver perjudicado por su falta de experiencia. Woolt ha sido fundada por una joven universitaria y una recién graduada y ahora estudiante de máster. Aunque Ana y Elena tienen claras las necesidades que deben cubrir porque conocen de primera mano la situación a la que dan solución, su

corta edad y su escasa experiencia en el mundo laboral pueden ser un punto débil y jugar en contra del desarrollo de la empresa.

- **Necesidad de financiación externa.** Para iniciar y desarrollar la actividad de cualquier empresa, se necesita un capital inicial. Puesto que no es posible recurrir a fuentes internas de financiación ya que la empresa aún no ha iniciado su actividad y, por tanto, no ha generado recursos, Ana y Elena tendrán que recurrir a financiación externa. Una vez comenzada la actividad y la empresa haya generado sus propios recursos, su finalidad es reembolsar los préstamos y poder disponer finalmente de sus propios recursos.
- **Altos costes de mantenimiento.** Junto con el costoso desembolso inicial que supone la compra de los vehículos híbridos para el desarrollo de la su actividad, Ana y Elena deben tener en cuenta otros gastos de los vehículos a lo largo de la vida útil de los mismos. Aunque los vehículos de que disponen, al ser híbridos no enchufables, no necesitan ser conectados a una fuente de alimentación de batería, dichos automóviles, como cualquier otro, necesitan recargarse en una estación de gasolina (Monticello, 2022). Además del desembolso inicial de los vehículos, también deberemos contar con el posterior repostaje, las reparaciones necesarias, y otras necesidades de mantenimiento como los lavados o revisiones periódicas, que son algunos de los gastos a añadir a la primera inversión que supone la compra de los vehículos (Minue, 2020).
- **Conocimientos técnicos para el desarrollo de la aplicación:** Para llevar a cabo nuestra actividad es necesario un software específico para la creación de una aplicación para Woolt. Se trata de una herramienta imprescindible para el desarrollo de esta empresa, puesto que es el nexo entre nuestro servicio y el usuario. A través de ella, y una vez registrado, el usuario podrá operar para disponer de nuestros vehículos. Desafortunadamente, conocimientos de las fundadoras Ana y Elena en el campo de la programación son muy limitados. Sin embargo, por suerte, la hermana de Ana, licenciada en Ingeniería de Telecomunicaciones por la Escuela Técnica Superior de Ingenieros de Telecomunicación (ICAI), y una íntima amiga de Elena, estudiante de cuarto curso de E-3 Analytics, se han comprometido a prestarles su ayuda y desarrollar la aplicación para Woolt. De esta forma, este aspecto no será una debilidad tan

importante.

4.1.1. Matriz de evaluación de factores internos

Tras determinar las principales fortalezas y debilidades de Woolt, procedemos a sintetizarlas en la Matriz de Evaluación de Factores Internos. Esta matriz es una herramienta que permite realizar una auditoría interna y así determinar las fortalezas y debilidades de una empresa y analizar su situación interna. Para la elaboración de la matriz debemos tener en cuenta las debilidades y fortalezas enumeradas anteriormente. Una vez enumeradas, necesitamos atribuir un valor o nota a cada una de ellas, en función de lo importantes que sean para Woolt. Cuanto más alta la nota, más relevante será el elemento, y entre todos deben de sumar 1,00. Entonces, será el momento de clasificar cada una de las fortalezas y debilidades en función de si representan una gran debilidad fortaleza o no. En esta tercera columna, se colocará un valor entre 1 y 4 atendiendo a la siguiente distribución: 1-Debilidad mayor, 2-Debilidad menor, 3-Fortaleza menor y 4-Fortaleza mayor. Una vez todos los elementos tengan un valor asignado, podremos pasar a la cuarta y última columna. En ella, multiplicaremos el valor de la segunda con la tercera columna para cada factor. A esto le llamaremos calificación ponderada, y una vez tengamos todas, las sumaremos. Si el resultado es mayor que 2,5, la empresa es fuerte, y en el caso contrario, será débil (de Anta, 2021; Muenta, 2019).

Tabla 1: Matriz de evaluación de factores internos

FACTORES			
Fortalezas	Peso	Puntuación	Valor Ponderado
La gran motivación de las fundadoras	0,10	4	0,40
Adecuada promoción y marketing	0,13	3	0,39
Cultura y valores sólidos	0,08	4	0,32
Gran conocimiento del usuario final y de sus necesidades	0,22	4	0,88
Debilidades	Peso	Puntuación	Valor Ponderado
La inexperiencia de las jóvenes fundadoras	0,07	2	0,14
Necesidad de financiación externa	0,20	1	0,20
Altos costes de mantenimiento	0,15	1	0,15

Conocimientos técnicos para el desarrollo de la aplicación	0,05	2	0,1
Total	1		2,58

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones: El valor ponderado final de Woolt es de 2,58. Como se explicaba al principio de la sección, todo valor superior a 2,5 establece que, según este método, la empresa es fuerte. Gracias a esta matriz, tenemos una idea más clara sobre los aspectos en los que debe centrarnos y podemos ver desde lo determinantes que son para la empresa. La inexperiencia de los fundadores, que son estudiantes, se ve compensada por su gran ventaja en el conocimiento del usuario final y su gran motivación y entusiasmo. En cuanto a la financiación externa, como se explica en el PESTEL (epígrafe 4.2.1.), cabe la posibilidad de recurrir a organizaciones como *The Business Alliance of New Orleans*, dedicada a apoyar el desarrollo de las pequeñas empresas proporcionándoles no sólo inversión de capital, sino también los conocimientos esenciales para garantizarnos el éxito como directivas.

4.2. Análisis Externo

4.2.1. Análisis del entorno general: PESTEL

El análisis PESTEL se trata de una herramienta de planificación empleada para determinar el panorama actual en el que opera una empresa, en este caso Woolt, con el fin de diseñar estrategias, beneficiarse de las oportunidades o reaccionar ante las posibles amenazas externas. El acrónimo PESTEL hace referencia a los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales que afectan a una empresa. Una vez hayamos analizado el entorno en el que la empresa opera, será cuando podamos tomar las mejores decisiones y actuar estratégicamente sobre él (Torres, 2019). Esta toma de decisiones estará orientada no solo en el desarrollo de la empresa en el presente, sino también en un futuro próximo.

FACTORES POLÍTICOS

Con respecto a los factores políticos que puedan afectar a Woolt, caben destacar los cambios de gobierno y su visión de la empresa y sociedad, y la política fiscal de EE. UU., y las

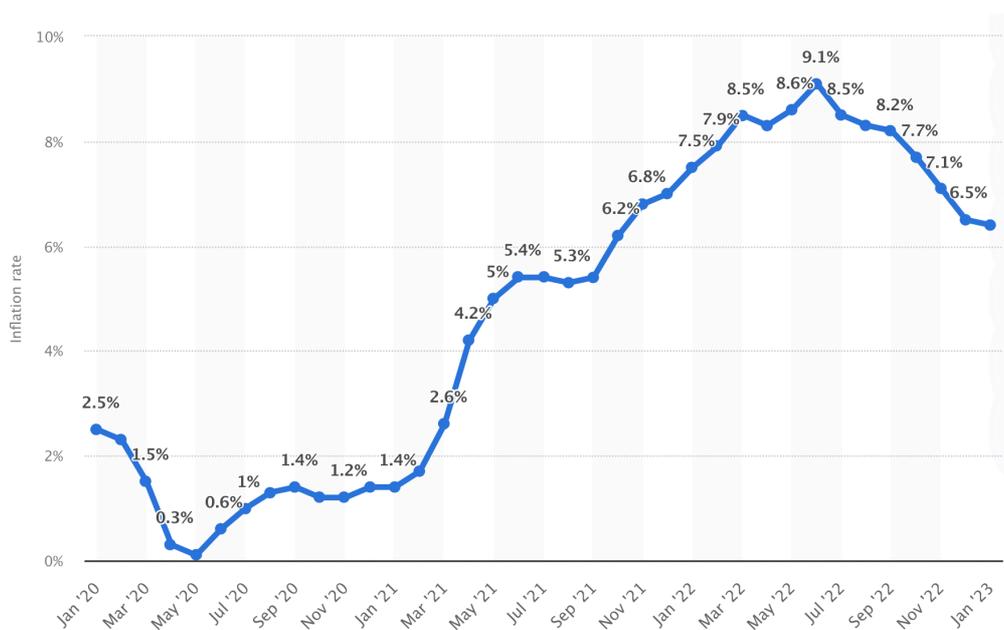
subvenciones públicas dependiente del gobierno estadounidense, como aquellas para promover el crecimiento de pequeñas empresas, que pueden ser una gran oportunidad para nuestro negocio. Tomaremos como oportunidad el **compromiso de Estados Unidos en la lucha contra el cambio climático**, y **las órdenes legislativas firmadas recientemente** por el presidente Biden, han situado al medio ambiente en el centro de la política federal estadounidense. Como resultado, más del 70% de la economía mundial se ha fijado objetivos de emisiones netas cero (Mendiluce, 2021). Esta situación es una oportunidad para Woolt ya que desarrolla su actividad con vehículos híbridos no enchufables, favoreciendo a la restauración ecológica por la que tanto aboga y necesita EE. UU. Biden señaló cómo aquellas compañías que no adopten acciones contra el cambio climático pronto se verán incapacitadas para seguir ofreciendo sus servicios. Por otro lado, también ha asegurado que los inversores apostarán por aquellas empresas adopten medidas que favorezcan al cambio climático (Mendiluce, 2021). Asimismo, podemos tomar como oportunidad las **posibles subvenciones** ofrecidas por *New Orleans Business Alliance* **para ayudarnos a financiar el proyecto** y hacer crecer nuestro negocio, ya que las pequeñas empresas son un elemento esencial en la economía de Nueva Orleans. Esta organización ayuda mediante distintas iniciativas a pequeñas empresas dirigidas por personas de color o mujeres, siendo este último el caso de las fundadoras. Dicha organización ofrece conexiones entre estas pequeñas empresas y otras empresas del sector público y privado, créditos e inversiones de capital, así como formación en la dirección de empresas enfocada en la expansión empresarial (New Orleans Business Alliance, 2022).

FACTORES ECONÓMICOS

Algunos de los factores económicos para tener en cuenta de cara al desarrollo de la actividad de nuestra empresa son: los ciclos económicos de EE. UU, la tasa de desempleo y la de otros países influyentes, las políticas económicas de gobierno, y los tipos de cambio o el índice de inflación entre otros. Aunque la tasa de desempleo es un factor económico fundamental en el desarrollo de la actividad de la mayoría de las empresas, no creemos que vaya a suponer un problema para Woolt dada la situación y circunstancias de nuestro mercado objetivo: estudiantes de clase alta atendiendo a una universidad privada de EE. UU. Por otro lado, si bien es verdad que **la inflación va disminuyendo** paulatinamente en Estados Unidos, lo hace **de manera muy lenta**. En enero del 2023 cayó por séptimo mes consecutivo, aunque solo del 6,5% al 6,4% (IPC) desde el pasado diciembre (ver figura 6). Jerome Powell, el presidente del Banco Central, planea mantener altos los tipos de interés mientras la demanda no muestre

signos suficientes de moderación que reduzcan la presión sobre los precios con el objetivo de reducir la inflación (Jiménez, 2023). Esto supone una amenaza para nuestro negocio, puesto que dicha inflación se traduce en un aumento de los precios de bienes y servicios, por ejemplo, en la adquisición de los vehículos a través de los años y en su mantenimiento y repostaje, y en la posibilidad de que los consumidores prefieran optar por medios de transporte más económicos e invertir su dinero en otros asuntos. Además, el **aumento de los tipos de interés** representa una amenaza para la financiación de Woolt, puesto que encarece los préstamos con los que Ana y Elena quieren contar para impulsar su negocio, ya que como hemos mencionado anteriormente, las fundadoras no disponen de un margen financiero debido a su condición de estudiantes.

Figura 6: Tasa de inflación mensual en Estados Unidos (enero 2020 a enero 2023)



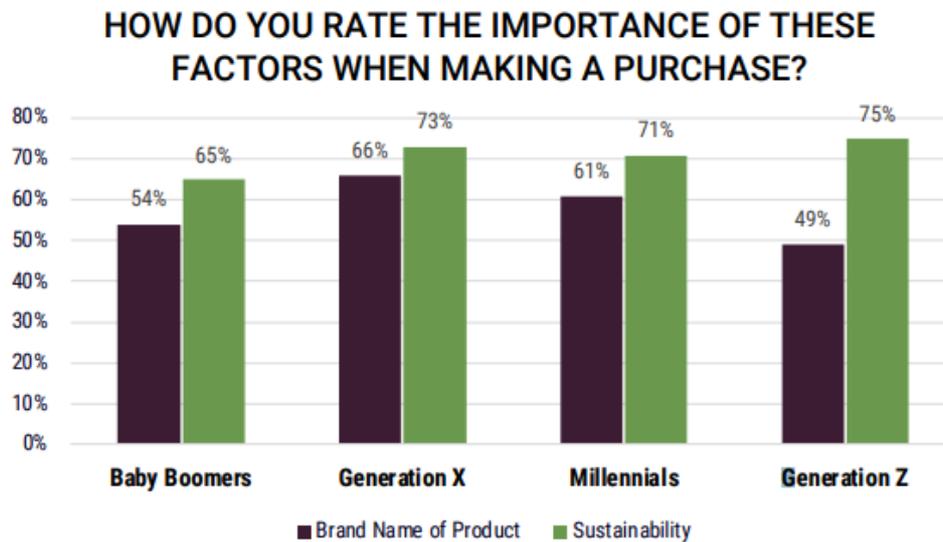
Fuente: Statista Research Department (2023)

FACTORES SOCIOCULTURALES

En cuanto a los factores socioculturales, estos nos permiten conocer las actuales tendencias de la sociedad y entre ellas se encuentran los cambios en los hábitos o modas que influyen en el nivel de consumo, variaciones en el nivel de renta, alteraciones en la forma de comunicarnos o relacionarnos. Como hemos explicado anteriormente en la introducción, somos conscientes de

la necesidad de un cambio en el cuidado del medioambiente. Por eso, en Woolt tratamos de reducir la compra de coches particulares mientras ofrecemos una flota de vehículos híbridos. Es por esto por lo que tomamos como oportunidad, que los **consumidores, y en especial los jóvenes**, estén **cada vez más comprometidos con el cuidado del planeta** y sean conscientes del efecto que tienen sus acciones. Es por lo anterior por lo que creemos que Woolt será bien recibido operar de acuerdo con el desarrollo sostenible (Economía 3, 2022). Como hemos dicho, la juventud actual es más consciente del problema medioambiental y opta por prácticas que reduzcan su impacto en el medio ambiente. Así pues, de acuerdo con un estudio dirigido por Bain & Company, los jóvenes tienden a inclinarse por el llamado *carsharing* y prácticas de movilidad más sostenibles antes que por la compra de coches. Dicho estudio, que se centra en los llamados "millennials", quienes nacieron entre 1984 y 1995, indaga en la relación entre esta generación y la posesión de un vehículo. Como afirma Gianluca Di Loreto, socio de Bain & Company (Vergnani, 2019), esta mentalidad ecologista tiene su origen en la infancia de esta generación, cada día más concienciada con el problema del cambio climático, puesto que crecieron en una fase de recesión económica que los motivó a analizar sus gastos y ordenar sus prioridades vitales. "Los jóvenes son más propensos a posponer decisiones importantes como el matrimonio, la compra de una casa o de un coche; siguen sacándose el carné de conducir, aunque cada vez más para un uso ocasional y para compartir coche. Hace sólo 10 años, los coches matriculados a jóvenes menores de 29 años eran el 15% del total, hoy son el 8%" (Vergnani, 2019). Esta **toma de conciencia por parte de los jóvenes y la defensa del uso compartido del coche o *carsharing*** son vistas como una oportunidad por Woolt. Por otra parte, el fuerte **descenso de la natalidad**, acentuado por períodos de recesión económica, representa una amenaza para nuestra labor, dado que el número de estudiantes a los que prestar nuestros servicios será cada vez menor. Tras la Gran Recesión, EE. UU. nunca recuperó sus tasas de natalidad hasta entonces habituales, siendo ésta muy baja en todo el país y cayendo a su mínimo histórico en 2020 (Pew Charitable Trusts, 2022). La figura 7 muestra cómo, de forma más o menos creciente, a medida que pasa el tiempo y con él, nacen nuevas generaciones, estas tienden a estar más comprometidas con la sostenibilidad de un producto y no les importa tanto el nombre o la notoriedad del mismo.

Figura 7: Evaluación del nombre de la marca y de la sostenibilidad a la hora de comprar en función de los diferentes tipos de generaciones



Fuente: First Insight (extraído de World Economic Forum, 2022)

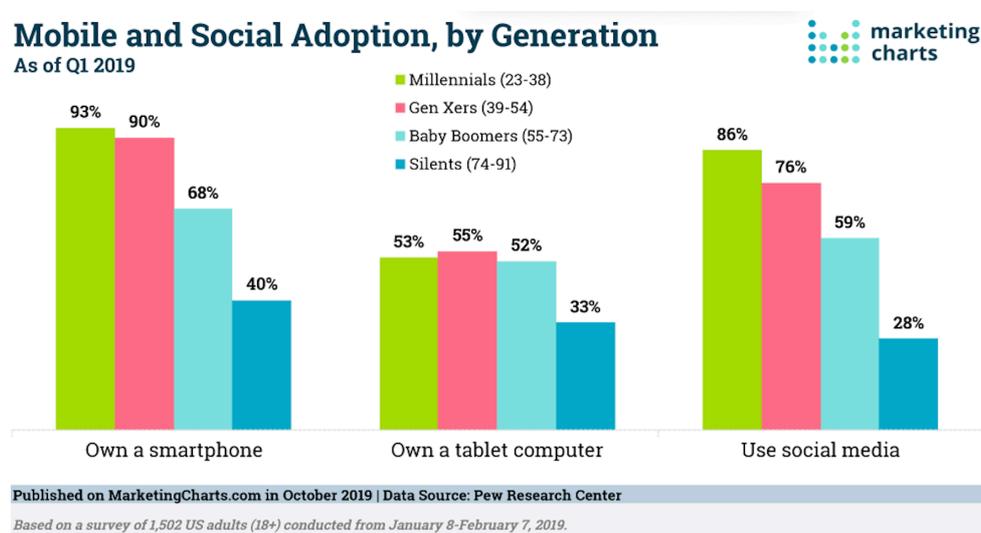
Desde Woolt, consideramos una oportunidad posibles cambios en tendencias de los estudiantes gracias a la **creciente moda del carsharing en las universidades**. Un estudio realizado por la Universidad de California Berkeley y Zipcar, una empresa de *carsharing*, revela que este servicio en los campus universitarios supone una mejora de la calidad de vida y contribuye a la reducción del número de coches en la carretera (y estacionados en el campus). Cada vez resulta más difícil encontrar aparcamiento en los campus universitarios. Una solución a este inconveniente puede venir de la mano de los programas universitarios de *carsharing*. Mediante una encuesta realizada a más de 10.000 estudiantes de universidades de EE. UU. y Canadá, se les planteó una serie de cuestiones sobre la influencia de los programas de *carsharing* en su comportamiento. La investigación concluyó que el 42% de los estudiantes encuestados declararon que era menos probable que se compraran un coche en un futuro próximo, y el 30% de ellos afirmaron que se habrían comprado su propio coche de no haber sido por la implantación de programas de *carsharing* en su universidad. Además, la posibilidad de utilizar el *carsharing* permitió al 30% de los estudiantes que vivían en el campus dejar su coche personal en casa. Adicionalmente, el 40% afirmó haber ahorrado una media de \$20 al mes en transporte. Por último, el 70% de los estudiantes destacó la mejora de su calidad de vida gracias al uso de este servicio, en términos de acceso a experiencias más variadas, flexibilidad e independencia. En definitiva, la implantación de servicios de *carsharing* en las universidades no sólo proporciona movilidad y alivia la congestión de vehículos en la

universidad, sino que también contribuye a mejorar el bienestar de los estudiantes y del personal universitario y a resolver ciertas preocupaciones (Murdock, 2016).

FACTORES TECNOLÓGICOS

Los jóvenes de hoy, en especial los menores de 25 años, han conocido Internet desde prácticamente el principio de sus vidas. En la actualidad, la juventud no concibe un mundo sin *smartphones* o teléfonos inteligentes. Habitados a la inmediatez, cada día acuden a sus teléfonos para fotografiar el mundo, comunicarse, obtener información y entretenerse (El País, 2021). El acceso a un *smartphone* por parte de los estudiantes y a internet gracias a la red **universitaria** a la que tiene acceso toda la facultad, es aprovechada por Woolt como una oportunidad. El acceso a un *smartphone* por parte del colectivo universitario no sólo es imprescindible para el desempeño de nuestra actividad, puesto que Woolt se desarrolla principalmente a través de una aplicación que permite al usuario conectar con el vehículo más cercano y ofrece información sobre el mismo. Además, tener acceso a internet y a las redes sociales es clave para dar a conocer nuestros servicios a través del marketing digital. En la figura 8 se puede observar cómo existe un patrón ascendente en uso de social media y en la propiedad de un teléfono por parte de las nuevas generaciones, lo que es favorable a nuestra actividad, tanto para el marketing llevado a cabo por redes sociales como para que los usuarios puedan hacer uso de su móvil para utilizar nuestra aplicación.

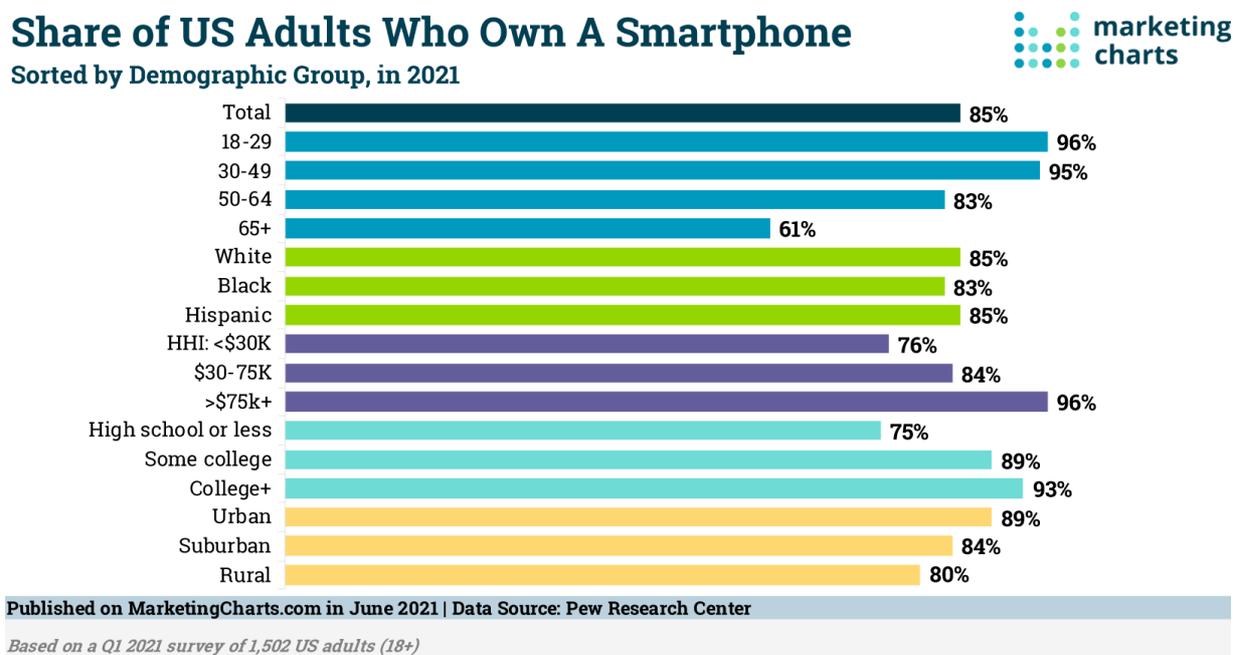
Figura 8: Adopción de dispositivos electrónicos y redes sociales por generaciones



Fuente: Marketing Charts (2019)

Por otro lado, la figura 9 presenta el porcentaje de ciudadanos estadounidenses adultos que poseen un smartphone en función de distintos factores, como la edad, la etnia, los ingresos familiares (HHI), el nivel educativo y si la zona en la que viven es rural, urbana o suburbana. Observando el gráfico, se puede comprobar que el número de adultos jóvenes que poseen un smartphone es el porcentaje más alto en comparación con los demás grupos de edad. Esto juega a favor de Woolt ya que los jóvenes entre 18 y 29 años son su principal público a la hora de desarrollar su servicio en una universidad, hecho que se verá refrendado por la encuesta que realizamos (ver resultados de la encuesta en el apartado 7.1 en segmentación de clientes).

Figura 9: Proporción de adultos estadounidenses propietarios de un smartphone



Fuente: Marketing Charts (2021)

FACTORES ECOLÓGICOS

Algunos ejemplos de factores ecológicos que afectan directamente a Woolt son la preocupación por el calentamiento global, contaminación y cambio climático. Estos factores, además de afectar directamente a la empresa, los consideramos una oportunidad para el desarrollo de nuestro negocio. El uso de vehículos tradicionales es una de las mayores fuentes de contaminación. El gran impacto medioambiental que supone el uso de éstos, y los

contaminantes que producen, no solo perjudican nuestra salud, sino que también son los causantes del cambio climático (Forster, n.d) Por ello, son vistos como oportunidades por dos motivos. El primero, la idea de *carsharing*, de, como su nombre indica, no poseer un vehículo, pero sí compartirlo – así **disminuyendo la cantidad de coches circulantes** y además de los gases contaminantes que emiten, la **congestión del tráfico** – y segundo, que los **coches utilizados** sean híbridos, que **contribuyen con la sostenibilidad medioambiental** (Romero, 2022). El mismo estudio que hemos tratado anteriormente en el epígrafe de Factores Sociales, revela como los programas de *carsharing* en las universidades, además de proporcionar autonomía a los estudiantes, reduce el número total de kilómetros recorridos entre un 1% y un 5%, reduciendo así las emisiones de gases de efecto invernadero hasta en un 2,6% (Murdock, 2016).

La figura 10 refleja un estudio que evalúa los aspectos de la vida del vehículo desde que se fabrica, en cuanto al grado de producción de gases de efecto invernadero en diferentes modelos de vehículos en función de si se trata de un coche tradicional (ICEV), un vehículo eléctrico (BEV) y un vehículo híbrido enchufable (PHEV). En él, se puede observar cómo el mayor responsable de las emisiones es el consumo de combustible, y cómo éste se reduce significativamente cuando comparamos un coche tradicional (ICEV) con un híbrido enchufable (PHEV) y se elimina por completo cuando se trata de un vehículo eléctrico, contribuyendo a la sostenibilidad medioambiental.

Figura 10: Ciclo de vida de las emisiones de gases de efecto invernadero en ICEV, PHEV Y BEV en Alemania

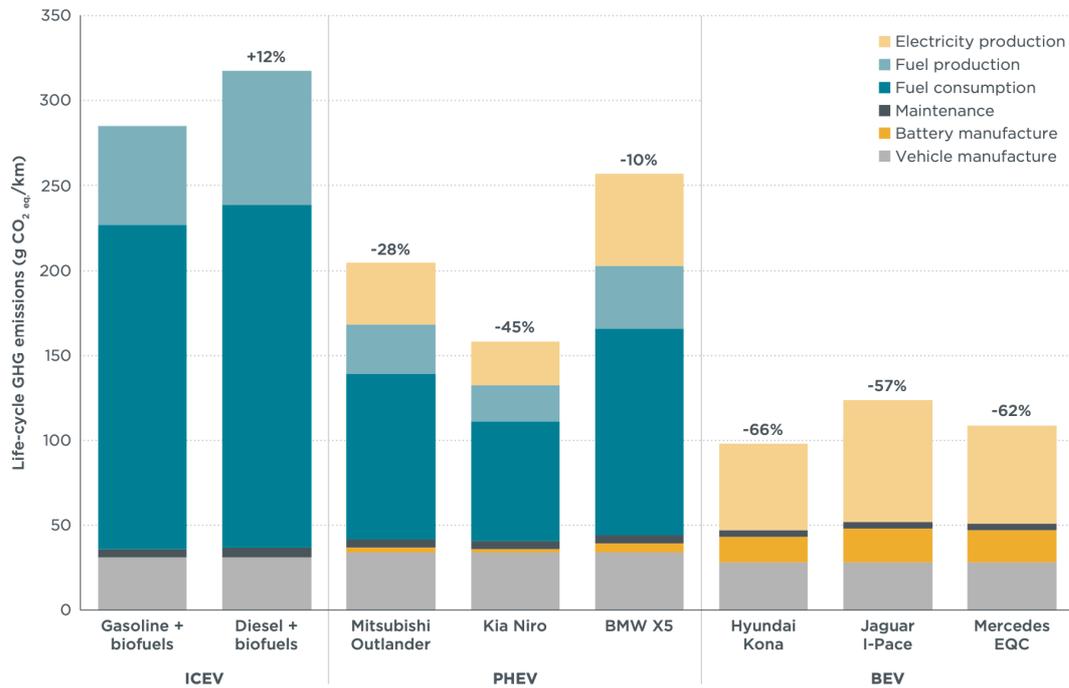


Figure 1. Life-cycle GHG emissions of selected sport utility vehicle (SUV) segment PHEV and BEV models compared to average SUV segment gasoline and diesel internal combustion engine vehicles (ICEVs) driven in Germany in 2021 to 2038.

Fuente: The International Council of clear transportation (2022)

FACTORES LEGALES

En este apartado estudiamos los posibles cambios en la normativa legal que afectan a Woolt y su actividad, como leyes sobre el empleo, leyes de seguridad laboral, licencias, salarios o control de precios. Tenemos que asegurarnos de cumplir las todas normas medioambientales de la zona en la que operamos, Nueva Orleans. La sostenibilidad se ha convertido en una cuestión muy importante estos últimos años y está muy presente en Estados Unidos, pero, además, está evolucionando rápidamente. Por el momento no nos supone inconveniente, porque operamos con vehículos híbridos que hoy que se consideran respetuosos con el medio ambiente. Sin embargo, conviene mantenerse atentos ya que cualquier **cambio en estas estrictas políticas como las leyes de emisión de gases contaminantes** puede suponer una amenaza para la empresa, como la prohibición de los coches híbridos y la promoción del uso de eléctricos. Como hemos visto en la figura 10, los vehículos híbridos son sostenibles, aunque no del modo en el que lo son los eléctricos, y al paso al que avanza el cambio de mentalidad

dada por la emergencia climática en EE. UU., podría ser que en unos años no podamos seguir haciendo uso de nuestra flota de vehículos.

La figura 11 resume de modo esquemático todos los aspectos tratados en las anteriores líneas:

Figura 11: Análisis PESTEL



Fuente: Elaboración propia

4.2.2. Análisis del entorno específico: las cinco fuerzas de Porter

En esta sección se estudiará el entorno específico por medio del análisis de las cinco fuerzas de Porter, un modelo que establece la existencia de cinco fuerzas que condicionan los resultados de un mercado o segmento de mercado en términos de rentabilidad a largo plazo. Esta estrategia, desarrollada por Porter en 1980, parte de la idea de que una empresa tiene que valorar sus objetivos y sus recursos con respecto a las cinco fuerzas que rigen la competencia industrial, siendo estas la competencia de nuevos competidores, la rivalidad entre estos, el

poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes y la amenaza de servicios y productos sustitutivos (Herrera y Baquero, 2018). No sólo nos permite este modelo orientar y mantener a la empresa en una trayectoria de éxito y prosperidad, sino que también nos brinda una serie de beneficios como un excelente y profundo conocimiento de nuestra empresa y su sector, a la vez que prevenimos los posibles cambios que puedan producirse en el ecosistema y nos adaptamos a ellos, descubrir oportunidades de negocio e introducir mejoras en la compañía (Ceupe, 2022).

Poder de negociación de los clientes	BAJO
---	-------------

Podría decirse que el poder de negociación de los clientes en el sector del *carsharing* en general está en aumento, gracias al gran atractivo del sector y las incorporaciones de empresas en dicha industria en los últimos años. Si bien es verdad que actualmente en Nueva Orleans ya existen algunas, aunque pocas, empresas de *carsharing*, ninguna de ellas ofrece ningún servicio tan específico como el programa universitario que desde Woolt proponemos para la Universidad de Tulane. Es por esto, por lo que de momento Woolt no necesita distinguirse de la competencia con descuentos o promociones (Simla, 2021). Si en el futuro nos expandiéramos a otras universidades estadounidenses, o por el contrario otras empresas de *carsharing* escalaran a nuestro territorio de operación, si es posible que tuviéramos que hacer frente a otras empresas lo que reforzaría el poder de negociación de los clientes. Entre los clientes de Woolt figuran la comunidad universitaria, que incluye a estudiantes y personal universitario, y otros residentes de la zona que desean beneficiarse de nuestros servicios. Como la mayoría de ellos residen en el campus universitario o en sus alrededores, lo que buscan es un servicio localizado en la universidad a fin de facilitar su movilidad, tarea que nos corresponde a nosotros, y ahora mismo en Nueva Orleans, y por consiguiente en Tulane, es una necesidad que no está cubierta. Al no ofrecerse en Tulane, ni en ninguna universidad de Nueva Orleans, un servicio como el de Woolt, el cliente no cuenta con servicios sustitutos, por lo que su poder de negociación es bajo.

Amenaza de nuevos competidores	MEDIO
---------------------------------------	--------------

La creciente popularidad del *carsharing*, que ofrece una solución asequible y cómoda para los desplazamientos de corta distancia, ha hecho que el sector resulte cada vez más atractivo para los nuevos operadores (Wadhvani & Saha 2021). Como hemos mencionado anteriormente,

por el momento no contamos con el riesgo de expansión de nuevos competidores que brinden un servicio tan específico como es el nuestro en Tulane ni en Nueva Orleans, pero eso no significa que en un futuro competidores existentes y nuevas compañías sean atraídos por esta actividad. De todos modos, a pesar de haber cabida para la entrada de nuevos competidores, existen barreras que pueden frenar su entrada como la obtención de los permisos oportunos, lo que puede provocar que la entrada sea menor a la esperada. Esto hace que consideremos que la amenaza de entrada de nuevos competidores es media.

Poder de negociación con proveedores	MEDIO-BAJO
---	-------------------

Para poder desarrollar nuestro negocio, Woolt necesita establecer acuerdos con distintos proveedores que le proporcionen los recursos necesarios y le permitan cubrir todas las necesidades a la hora de llevar a cabo su negocio. Para ello, por un lado, es imprescindible contar con vehículos apropiados. Pues bien, gracias a la urgencia medioambiental que desde hace años empuja a las empresas automovilísticas a lanzar al mercado una creciente flota de vehículos híbridos y eléctricos, la oferta de vehículos sostenibles es muy amplia y los precios muy competitivos. Por otra parte, necesitaremos un proveedor de plataformas para desarrollar nuestra aplicación. Esto también será fácil para Woolt debido a la gran variedad de servicios de desarrollo de plataformas que se ofrece actualmente gracias a la digitalización de la economía. Otro proveedor al que tendremos que recurrir son las estaciones de servicio. El éxito y el sólido establecimiento de la industria automovilística hacen que el poder de negociación de los proveedores en esta industria sea de medio-bajo.

La amenaza de servicios sustitutos	MEDIO
---	--------------

Los servicios sustitutos del *carsharing*, comprenden la mayoría de los servicios de transporte convencionales. Por ejemplo, vehículos VTC, coches propios, autobús, tranvía, motocicleta, bicicleta u otros medios de transporte. Todas las alternativas tienen, sin embargo, sus limitaciones. En términos de sustitución, los dos servicios más agresivos son el vehículo propio y los servicios VTC. Con el vehículo propio no sólo se contribuye a una mayor contaminación, sino que también se limita el aparcamiento en las ciudades, y todavía más en las universidades.

Por su parte, el servicio VTC es práctico porque basta con contratarlo a través de una aplicación móvil, no obstante, no proporciona la autonomía e independencia que supone conducir un vehículo uno mismo y disponer de él tiempo se desee. Mientras que hay gran variedad de medios de transporte, a excepción del coche propio, ningún otro reúne las características ni funciones suficientes para ser un servicio sustitutivo al *carsharing*. Por este motivo, la amenaza de servicios sustitutivos es medio.

Rivalidad de competidores existentes

ALTO

Además de la eventual entrada de nuevos competidores en el mercado del *carsharing*, la expansión de las actuales empresas de *carsharing* es uno de los mayores riesgos al que se enfrenta Woolt. En concreto, Zipcar, otra plataforma de *carsharing*, que está presente en 21 estados de Norteamérica y cuenta con más de un millón de miembros. Además, tiene diversos *partnerships* con más de 600 universidades (Coates, 2019). Si bien de momento el estado de Luisiana, donde se encuentra la Universidad de Tulane, no forma parte de su catálogo de territorios de operación, no se descarta una posible expansión a dicho estado. Además, también se debe contar con que las otras empresas de *carsharing* quieran implementar un programa de *carsharing* universitario. Es por ello por lo que la rivalidad entre competidores existentes supone un riesgo alto para la empresa.

4.2.3. Matriz de evaluación de factores externos

En la matriz de evaluación de factores externos quedarán resumidas tanto las oportunidades como las amenazas que hemos identificado previamente mediante el análisis PESTEL y por medio de las 5 fuerzas de Porter. Una vez identificadas estas, debemos asignarle un peso a cada una de ellas, y en total deben sumar 1. Más tarde, en la siguiente columna, otorgaremos una puntuación entre 1 y 4 a dichos factores, dependiendo de su importancia y su manera de impactar a Woolt, además de cómo responde este ante ellos. El último paso es multiplicar la columna de peso por la de puntuación para cada factor y así conseguir el valor ponderado. El valor ponderado total debe ser mayor a 2,50 para que la empresa sea fuerte, en caso contrario, será débil. (De Anta, 2021). La tabla 2 muestra la matriz de evaluación de factores externos, además del peso y puntuación que les hemos dado a cada uno de sus elementos, y el valor ponderado para cada uno de ellos:

Tabla 2: Matriz de evaluación de factores externos

FACTORES	Peso	Puntuación	Valor Ponderado
Oportunidades			
Compromiso de EE.UU. con el cambio climático	0,03	4	0,12
Posibles subvenciones para la financiación	0,1	4	0,4
Acceso a <i>smartphone</i> y red de internet universitaria	0,12	4	0,48
Consumidores cada vez más concienciados y comprometidos con el medio ambiente	0,03	3	0,09
Defensa del uso de vehículo compartido	0,04	3	0,12
Poder de negociación bajo de los clientes	0,13	4	0,52
Poder de negociación con proveedores	0,15	3	0,45
Amenazas	Peso	Puntuación	Valor Ponderado
Inflación y altos tipos de interés	0,12	2	0,24
Descenso de la natalidad	0,03	1	0,03
Rivalidad de competidores existentes	0,1	3	0,3
Productos sustitutos	0,08	1	0,08
Cambios en política ambiental	0,07	1	0,07
Total	1		2,9

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones: Como indica la matriz creada, Woolt ha obtenido un valor ponderado mayor de 2,5 el cual ha sido 2,9. Este dato indica que Woolt se encuentra en una posición de fuerza. Algunas de las oportunidades importantes de las que puede beneficiarse la empresa son el acceso a un *smartphone* y a la red universitaria por parte de los usuarios, la defensa del *carsharing* y el hecho de que los consumidores estén cada vez más concienciados y comprometidos con el medio ambiente. No obstante, es preciso tener en cuenta que aspectos como la inflación y los tipos de interés son fluctuantes, del mismo modo que la amenaza de competidores existentes y la aparición de productos sustitutos afectando en mayor o menor medida a la empresa.

4.3. Análisis DAFO

El DAFO es una herramienta visual que consta de cuatro cuadrantes (ver figura 12) y que usaremos para sintetizar todos aquellos aspectos que hemos detallado en los epígrafes anteriores, siendo éstos fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de Woolt.

Figura 12: Matriz DAFO



Fuente: *Elaboración propia*

4.4. Análisis CAME

Después de obtener los elementos de la matriz DAFO, emplearemos la herramienta CAME con el objetivo de corregir los puntos débiles, hacer frente a las amenazas, mantener los puntos fuertes, así como explotar los puntos débiles encontrados. En las siguientes líneas se recogen las distintas respuestas y posibilidades que hemos encontrado a estos aspectos.

Corregir DEBILIDADES

- Inexperiencia de las jóvenes fundadoras
 - Hacer uso de la **red de contactos** personales a modo **consultoría**, de las estudiantes y sus familiares y amigos, además de aquellos proporcionados por la red universitaria, al menos durante los primeros tiempos de la empresa para de una forma u otra obtener esa experiencia que ellas no poseen por el momento
 - Efectuar, especialmente al principio, **análisis de los KPI's con frecuencia** para detectar posibles inconvenientes o desviaciones lo antes posible
 - La inexperiencia de las fundadoras se ve contrarrestada por la tercera persona del equipo, experto en automóviles, además de las desarrolladoras de la aplicación y de su gran **red de contactos**, familia y amigos, muchos de ellos empresarios y algún que otro emprendedor
- Necesidad de financiación externa
 - Proactividad de las fundadoras a la hora de estudiar a fondo y solicitar **posibles subvenciones** por ser estudiantes, mujeres, o ser Woolt una empresa sostenible PYME de nueva creación
 - Valorar de cara a un futuro, cuando la empresa sea más grande y necesite más crédito, la posibilidad de introducir **a nuevos accionistas** que aporten capital
- Altos costes de mantenimiento
 - Estudio exhaustivo de las finanzas de la empresa con el objetivo de identificar **posibles recortes en los costes**
 - **Promociones** de talleres de mantenimiento o gasolineras con el fin de obtener descuentos
 - Negociación con los concesionarios de posibles **descuentos** por compras recurrentes
 - Estudiar la posibilidad de aplicar **subvenciones** tanto en los inicios, y como en el tiempo, así como **mantenernos informados** acerca de nuevas que puedan surgir

- Conocimientos técnicos para el desarrollo de la aplicación
 - **Confianza total en las desarrolladoras** de esta, que son amigas y familia de las fundadoras
 - Una vez la empresa demande una necesidad y mayor conocimiento de la aplicación y sus funciones, **incorporar en la plantilla a un experto**

Afrontar AMENAZAS

- Inflación y altos tipos de interés
 - Si bien es verdad que en los últimos meses parece que tanto la inflación como los altos tipos de interés están en descenso, es preciso intentar **establecer acuerdos con proveedores a medio o incluso largo plazo**, a precios constantes
 - **Control continuo de costes** para la toma de decisiones
 - Siempre que las finanzas de la empresa lo permitan, estudiar la posibilidad de, aunque el **IPC** aumente, **no aumentar proporcionalmente los precios** de nuestro servicio, para mantener un perfil competitivo ante competidores y productos sustitutivos

- Descenso de natalidad
 - Valorar la **ampliación de cartera de clientes** a otros colectivos fuera de la universidad de Tulane, como a *Loyola University of New Orleans*, que se encuentra escasos pasos de Tulane.
 - Evaluar la posibilidad de **implementar el servicio en otras universidades**

- Rivalidad entre competidores existentes
 - Lograr un **acuerdo con** la universidad de **Tulane** para ofrecer nuestro servicio de forma distintivo en la misma
 - Desarrollar **campañas de marketing para asociar Woolt a Tulane**, y si fuera preciso, a **Nueva Orleans**

- Amenaza de productos sustitutivos
 - **Monitorear** la actividad de la **competencia** invirtiendo en estudios de mercado si fuera necesario
 - Llevar a cabo actividades para la **fidelización del cliente**
 - **Marketing fortalecedor** hacia Woolt frente a sus competidores, destacando el confort y seguridad frente a patinetes, bicicletas o transporte público.

Mantener FORTALEZAS

- Gran motivación de las fundadoras
 - Establecer **relaciones periódicas** para que el negocio no impacte negativamente a la relación de las **socias**
- Adecuada promoción y marketing
 - Establecer y **mantener las alianzas con distintos clubes y organizaciones** estudiantiles de Tulane que apoyen valores como la sostenibilidad y promocionen nuestra empresa
 - Presencia en redes sociales, que tan populares son hoy entre nuestro principal público, los jóvenes
- Cultura y valores sólidos
 - Explotar el concepto de ser una **empresa creada por dos jóvenes estudiantes mujeres**
- Gran conocimiento del usuario final y sus necesidades
 - Efectuar **encuestas de satisfacción** con regularidad para conocer sus opiniones, expectativas, y aspectos a mejorar

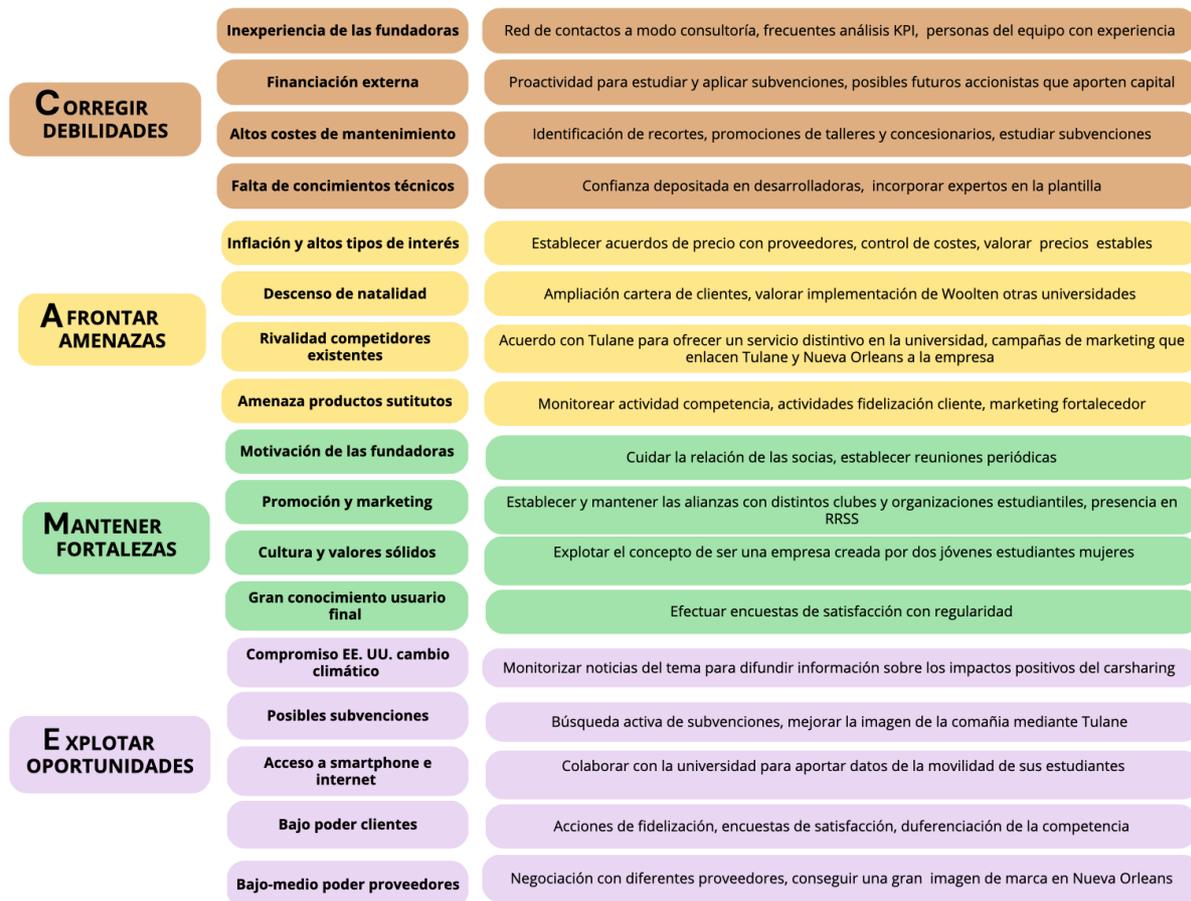
Explotar OPORTUNIDADES

- Compromiso de EE. UU. con el cambio climático

- Monitorizar las noticias que surgen al respecto, suscribiéndose a plataformas, a asociaciones preocupadas por dichos temas y así poder difundir información sobre el mismo para crear una conciencia positiva del *carsharing*
- Posibles subvenciones para la financiación de la empresa
- Acceso a smartphone y red de internet universitaria por parte del usuario
 - Colaborar con la universidad para aportar datos de la movilidad de sus estudiantes
- Posibles subvenciones para la financiación de la empresa
 - Fomentar la responsabilidad social para facilitar la llegada de subvenciones
 - Fomentar la implicación de la universidad para favorecer la imagen de la compañía
 - Búsqueda activa de subvenciones para empresas ambientalmente responsables
- Bajo poder de negociación de los clientes
 - Llevar a cabo acciones de fidelización
 - Efectuar encuestas de satisfacción
 - Diferenciarnos de la competencia
- Medio-Bajo poder de negociación con proveedores
 - Esforzarnos por conseguir una buena imagen de marca en Nueva Orleans y ser conocidos por los proveedores
 - Fomentar la negociación con diversos proveedores

La figura 13 resume de forma esquemática las estrategias que hemos mencionado en las líneas anteriores:

Figura 13: Análisis CAME



Fuente: Elaboración propia

5. PLAN DE MARKETING

Un análisis profundo de la situación, tanto interna como externa de la empresa, tal y como hemos efectuado hasta ahora en el presente TFG, es crucial para la planificación de la compañía y para su posterior desarrollo. Como ya se ha mencionado en el análisis de mercado desarrollado en el apartado 2, el mercado del *carsharing* está creciendo gracias a una serie de factores sociales, medioambientales y económicos. Así pues, además de conocer la situación interna de la empresa, es importante saber cuál es la posición de Woolt con relación a sus competidores, así como conocer a sus clientes potenciales y sus expectativas y necesidades y, de este modo, establecer una estrategia de marketing eficaz. Mediante las conclusiones obtenidas en los epígrafes anteriores y el estudio de nuestros clientes y sus necesidades a base de conversaciones y una encuesta, seremos capaces de identificar mejor las estrategias que

debemos desarrollar para asegurar el éxito de nuestro negocio y desarrollar así la mejor estrategia de marketing.

5.1. Análisis y segmentación de clientes

Dedicar un tiempo significativo al estudio de los potenciales usuarios de Woolt es un punto clave que permitirá tomar decisiones relevantes para la empresa y orientarla hacia el éxito (Andrés, 2020). Gracias a la encuesta que hemos realizado a una muestra de 103 personas de la universidad – además de las muchas otras que realizaremos en el futuro - entre estudiantes, empleados y personas externas a la universidad pero que residen en los alrededores de la Universidad de Tulane, - nos ha sido posible conocer mejor cada una de sus preferencias y así poder clasificarlos en distintos grupos. De este modo, cada segmento está formado por individuos que se asemejan en varios criterios y aspectos, como la edad, si viven o no en la universidad entre otros.

Entre las ventajas que nos permitirán alcanzar una segmentación de los clientes destacar **la optimización de la experiencia del usuario o la correcta selección de los canales de comunicación** para poder mantener una comunicación eficaz con los usuarios. Por el momento disponemos de las redes sociales, la vía telefónica, el correo electrónico y la aplicación, además de las charlas que daremos en la universidad donde podremos conocer a los potenciales usuarios. Cuando conozcamos la más utilizada, podremos hacer más hincapié en ella con el fin de mejorar la atención al cliente. Además, una buena segmentación también nos permitirá la **optimización de los recursos**, destinando recursos a las estrategias acordes con las especificidades de cada segmento, que verdaderamente fomenten la satisfacción del cliente. Por todos los argumentos anteriores, la segmentación de clientes es un paso esencial en la creación de una empresa y desarrollo de estrategias de marketing. Uno de los objetivos de Woolt es no sólo atraer a muchos clientes, sino también saber retenerlos, para así disfrutar de solvencia financiera y rentabilidad, primero para cubrir todos nuestros gastos y tan pronto como podamos, para hacer beneficio de nuestra actividad (Andrés, 2020).

Las socias fundadoras conocen de primera mano los diferentes perfiles de los potenciales usuarios y junto con las encuestas que se realizarán para evaluar la opinión de los usuarios sobre Woolt, se dará respuesta a sus necesidades y expectativas.

Existen diversas maneras en las que segmentar a los clientes, siendo las principales segmentación geográfica, demográfica, conductual y psicográfica (Andrés, 2020). Por la naturaleza de nuestro negocio y de nuestros potenciales usuarios, nosotros nos centraremos en la segmentación demográfica y la conductual.

En cuanto a la segmentación **demográfica**, se deben de tener en cuenta aspectos como el género, la edad, la cultura, la profesión o ingresos. En este tipo de segmentación a Woolt únicamente le interesa conocer el sexo y edad de sus clientes, dado que por lo general todos los estudiantes de Tulane tienen un poder adquisitivo alto y pensamos que, dado el servicio que ofrecemos, dividir a nuestros clientes por cultura o profesión es indiferente. Siendo el 65% de las encuestadas mujeres, y el 35% hombres, es interesante conocer el interés de ambos grupos por utilizar nuestro servicio. En la figura 14 se pueden ver los distintos perfiles de los potenciales clientes:

Figura 14: Gráfica del perfil de los potenciales clientes de Woolt

Which of the following best describes yourself?

103 respuestas



Fuente: Elaboración propia

Además, una de las preguntas de la encuesta preguntaba a los usuarios la probabilidad de que recurrieran a Woolt antes que a un servicio sustituto. La tabla 3 muestra sus respuestas clasificadas en distintas opciones que se les proporcionó.

Tabla 3: Tabla de probabilidad del uso de Woolt antes que un servicio sustituto

	Female	Male	Grand Total	% of Grand Total
Virtually certain	14	6	20	19%
Very Likely	22	9	31	30%
Likely	9	16	25	24%
Medium Likelihood	9	3	12	12%
Not likely	8	1	9	9%
Very unlikely	5	1	6	6%
Grand Total	67	36	103	100%

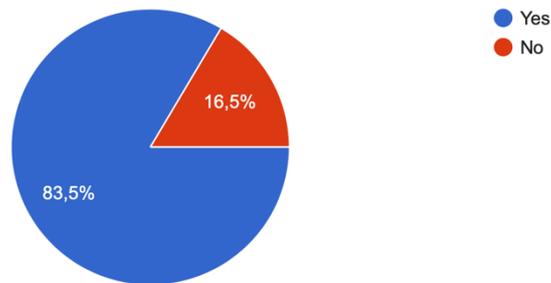
Fuente: Elaboración propia

Respecto a la **conductual**, hemos estudiado de cerca cómo se comportan los consumidores, estudiando aspectos como patrones de uso de nuestros servicios, sensibilidad al precio y otros aspectos de interés. En este caso Woolt analizará detalladamente factores como la interacción los usuarios a través de internet y de plataformas sociales y digitales y la sensibilidad al precio. En la primera encuesta llevada a cabo pudimos conocer la cifra que los usuarios estarían dispuestos a pagar por una hora de nuestro servicio. El precio mínimo que están dispuestos a pagar oscila entre \$5 y \$10 la hora, siendo el máximo declarado por los usuarios de \$50 y la media entre \$15 y \$20. Además, otra de las cuestiones planteadas consistía en saber si estarían dispuestos a pagar una cantidad adicional por conducir un SUV o *pick up* para transportar mobiliario u otros objetos. En vista de que el 83,5% respondió de manera afirmativa, se ha decidido destinar una pequeña parte de la flota a *pick ups* (ver figura 15).

Figura 15: Porcentaje de usuarios dispuestos a pagar un extra por usar un *pick up* en vez de o además de un *economy car*

I would be willing to pay an additional amount to drive an SUV or a pickup truck to carry furniture or other items

103 respuestas



Fuente: Elaboración propia

Una vez iniciados nuestros servicios, también es importante identificar las horas de mayor afluencia, es decir, a primera hora de la mañana o a media tarde, así como los días de mayor uso, laborables y los fines de semana. Este seguimiento podremos hacerlo a través de la aplicación.

5.2. Análisis de la competencia: Estrategia CANVAS Blue Ocean

La estrategia del Océano Azul, desarrollada por Chan y Mauborgne (2005), consiste en encontrar un hueco en el mercado no disputado y libre de competencia en el que la empresa pueda moverse libremente así evitando mercados saturados. Dichos nuevos espacios son los llamados “océanos azules”, espacios libres de competidores, opuestos a los “océanos rojos”, en los que abunda una competencia feroz. Así, esta estrategia aboga por la innovación para hacer irrelevante a la competencia (Guide, 2023).

Para ello, compararemos los factores que consideramos que son claves para tener éxito en la industria en la que nos vamos a mover. Según la revisión de la literatura llevada a cabo por los autores Xiao y Yao (2022) con relación a la perspectiva de los clientes acerca de los factores que determinan su satisfacción con los servicios de *carsharing*, además de la encuesta efectuada a una muestra de la universidad, hemos determinado algunos de los factores clave para las empresas de *carsharing* que hemos tenido en cuenta en nuestro análisis: flexibilidad,

comodidad, asequibilidad, disponibilidad y limpieza del vehículo. Una vez detectados dichos factores, nos evaluamos a nosotros en función de nuestra capacidad en todas ellas, y también valoramos a nuestros competidores.

El primer paso fundamental para llevar a cabo esta estrategia es conocer en profundidad a los principales competidores de nuestra empresa, lo que estos ofrecen, y sus similitudes y diferencias con Woolt. Entre ellos podemos encontrar a Turo, Zipcar, Get Around, Enterprise y Lyft.

Podemos clasificar a nuestros competidores en función del tipo de vehículos con los que trabajan en dos grupos: aquellos que prestan su servicio a partir de vehículos propiedad de la empresa (B2C) como Woolt y los que lo hacen mediante la cesión de vehículos de particulares (P2P) tal y como podemos apreciar en la tabla 4. Todos los competidores, tienen un punto en común, y es que todos operan a través de una aplicación móvil que permite al usuario encontrar un coche y desbloquearlo mediante la misma o una tarjeta física. En el caso de ser el coche de un particular, una vez desbloqueado el coche, se podrán encontrar las llaves del coche dentro en un habitáculo dentro de este. La siguiente tabla permite conocer algunos de los aspectos claves que determinarán la puntuación que le otorgaremos a las distintas empresas para desarrollar la estrategia Blue Ocean.

Tabla 4: Análisis de Woolt y sus competidores

	WOOLT	ZIPCAR ¹	GETAROUND ²	TURO ³	ENTERPRISE ⁴
Tipo de carsharing según la propiedad	B2C	B2C	P2P	P2P	B2C
Tipo de carsharing según modelo de negocio	Round trip	One way station based	Round trip	Round trip	Round trip

¹ <https://www.zipcar.com>

² https://www.getaround.com/?utm_source=google-search&utm_medium=paid-search&utm_campaign=null&utm_content=null&landing_page=https%3A%2F%2Fwww.getaround.com%2F&lead_page=getaround.com%2F

³ <https://turo.com>

⁴ <https://www.enterprise-carshare.com/us/en/home.html>

Suscripción	Sin suscripción (pago por uso)	Suscripción a un plan (\$9/mes o \$90 año)	Sin suscripción	Sin suscripción	Sin suscripción
Precio por hora	\$12/\$15 + \$1.50 reserva	\$11-18 Sin reserva (pero pagando mensualmente)	Precio fijado por el propietario	Precio fijado por el propietario	Las tarifas de afiliación varían entre 5 y 50 \$, y las tarifas por hora entre 5 y 10 \$
Gasolina	Incluida en el precio	Incluida en la suscripción	Devolver el vehículo con la misma cantidad de la que se recogió	Devolver el vehículo con el tanque lleno	Devolver al menos con ¼ de gasolina Incluida en el precio
Posibilidad de extender el tiempo de uso	Sí, con restricciones	Sí, con restricciones (Penalización de \$50 por tiempo extra no autorizado)	No, por la naturaleza del servicio (coche de particular)	No, por la naturaleza del servicio (coche de particular)	No
Otros factores para tener en cuenta		Suscripción a plan obligatoria si se quiere hacer uso del servicio	Menores de 25 años deberán pagar una cuota extra	-Menores de 25 años deberán pagar una cuota extra - Se debe ser mayor de 21 - Alquiler mínimo de un día - El propietario tiene entre 30 minutos y 8 horas para responder	Menores de 25 años deberán pagar una cuota extra y no podrán acceder a todos los modelos de vehículo

Fuente:Elaboración propia

Después de conocer a nuestros competidores con más detalle, vamos a determinar el impacto que tienen las implicaciones de la tabla 4 en distintos aspectos para cada uno de ellos.

- **Flexibilidad.** Se trata de un factor clave en el éxito de las empresas de *carsharing* dado que los usuarios consideran esencial poder reservar y utilizar un coche siempre que lo deseen. Por ello, las empresas peor valoradas en este aspecto son Getaround, Enterprise y Turo, puesto al tratarse de empresas que no disponen de vehículos propios y ofrecen coches de particulares, no es viable la posibilidad de realizar acciones como ampliar el

uso del vehículo mediante el pago de una cuota. Enterprise y Getaround recibirán un 2 por tener que pagar una cuota adicional por ser menor de cierta edad, y Turo un 1 porque, además, un día es el tiempo mínimo alquiler que ofrecen. Zipcar y Woolt ofrecen la extensión del tiempo de uso dependiendo de la demanda. Si se quiere extender el servicio, hay que comunicarlo vía aplicación y entonces se te comunicará si puedes hacerlo o hay alguien más que ha reservado tu coche. En caso de que no lo devuelvas a tiempo, Woolt te cobrará una penalización de 40 \$, mientras que Zipcar te cobrará 50 \$. Además, Zipcar requiere que el usuario cree una cuenta y pague un plan mensual para utilizar su servicio. Esto puede ser limitante e ineficiente para los usuarios que están visitando un lugar y no quieren hacer uso del servicio de forma regular. Por otro lado, el hecho de que Zipcar sea un tipo de carsharing Round-Way trip, en el que el usuario recoge el coche en una estación y lo deja en otra diferente puede ser visto como una desventaja hacia Woolt. Woolt sin embargo pertenece al tipo One Way Trip, en el que debes recoger y devolver el vehículo en la misma estación en la que lo recogiste, en este caso en Tulane. No obstante, debido al trabajo que realiza Woolt, la gran mayoría de los usuarios de Woolt residen en Tulane o alrededores, por lo que esto no es un inconveniente para Woolt. Por todo lo anterior, ambos recibirán un 4.

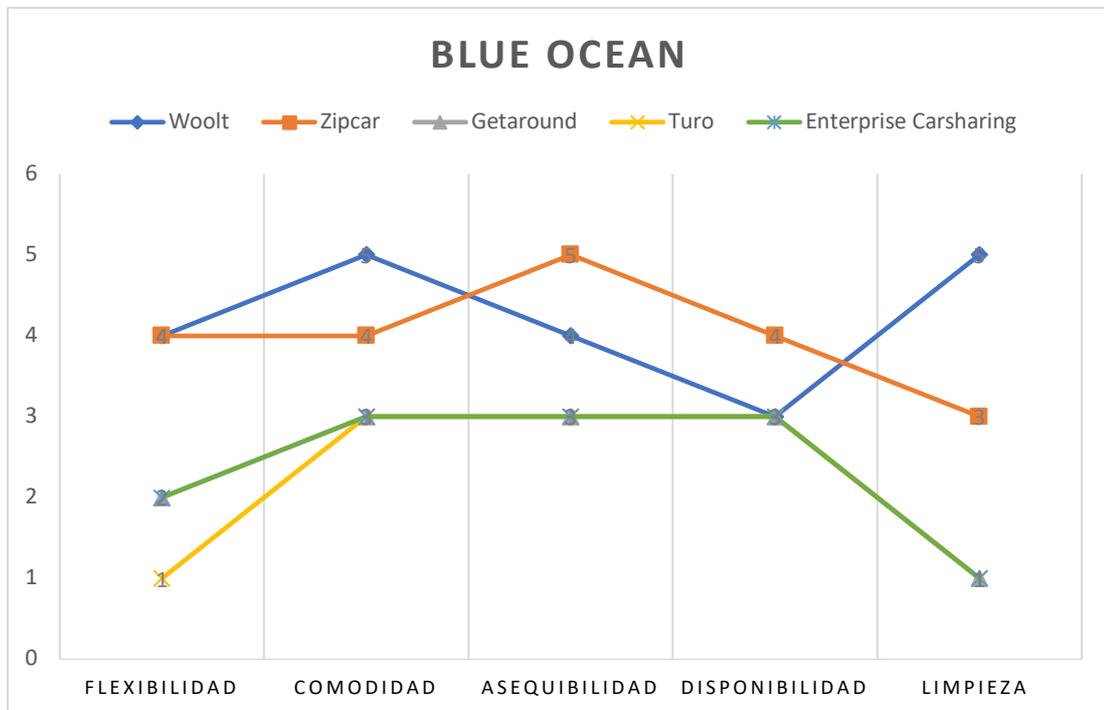
- **Comodidad.** En cuanto, a la comodidad, cabe distinguir dos aspectos clave. En primer lugar, atendiendo a la aplicación, ésta debe ser sencilla y hacer que el proceso desde que se reserva el coche hasta que se conduce sea lo más ágil y llevadero posible. Es algo que todos cumplen. En segundo lugar, conveniencia en cuanto a la localización. Esto implica estar en el lugar adecuado en el momento adecuado. En este aspecto, Woolt tiene ventaja, puesto que opera en un área muy específica, donde se encuentran todos o la mayoría de sus clientes. Todos sus usuarios residen en el campus o en los alrededores, lo cual hace que el servicio les resulte muy conveniente, al ser Tulane el punto de recogida y entrega de los vehículos. Por este motivo, Woolt recibe la puntuación más alta (5). Seguidamente se encuentra Zipcar, que también recibe una puntuación alta pero inferior a la de Woolt (4). Los servicios de Zipcar se ofrecen en universidades, lo que facilita el proceso de recogida y devolución, pero también en ciudades y no es posible asegurar con certeza la posibilidad de encontrar un estacionamiento con vehículos disponibles en cualquier lugar en el que uno se encuentre. La valoración más baja (3) se la llevan Getaround, Enterprise carsharing y Turo, pues si en la zona en la que me encuentro no aparecen propietarios que quieran

prestar sus vehículos o si existen, o dichos vehículos no se adaptan a nuestras necesidades no podemos disfrutar del servicio.

- **Asequibilidad:** En este apartado valoramos el importe del trayecto, así como lo que incluye en cuanto a gasolina y seguro, y si entra dentro del plan o por cuota de reserva, tal y como se ha mencionado anteriormente para cada una de las compañías. Los precios de la mayoría de estas compañías, específicamente diseñados por los profesionales de cada una de ellas, son muy competitivos y objetivos. Sin embargo, el hecho de que algunos de los precios de estas empresas puedan ser manipulados por los propietarios del vehículo hace que Zipcar recibe un 5, Woolt un 4 y Getaround, Turo y Enterprise un 3.
- **Disponibilidad:** En este aspecto ninguna compañía recibirá la puntuación más alta (5), puesto que nadie puede asegurar que vaya a haber vehículos cerca de cada usuario que quiera disponer de uno. Al estar en sus comienzos, Woolt no cuenta con muchos vehículos en su flota. Una vez se empiece a desarrollar la actividad y veamos cual es la acogida del servicio por el público, veremos si incluir más vehículos en nuestra flota o no. Por ello, recibirá un 3 en este aspecto. Zipcar y Enterprise recibirán un 4 y las compañías de *carsharing* entre particulares un 3.
- **Saneamiento del vehículo:** Si en algo se diferencia Woolt de sus competidores es en sus protocolos de limpieza. Al ser una empresa pequeña y localizada en un área específica, siendo esta el campus universitario, es fácil para nosotros pasar inspecciones de los vehículos a lo largo del día. Además, gracias a la alianza con Tulane University que nos proporciona servicio de limpieza. Las demás empresas como Zipcar, normalmente ofreciendo sus servicios en varias áreas al no contar con un área específica en el que desarrollan su actividad, lo tienen más complicado. Además, aquellas empresas que ofrecen coches de particulares tampoco pasan ningún servicio de saneamiento, y aunque se pide a los usuarios que dejen el vehículo como lo han encontrado, no tienen forma de ponerlo en marcha. Woolt recibirá un 5 y Zipcar un 3 por tener una multa de \$40.

Una vez evaluadas las compañías competidoras y puntuados sus aspectos, hemos construido el siguiente gráfico:

Figura 16: Estrategia Canvas: Blue Ocean



Fuente: Elaboración propia

Una vez que hemos analizado a los competidores, cómo responden a los aspectos que hemos elegido, y hemos hecho lo mismo con Woolt, hemos podido construir la figura 16. A partir de ella, podemos ver claramente los océanos azules o "huecos en el mercado" en los que Woolt puede moverse. Se trata principalmente de dos: comodidad y limpieza. La comodidad, en nuestro caso, viene dada por la naturaleza de nuestro servicio, ya que la mayoría de nuestros clientes viven, estudian o simplemente pasan la mayor parte del tiempo cerca del campus, que es donde están estacionados nuestros vehículos. Esto hace que el servicio, al concentrarse en una zona tan concreta, sea muy cómodo para los clientes y no les haga no contemplar problemas que pueden darse en otros servicios de *carsharing*, como estar lejos de los vehículos disponibles. Por otro lado, la limpieza. Este aspecto también está directamente relacionado con el hecho de que nuestro servicio se encuentre en el campus, ya que es aquí donde se encuentra el equipo de limpieza de la universidad y, como se describe más adelante en el plan de adquisiciones, a cambio de ofrecer servicios en el campus, Tulane nos ofrece la limpieza

gratuita de nuestros vehículos, lo que nos permite hacer un saneamiento de los mismos varias veces al día.

5.3. Estrategia de marketing a seguir

5.3.1. Las 7 P's

Para desarrollar una estrategia de marketing única para Woolt, haremos uso de las 7 P's, herramienta que nos ayudará a definir las bases de nuestra empresa, establecer las prioridades de ésta, solidificar nuestra posición en el mercado y diferenciarnos de nuestros competidores, captar a usuarios, obtener beneficios y alcanzar nuestros objetivos. Para ello, deberemos estudiar y definir nuestro Producto o Servicio en nuestro caso, Precio, Promoción, Posición, Personas, Presentación y Proceso (Bickford, 2022).

- **Producto/servicio:** el servicio que prestamos a nuestros clientes es el núcleo de nuestro negocio y constituye nuestra prioridad principal. Respondiendo a la pregunta "¿Cuál es la carencia que cubrimos?", se puede definir nuestro servicio como una movilidad sencilla, cómoda, segura, asequible y respetuosa con el medio ambiente sin necesidad de tener un vehículo en propiedad. Todos los miembros podrán disfrutar del uso de vehículos económicos y pick ups durante el tiempo que así establezcan cuando lo reserven.
- **Precio:** La encuesta realizada entre los consumidores potenciales sirvió para orientarnos respecto al precio que estarían dispuestos a pagar por nuestros servicios. Para ello les preguntamos cuánto estarían dispuestos a pagar por utilizar un coche económico de cinco plazas durante una hora y si pagarían más por utilizar una camioneta o *pick-up* en vez de un coche de cinco plazas. Además de pagar un precio estándar la hora, los usuarios tienen la opción de extender el uso del vehículo - siempre que nadie esté a la espera de un vehículo - pagando una cantidad adicional correspondiente a la extensión. Sabemos que la mayoría de nuestros usuarios son estudiantes de universidad sin sueldo fijo, y aunque es mucho más económico disfrutar de nuestros servicios que tener un coche en propiedad, intentamos ofrecer los precios más competitivos posibles. A partir de la encuesta y de los gastos que hemos proyectado, hemos decidido fijar el precio en 12 \$ la hora usando un coche de 5 plazas

o *economy car* y 15 \$ cuando se trate de un *pick up*. Además, a la hora de reservar el vehículo se deberá pagar \$1,50. Este proceso se explicará más adelante en el apartado “Procesos”.

- **Promoción:** Ana y Elena desempeñan un papel fundamental como vías de difusión, al ser alumnas de la universidad. Además, cabe señalar que ambas están muy involucradas en la vida universitaria, puesto que forman parte de distintas organizaciones como *Tulane Consulting Group* o la organización de servicio a la comunidad de Tulane. Además de estas organizaciones, las alianzas con otras muchas que apoyen el medio ambiente también son claves para darnos a conocer. Conviene destacar que operamos en una universidad de tamaño medio-pequeño, de modo que dar a conocer nuestro servicio será una tarea muy sencilla y económica. Como hemos mencionado, la principal estrategia será el marketing boca a boca, el cual será gratuito. Por otra parte, elaboraremos e imprimiremos publicidad en forma de pancartas que colocaremos en los tabloneros de información de las distintas facultades, residencias de estudiantes y zonas comunes. Gracias a la tarjeta oficial de estudiante, los alumnos de Tulane disponen de \$100 para imprimir por semestre. Considerando que somos dos, la impresión sería gratuita. En caso de que fuera necesario, podríamos hacerlo por 10 céntimos para A4 en blanco y negro y 70 céntimos para color. Adicionalmente, al ser estudiantes de Tulane, tendríamos la posibilidad de solicitar asistir a diferentes clases de las facultades promocionando nuestros servicios. Por otro lado, también nos daremos a conocer por distintas actividades y eventos llevados a cabo por organizaciones estudiantiles como ha sido mencionado en el epígrafe 3.3. Finalmente, crearemos una cuenta de Instagram, hoy en día muy popular entre los jóvenes.
- **Posición:** El servicio se enfocará en la universidad Tulane como plaza principal, ya que es donde se encuentran los vehículos. Los estudiantes pueden acceder a la aplicación a través de sus teléfonos móviles y reservar un vehículo para recoger en un lugar designado en el campus. El servicio también puede ampliarse a otras áreas cercanas, como el centro de la ciudad de Nueva Orleans, para proporcionar una mayor flexibilidad a los estudiantes.

- **Personas:** Dado que el servicio que ofrecemos y nuestro cliente constituyen nuestra máxima prioridad, es necesario hacer cuanto esté en nuestra mano para complacerles. Ofreciendo una excelente atención al cliente, se favorece una buena experiencia y, al mismo tiempo, se promociona la marca (UP Posgrados Empresariales, 2019). Para ello resulta imprescindible que todas las personas que estén en contacto con nuestro cliente reflejen los valores que definen a Woolt: cercanía, compromiso, y por encima de todo, hacerles sentir que están en el centro de nuestra empresa. Por el momento, y al menos hasta que la compañía crezca, las personas que estarán en contacto con nuestros consumidores serán Ana y Elena. Entonces será necesario reclutar a personas que coincidan con nuestros valores y que estén alineadas y que estén alineadas con las ideas que queremos que proyecte nuestra empresa. Además, nos vamos a asegurar que todo el personal involucrado, internos, externos, tengan la experiencia suficiente para gestionar las flotas de vehículos, para atender al cliente y para garantizar una buena calidad del servicio siendo capaces de resolver cualquier problema que pueda emerger.
- **Presentación:** Se trata de la evidencia física, en otras palabras, todo aquello que los clientes pueden percibir al interactuar con la empresa (UP Posgrados Empresariales, 2019). Esto incluye el entorno físico en el que se obtienen el producto o el servicio, en este caso los estacionamientos de Tulane. Por suerte, Tulane es una universidad relativamente nueva y cuidada, sus aparcamientos se encuentran rodeados de naturaleza. En definitiva, muy agradable a los sentidos. Otro de los componentes de la presentación es el diseño del vehículo, en nuestro caso. En los comienzos es fácil de lograr al tratarse de vehículos totalmente nuevos, sin embargo, con el paso del tiempo si no reciben los cuidados adecuados, pueden deteriorarse con gran facilidad. Resulta imprescindible conservarlos en perfectas condiciones de mantenimiento y limpieza. Para ello, son esenciales las rutinas de controles, de higienización del vehículo, así como las rutinas de lavado externo del coche. Asimismo, hay que cuidar todos los detalles que dan imagen a nuestra empresa, ya sean los correos electrónicos que enviamos al cliente o las pancartas que colgamos en los tabloneros a modo de publicidad. Por último, es importante también que el atuendo del personal sea adecuado (UP Posgrados Empresariales, 2019).

- Proceso:** Entre las características de todo proceso de éxito destacan la facilidad y la fluidez. Por eso, el proceso de uso de Woolt es muy simple y se divide en dos partes. La primera, la descarga de la aplicación en el teléfono móvil del usuario. Lo pasos para hacerlo son muy intuitivos. En primer lugar, se deben rellenar campos básicos que incluyen el nombre, la edad, el sexo, el correo electrónico, el número de contacto y la dirección. Tras registrarse en ella, el usuario será considerado socio y podrá desbloquear los vehículos con la propia App. Por último, se añadirá la forma de pago, siendo ésta mediante tarjeta bancaria. Sólo habrá que añadirla una vez, y cada vez que se utilice la aplicación, deberá confirmarse la compra. La segunda parte consistirá en la utilización del vehículo. A la hora de utilizarlo, se reservará y recogerá el automóvil a través de la aplicación, y se podrá disfrutar de él durante el tiempo establecido y será devuelto al mismo lugar en el que se recogió.

En la figura 17 se puede observar un pequeño resumen de los aspectos más importantes de cada uno de los puntos anteriores:

Figura 17: Análisis de las 7Ps

Análisis de las 7Ps



Fuente: Elaboración propia

5.3.2. Plan de acción de la estrategia de marketing: establecimiento de KPI's

Una vez definida la estrategia de marketing, estableceremos los indicadores clave de rendimiento o KPI's, que miden el proceso para alcanzar las metas a las que la Woolt aspira. Estos nos permitirán medir la efectividad de dicha estrategia y cuantificar el rendimiento de Woolt a lo largo del tiempo para tomar mejores decisiones y lograr dichos objetivos de la empresa (Qlik, 2021). Los KPI's que vamos a utilizar son:

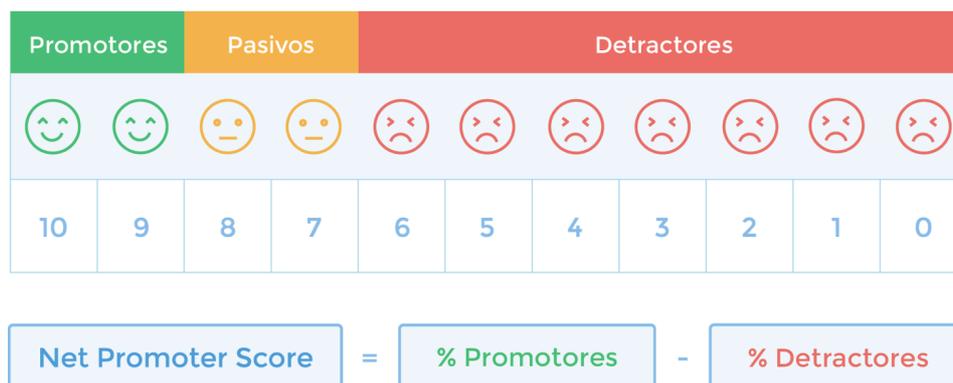
En primer lugar, mediremos la **tasa de conversión**, es decir, el número de usuarios que hacen uso de la aplicación sobre el total de los que se la han descargado la aplicación y se han registrado en ella. Cuando los usuarios interactúan con nuestra aplicación y, por consiguiente, utilizan nuestro servicio, ello es una demostración del valor que le dan y de que estamos ofreciendo una solución acertada a una necesidad que tenían. Con el paso del tiempo, un buen nivel de compromiso o *engagement* ayudará a retener a los consumidores, así como a aumentar nuestros beneficios. Por ello, es clave hacer un seguimiento del *engagement* de los usuarios a través de una serie de métricas que evalúan la frecuencia con la que un número de usuarios que hacen uso de nuestro servicio durante un periodo de tiempo determinado, como DAU (Daily Active Users) y MAU (Monthly Active Users). Combinando DAU y MAU, obtenemos **el ratio de adherencia de los usuarios**, es decir, la retención de estos. El número de usuarios activos cada día dividido por el número de usuarios activos por mes resulta en la ratio DAU/MAU, lo que se traduce en clientes recurrentes que hacen un uso regular de nuestro servicio, pilar fundamental del crecimiento de Woolt. Dado que cualquier cifra superior al 20% se considera un buen rendimiento, ese será el mínimo al que aspiramos, aunque cuanto más nos acerquemos al 100%, mejor (Marr, 2021).

Por otro lado, otro KPI importante que tener en cuenta una vez iniciada la actividad, es el **Net Promoter Score o NPS**, que mide la fidelidad de los usuarios, su satisfacción con un servicio y si recomendarían el servicio a otras personas o no. En Woolt lo implementaremos de la siguiente manera: una vez finalizado el uso de nuestro servicio, en el momento en que el cliente indique en la aplicación que ha estacionado el vehículo una vez finalizado su uso, se desplegará una pestaña en la que podrá expresar su opinión acerca de nuestro servicio. Concretamente, se le preguntará: "¿Con qué probabilidad recomendaría nuestra empresa a un amigo o conocido?".

Así, gracias a la opinión de los usuarios, podremos calcular el NPS, un porcentaje que contrasta los usuarios que favorecen nuestra marca, los llamados promotores y la recomendarían, con los que harían lo contrario, los denominados detractores. A partir de las respuestas de los usuarios a través de la aplicación, y en una escala de 0 a 10, podemos clasificarlos en clientes promotores si dan a Woolt una puntuación de 9 o 10, clientes pasivos si le dan una puntuación de 7 a 8, y clientes detractores, si le dan una puntuación entre 0 y 6. El NPS se construye sustrayendo el porcentaje de detractores al de promotores. Una puntuación superior a 0 se considera buena y una superior a 50 excelente. El objetivo de Woolt es obtener al menos un resultado mayor que 0 en la primera serie de encuestas, considerando para ello un margen de tres meses. El objetivo es que esta puntuación crezca progresivamente y sobre todo que nunca llegue a ser negativa. Después de recibir el *feedback* de los clientes y habiendo realizado las implementaciones necesarias, la frecuencia de estos sondeos será trimestral, para permitir a los usuarios percibir las mejoras o implementaciones que vamos realizando paulatinamente. Asimismo, en el caso de que la puntuación otorgada esté entre 0 y 8, el sistema mostrará en la pantalla del dispositivo que estén utilizando una pregunta de seguimiento en la que se les preguntará cuál ha sido el motivo de dicha valoración. De esta forma, nos aseguraremos de que conocemos los fallos y podemos mejorar nuestro servicio basándonos en errores pasados (Rekhi, 2015).

La figura 18 permite hacer una idea del funcionamiento de esta métrica:

Figura 18: Net Promoter Score Medición



Cómo se Calcula el Net Promoter Score

Fuente: Retently (2016)

Durante nuestro primer año de actividad, esperamos alcanzar los objetivos reflejados en la tabla 5.

Tabla 5: KPI's del plan de marketing

KPI	MEDICIÓN	OBJETIVO
Tasa de conversión	Número de usuarios que usan el servicio sobre número de usuarios registrados	>75%
Uso que hacen los usuarios de la aplicación	Ratio de adherencia o DAU/MAU Ratio	>20%
Satisfacción por parte de los usuarios	NPS	>0

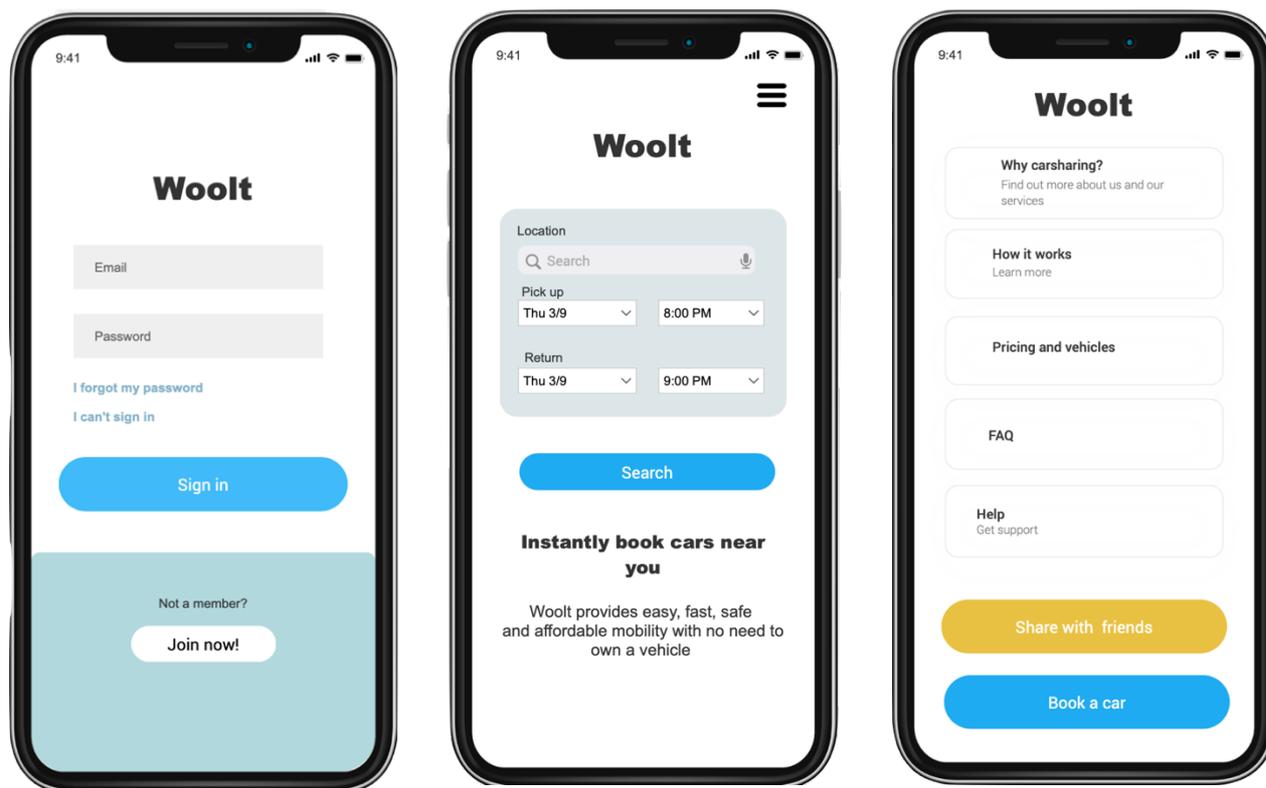
Fuente: Elaboración propia

6. PLAN DE OPERACIONES

6.1. El servicio: descripción técnica de la aplicación

Como se ha mencionado anteriormente, el punto de unión entre Woolt y nuestros clientes es la aplicación. Es una herramienta fundamental, ya que no solo se da mediante ella el servicio, sino que también mejora la experiencia del usuario. A través de ella se realiza la primera parte del servicio, la reserva y recogida del coche. La aplicación será desarrollada atendiendo a las necesidades de nuestros clientes. Se podrá descargar en Google Play y en Apple Store de manera gratuita para todos los residentes de EE. UU., sin embargo, solo podrán hacer uso de ellos las personas que se encuentren en la universidad de Tulane y alrededores, puesto que a diferencia de otras empresas de *carsharing*, nuestros coches solo se situarán en el área universitaria. Uno de los objetivos en el desarrollo de la aplicación es que esta sea lo más intuitiva posible, para facilitar la navegación de los usuarios. La aplicación consiste en tres pantallas principales (ver figura 19)

Figura 19: Pantalla 1, 2 y 3 de la aplicación respectivamente



Fuente: Elaboración propia

Nada más abrir la aplicación tras descargarla, se mostrará esta pestaña de inicio (ver figura 19, pantalla 1). En caso de que el usuario disponga de una cuenta, sólo tendrá que introducir su nombre de usuario y contraseña. En caso contrario, presionará el botón “*Join now!*” situado en la parte inferior de la pantalla, y ya podrá abrirse una cuenta simplemente introduciendo su nombre y apellido, email de la universidad si dispone de él, edad, sexo, número de contacto, licencia de conducción y, por último, su tarjeta bancaria para realizar los pagos. Una vez registrado, ya podrá navegar libremente por la aplicación.

Una vez introducidos el nombre de usuario y la contraseña, se desplegará una pestaña en la que se preguntarán los detalles para la reserva del vehículo (ver figura 19, pantalla 2). Concretamente el día, la hora, el tipo de vehículo y la ubicación. Una vez introducidos todos, se debe pulsar en continuar y se le mostrarán los diferentes coches disponibles, y una vez seleccionado uno, se le informará del precio. Una vez confirmada la reserva, podrás ir a recoger el coche y desbloquearlo con la tarjeta para disfrutar de su uso.

Una vez de pulsen el icono de la parte superior de la pantalla número dos, se desplegará este panel con una serie de opciones (ver figura 19, pantalla 3). Son un total de cinco:

- “*Why carsharing*”, donde en un breve texto explicaremos quienes somos, el servicio que ofrecemos, y como beneficia el servicio tanto a la comunidad universitaria como al medio ambiente
- “*How it Works*”, donde se explicará más en detalle acerca del carsharing, Woolt y como se usa el servicio
- “*Pricing and vehicles*”, donde podrán ver los precios a pagar dependiendo de las horas y del modelo de vehículo
- “*FAQ*” o *Frequently asked questions*, donde figurarán una serie de preguntas respondidas que pueden ser útiles para el usuario.
- “*Help*” para llamar o mensajearse con una persona del equipo

Además, en la parte inferior de la pantalla también habrá dos botones. Uno de ellos, que permitirá compartir la aplicación con personas por mensaje, invitándoles a descargarla, y el otro reservar un vehículo

6.2. Plan de compras y aprovisionamientos

Recursos humanos. Además del equipo formado por Ana y Elena, debemos apoyarnos en una serie de personas subcontratadas para desarrollar nuestro negocio. En primer lugar, contamos con dos amigas íntimas de las fundadoras que se encargarán del desarrollo de la aplicación. Son estudiantes de *Business Analytics* y de Ingeniería de Telecomunicaciones en ICADE e ICAI respectivamente. Su labor la desempeñarán desde España, donde residen. Una parte esencial de Woolt es la atención al cliente. Ana y Elena no podrán atender por completo este departamento, por lo que contarán con un buen amigo de Ana, que es un apasionado del mundo de la automoción y que también atenderá cualquier incidencia que puedan tener los usuarios.

Recursos financieros. Como cofundadoras, Ana y Elena pondrán 10.000 \$ cada una. Además de eso, recurrirán a su banco americano, *JPMorgan-Chase Bank*, para pedir un préstamo de \$20.000 a un interés del 5.5% anual y así poder iniciar su actividad. Asimismo, recurrirán a

New Orleans Business Alliance, que proporciona recursos financieros a empresas pequeñas lideradas por mujeres y personas de color en Nueva Orleans. Por su parte, *Family Fools and Friends* harán una aportación de \$35.000.

Tabla 6: Fuentes de capital de Woolt

Fuente de capital	Importe
Capital aportado por las fundadoras	20.000
<i>JPMorgan-Chase Bank</i>	20.000
<i>New Orleans Business Alliance</i>	60.000
<i>Family Fools and Friends</i>	35.000
TOTAL	135.000

Fuente: Elaboración propia

Recursos tecnológicos e intangibles. Para operar por medio de la aplicación, necesitaremos aprovisionarnos con un software diseñado entorno a las necesidades de la empresa y del cliente. Esta debe incluir todos los parámetros especificados en el epígrafe 8.1. Nuestro principal objetivo es que sea lo más sencilla e intuitiva posible. La aplicación tiene que poder irse adaptando a nuestras necesidades según la empresa lo necesita y evoluciona.

Tabla 7: Desglose de inversiones y gastos de la aplicación

	Coste (inversión)	Manutención anual (coste)	Años de amortización	Amortización anual
Desarrollo de la aplicación móvil	\$40.000	\$2.000	5	\$8.000

Fuente: Elaboración propia

Recursos físicos. Es uno de los aspectos más importantes: los vehículos con los que operaremos. Siendo uno de nuestros valores el compromiso social y ambiental, quisimos escoger un tipo de vehículo en línea con nuestras creencias y valores. Actualmente, en el

mercado, podemos encontrar tres principales alternativas de vehículos sostenibles: eléctricos, híbridos tradicionales, o híbridos enchufables. Las tres alternativas disminuyen, incluso eliminan las emisiones de los tubos de escape mientras ofrecen un medio de transporte energéticamente eficiente (Monticello, 2022).

Lo que caracteriza a los vehículos híbridos tradicionales es que combinan un motor eléctrico con un motor de gasolina sin necesidad de tener que enchufar el vehículo, como ocurre con los híbridos enchufables. Además de que tienen unas prestaciones de conducción similares a las de los vehículos tradicionales, aunque son más potentes y generan menos emisiones que los vehículos de gasolina. Los híbridos enchufables, por su parte, utilizan principalmente energía eléctrica, aunque disponen de un motor de gasolina para los trayectos más largos. Estos son más costosos que los híbridos tradicionales y si se quiere disfrutar de todas las ventajas de la eficiencia, se deben recargar con regularidad. Por último, los vehículos eléctricos de batería mucho más costosos que los dos anteriores, y para funcionar requieren ser cargados, por lo que es necesario una estación de carga y la universidad no cuenta con ninguna (Monticello, 2022).

Si bien es verdad que es menos costoso realizar una carga que adquirir gasolina, el coste de los vehículos eléctricos es mucho más elevado, y a día de hoy no nos conviene realizar una inversión tan grande como es su precio, además de lo que supone la instalación de una estación de carga de vehículos eléctricos en el campus. Después de reunir información acerca de las distintas alternativas, optamos, al menos en un primer momento, por los vehículos híbridos no enchufables, ya que son los más económicos. Entre nuestros objetivos figura la compra de vehículos híbridos enchufables o eléctricos una vez que nuestros ingresos así nos lo permitan.

Por todo lo anterior, para empezar con nuestra actividad, el primer año adquiriremos un total de 8 vehículos, siendo 6 de ellos vehículos 5 plazas “*Corolla Hybrid 2023*” y los otros dos, *pick-ups* “*Ford Maverick 2022*”. En el año 2 adquiriremos un coche más y una *pick up*, de la misma manera que en el año tercero. Como estudiantes de la universidad, sabemos lo difícil que puede llegar a ser hacer mudanzas de año en año y por eso, sumado a los resultados favorables obtenidos por nuestros usuarios en la encuesta, decidimos apostar por dedicar un pequeño porcentaje de nuestra flota, al menos en una primera instancia, a que sean vehículos con gran capacidad de transporte. Según cómo evolucione Woolt, añadiremos más a nuestra flota.

Tabla 8: Valor y coste de los vehículos

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	TOTAL
<i>Economy car</i>	6	1	1	8
Coste unitario coches estándar	2000 + (370mensualidades*12meses*6años) = \$28.640	\$28.640	\$28.640	
Coste total	\$28.640*6 coches= \$171.840	\$28.640	\$28.640	\$229.120
Años amortización	5	5	5	
Importe amortización	171.840/5= \$34.368	\$28.640/5 + 24.368= \$40.096	\$28.640/5 + 40.096 = \$45.824	\$120.288
<i>Pick - up</i>	2	1	1	4
Coste unitario pick ups	\$20.995	\$20.995	\$20.995	
Coste total	\$20.995*2 vehículos= \$41.990	20.995	20.995	\$83.980
Años amortización	5	5	5	
Importe amortización	\$41.990/5= \$8.398	\$20.995/5 + 8.398= \$12.597	20.995/5 + 12.579= \$16.796	\$37.791

Fuente: Elaboración propia

6.3. Procesos y plan de contingencia

Los vehículos se encuentran estacionados en dos áreas de la universidad. A través de la aplicación, el usuario puede ver dónde hay disponible un vehículo para su posterior uso. Una vez lo haya reservado, podrá recogerlo, desbloqueándolo con la propia aplicación y estará listo para conducirlo. Una vez haya terminado de hacer uso de este, deberá repostarlo. Woolt se encarga de proporcionar una tarjeta que se encontrará un habitáculo del interior del vehículo, con la que se repostará. Esto significa que la gasolina va a cuenta de nuestra empresa, pero son los usuarios los que se deben de encargar de repostar al finalizar su viaje. Esto facilitará dicha gestión, pues ningún empleado deberá hacerse cargo de llevar el vehículo a repostar entre viajes, únicamente en situaciones excepcionales en las que el usuario no se haya hecho cargo del repostaje, por lo que recibirá una penalización de \$50. Una vez repostado, cuando esté de vuelta en el campus, la aplicación le indicará en cuál de los dos aparcamientos debe estacionarlo. El espacio de almacenamiento de los vehículos será dos espacios del propio campus. Uno de ellos será una porción de un aparcamiento detrás del estadio de fútbol, y otro, el corazón del campus, al lado de la facultad de *Liberal Arts*.

Con el objetivo de que la actividad se desarrolle de la manera más fluida posible, es necesario elaborar un plan de contingencia para definir los posibles imprevistos que puedan surgir y como responderemos ante a ellos. El primer paso para la creación de esta estrategia será definir los potenciales riesgos o situaciones de emergencia a las que Woolt se puede enfrentar.

- **Avería de un vehículo:** Es un riesgo que resultará más relevante en los primeros años de actividad, ya que el número de vehículos de la flota no es tan elevado. En caso de que sean los usuarios los que se percatasen del fallo, deberán notificarlo lo antes posible al equipo. Con los datos que el usuario proporcione, el equipo evaluará la gravedad de la situación para tomar acción de la manera más rápida y efectiva posible. En cuanto a la evaluación de la situación en una primera instancia, será una persona del equipo la que deba trasladarse al lugar donde se ha producido la incidencia para asistir al usuario, o directamente llamar a la grúa para llevarse el coche al taller. Asimismo, es posible que sean los miembros del equipo o los técnicos de mantenimiento quienes lo detecten. En cualquier caso, el objetivo es que se solucione para que pueda ponerse en funcionamiento lo antes posible y continuar su actividad con normalidad.

- **Fallo en la aplicación:** La aplicación es nuestro principal modo de operación por lo que es importante que, si un usuario se da cuenta antes que una persona del equipo, lo comunique lo antes posible. En este caso, el usuario deberá llamar al número de teléfono para notificarlo. Si la persona se encuentra en un vehículo, este cuenta con una pegatina en el interior del mismo que proporcionará el número de contacto al que llamar en cualquier situación de emergencia.
- **Infracción por parte del usuario:** Woolt no se hace responsable de las multas que pueda recibir un usuario al hacer uso de sus vehículos, de modo que serán estos los que tendrán que hacer frente a ellas en su totalidad. Aun así, cualquier tipo de infracción debe ser notificada a través de la aplicación. Además de hacerse cargo de la multa, el usuario deberá abonar a Woolt una cantidad mínima de \$20 que puede alcanzar los \$50 dependiendo del tipo de infracción que se trate. A través de este refuerzo negativo, Woolt pretende fomentar una buena práctica de la conducción entre los usuarios.
- **Accidente con el vehículo por parte del usuario:** El usuario debe llamar rápidamente al teléfono de emergencia y dar a conocer la situación al equipo de Woolt. En la llamada se determinarán los siguientes pasos a tomar, y quien debe llamar a la grúa en caso de necesitarlo. Woolt posee un seguro a todo riesgo para sus vehículos, pero las personas deben hacerse responsables de su seguro propio médico en caso de que sea necesario.

En la tabla 9 se presentan los posibles peligros y la solución que daremos a los mismos en caso de producirse.

Tabla 9: Plan de contingencia del plan de operaciones

POSIBLE EMERGENCIA	ACCIÓN POR PARTE DEL USUARIO	RESPUESTA DE WOOLT
Avería de un vehículo	Notificarlo preferiblemente por llamada telefónica	Evaluar la gravedad y mandarlo al taller
Fallo de la aplicación	Llamar al número de emergencia	Contactar con las desarrolladoras para solucionarlo cuanto antes
Infracción por parte del usuario	Notificarlo, pagar la multa y la a Woolt cantidad adicional por mala praxis	Evaluación de la infracción, multa a pagar
Accidente con el vehículo por parte del usuario	Llamar al contacto de emergencia proporcionado y dar a conocer la situación	Evaluar la gravedad y mandarlo al taller

Fuente: Elaboración propia

6.4. Indicadores de desempeño del plan de operaciones: establecimiento de KPI's

Haremos uso de indicadores de desempeño para evaluar la eficacia de nuestro plan de operaciones. En la tabla 10 figuran los objetivos que tenemos con respecto al primer año de operación.

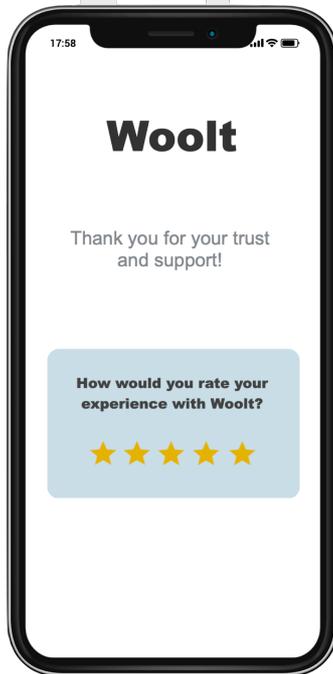
Tabla 10: KPI's del plan de operaciones

KPI	MEDICIÓN	OBJETIVO
Número de quejas recibidas	Quejas recibidas por cualquiera de los canales de comunicación	10% sobre el total de usuarios que usan nuestro servicio el primer año
Servicio al cliente vía App	Valoración entre 1 y 5 estrellas después de uso de servicio en la App	≥4 estrellas
Tasa de rotación de los vehículos	Número de vehículos en uso/Número de vehículos en la flota al día	70%

Fuente: Elaboración propia

Medir el **número de quejas recibidas** es indispensable puesto que en Woolt damos un valor enorme en nuestra atención al cliente. Es por eso, por lo que es importante evaluarla de periodo en periodo y asegurar además de estar cumpliendo nuestros objetivos, los usuarios están satisfechos con nuestro servicio, lo que se traduce en pocas o ninguna quejas recibidas. De la misma manera, mediremos el **servicio al cliente vía aplicación**. Una vez terminado cada viaje, aparecerá una pestaña preguntando a los usuarios una valoración entre 1 y 5 estrellas (ver figura 20). Valoramos 5 estrellas como óptimo o excelente, 4 como bueno, 3 como mejorable y 2 y 1 estrellas como pésimo. Este seguimiento nos ayudará a ver cómo se siente el cliente respecto a nuestro servicio y como evolucionamos mientras implementamos mejoras. Por último, también mediremos **la tasa de rotación de los vehículos** con el fin de ver la frecuencia con la que nuestros vehículos son usados al día. Esto nos puede ayudar a prever si necesitamos adquirir más, que días se usan más, entre semana o fin de semana (ver figura 20).

Figura 20: Pantalla número 4 de la aplicación



Fuente: Elaboración propia

7. PLAN DE RR. HH. Y MARCO LEGAL

7.1. Plan de Recursos Humanos

7.1.1. Organización de la empresa

Al ser la empresa de tamaño pequeño, al menos, durante los primeros años, la estructura organizacional será simple y funcional. El equipo está formado por las socias fundadoras, Ana y Elena, que son las encargadas de llevar a cabo todas las tareas de la empresa, y un tercer componente, Sandy, al menos los tres primeros años, un compañero de Máster de Ana, aunque es trabajador y no socio fundador.

- Elena Alcaide asumirá el puesto de CEO de la empresa
- Ana Moro desarrollará la parte financiera, siendo CMO de la compañía

Entre las dos, llevarán a cabo las actividades de marketing de la empresa

- Por su parte, Sandy Ryan se encargará de distintas actividades. Será el encargado principal de llevar el servicio de atención al cliente, con ayuda de las fundadoras, y del mantenimiento de los vehículos en el caso de que haya algún tipo de avería o emergencia.

Atendiendo a nuestro plan económico-financiero (epígrafe 8), una vez los beneficios sean más significativos, seguramente a partir del año cuatro, otra persona se unirá a nuestro equipo.

7.1.2. Plan de contratación y selección de personal

La puesta en funcionamiento de la empresa es importante de cara a la selección de nuevo personal. Desde Woolt lo contemplamos como una oportunidad para, una vez conocidos los sus déficits de la compañía, poder hacerles frente introduciendo personas con aquellas habilidades y aptitudes que la empresa necesita.

Por eso, es importante determinar las necesidades de la empresa no solo en un determinado momento, pero también con vistas al futuro. Los primeros años de actividad nos ayudarán a determinar estas necesidades, y a conocer mejor las habilidades y aptitudes claves que necesitamos en las personas que se unan al equipo. A partir de ellas, podremos entonces captar a personas capacitadas, que puedan aportar valor a la empresa y estén alineadas con nuestros valores. Muchas de las características que buscamos independientemente de nuestras necesidades, son el entusiasmo y la proactividad.

7.1.3. Políticas retributivas y costes salariales

En la siguiente tabla se pueden observar los salarios. Estos incrementarán cada año en un 6.5%. El tipo impositivo actual de la Seguridad Social es de 6.2%, y asumimos que se mantendrá así durante los próximos tres años.

Tabla 11: Costes fijos personal

	Año 1	Año 2	Año 3
Total salarios	\$50.000	\$53.250	\$56.711
Total S.S.	\$3.100	\$3.301	\$3.516,10
Total	\$53.100	\$56.551	\$60.227

Fuente: Elaboración propia

La forma de distribución de los salarios será la siguiente:

- Por ser las fundadoras e impulsoras de la compañía, Elena, CEO y Ana, CMO, recibirán los tres primeros años un salario de mínimos, esto es, \$12.500 por cabeza
- Por su parte, Sandy cobrará \$25.000 de forma anual

Además de las previas retribuciones fijas, una vez ampliamos la plantilla, planeamos ofrecer también retribuciones intrínsecas que son esenciales para la motivación de los empleados. Algunas de estas serán diversos cursos para ampliar el conocimiento en aspectos determinados, y reconocimiento del personal en forma de felicitación por email.

7.1.4. Políticas de formación, desarrollo y motivación

Dado que Woolt es una empresa pequeña y nueva, es importante contar con recursos como cursos de formación sobre distintos temas, con el fin de mejorar no sólo como empresa, sino también en cuanto a los profesionales que hay detrás de ella. Por eso, se impartirán cursos de formación de manera periódica. El primero, como puede observarse en el calendario (epígrafe 9) está programado para el mes anterior del inicio de la actividad. A partir de ahí los cursos se darán con carácter trimestral, y cada uno de ellos se enfocará en temas distintos como el marketing digital, motivación y liderazgo.

7.1.5. Plan de externalización de funciones

Para el óptimo funcionamiento de la empresa, es necesario recurrir a servicios externos que nos ayuden a un adecuado desarrollo de la actividad.

- En primer lugar, contaremos con las **desarrolladoras de la aplicación**, la puesta a punto de esta, se encargarán de su mantenimiento y asistencia cuando sea necesario.
- Por otro lado, la **limpieza de los vehículos** también debemos considerarla una función externalizada además de gratuita, puesto que es la propia universidad la que nos la ha ofrecido en compensación por ofrecer el servicio en el campus.
- Además, a fin de evitar la contratación de personal adicional en los tres primeros años de actividad, se ha establecido un acuerdo con el **taller de mantenimiento** por un importe de \$400 anuales (por vehículo), como complemento a los servicios de reparación, en caso de que se produzca algún incidente con los vehículos y Sandy se encuentre fuera de horario laboral o no pueda hacerse cargo de atender la incidencia porque está ocupado atendiendo otra, será el propio taller el que atienda dichos inconvenientes. De esta manera aseguramos que siempre haya un experto disponible para nuestra tranquilidad y la de los usuarios.

7.1.6. Indicadores de desempeño del plan de RR.HH.: establecimiento de KPI's

En la tabla número 12 podemos encontrar los indicadores de desempeño del área de recursos humanos, además su medición y el objetivo que esperamos lograr en el próximo año.

Tabla 12: KPI'S del plan de recursos humanos

KPI	MEDICIÓN	OBJETIVO
Participación en cursos de formación	Número de cursos atendidos por el equipo	3 cursos/año
Retribuciones extraordinarias	Ingreso extraordinario en la nómina proporcional al beneficio extra de la empresa	Si los beneficios extras los permiten, dar un bono anual de \$500 por empleado
Satisfacción de los empleados	Cuestionarios realizados con carácter trimestral	Obtener un 90% de “satisfecho” o “muy satisfecho” en cada encuesta

Fuente: Elaboración propia

7.2. Marco Legal

7.2.1. Forma jurídica

Después de estudiar las diferentes formas de constitución de una empresa, hemos decidido apostar, teniendo en cuenta nuestras necesidades y las de la compañía como pequeña empresa, por una *Limited Liabilities Company* (LLC), lo que equivale a una Sociedad Limitada o S.L. en España. Al tratarse de una entidad independiente separada de sus propietarios, este tipo de estructura les protege de las deudas que pueda tener la compañía, teniendo las fundadoras una responsabilidad limitada de responder ante las mismas. Esto supone una tranquilidad, puesto que en caso de que la empresa no pueda hacer frente a sus deudas, escenario que explicaremos más adelante en el epígrafe 8.5.3. de la viabilidad financiera, las socias fundadoras estarán protegidas y no deberán responder a ellas con su patrimonio personal. La anterior ha sido la principal prioridad al escoger esta forma de jurídica. Otro de los motivos por lo que se ha escogido esta estructura es por su gran flexibilidad. Por ejemplo, en lo que se refiere a los propietarios, de acuerdo con nuestro análisis de la CAME, si fuera necesario introducir más

accionistas en caso de necesitar crédito, esta ampliación no supondría ningún problema. Por otro lado, mientras que las Sociedades Anónimas o el equivalente en EE. UU., *Corporations*, poseen una estructura de gestión fija, en una LLC existe libertad a la hora de dirigir la empresa y tomar decisiones. Por último, esta forma jurídica tiene libertad de distribuir sus beneficios entre los propietarios, que no están obligados a distribuirlos a partes iguales o atendiendo a los porcentajes de propiedad, en vez de eso, se puede acordar la distribución como se quiera, siendo algunas opciones distribuirlo en función de quién aportó más capital o trabajo durante la fase inicial de la empresa (Haskins, 2023). Por todas estas razones, confiamos en nuestra elección de constituir Woolt como una LLC.

7.2.2. Obligaciones y trámites administrativos

Una vez elegida la forma jurídica para Woolt, es necesario estudiar las distintas obligaciones y trámites administrativos que supone ésta. Para la formación de la sociedad será necesario presentar dos documentos, uno de organización de la sociedad y un informe inicial, que serán entregados al secretario de estado, para la presentación de la escritura de constitución. Será entonces cuando se deberán pagar las tasas correspondientes al estado en el que nos encontremos, en este caso Luisiana, por lo que ascenderán a un total de \$125 en el momento de la constitución, además una tasa de \$30 anuales. Además, cada año, en el aniversario de la constitución, se deberá presentar un informe anual al secretario del estado (Louisiana State Legislature, n.d.).

8. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

8.1. Plan de inversiones iniciales

La puesta en marcha del proyecto supone una serie de inversiones iniciales:

- En primer lugar, habrá que registrar la empresa con ánimo de constituir la empresa. De acuerdo con Louisiana Secretary of State (2018), hacerlo asciende a un total aproximado de \$125 en este estado.
- Además, dos de las más importantes son el desarrollo de la aplicación y la adquisición de los vehículos. Puesto que la aplicación que cumple las necesidades de la empresa es de carácter básico, después de hablar con las desarrolladoras de esta, la inversión inicial de la aplicación tendrá un importe de \$40,000.

- Por otro lado, la obtención de vehículos ascenderá, desglosada en seis vehículos *Corolla Hybrid 2023* y dos *pick-up Ford Maverick 2022*. El precio de los *pick-up* será de \$20.995 que pagaremos al contado, y para los *economy car*, deberemos hacer un desembolso inicial de \$2.000 por vehículo nada más adquirirlos, y pagar \$370 mensuales durante 6 años por cada uno de ellos.

Figura 21: Inversiones iniciales

Constitución sociedad	Aplicación informática	Vehículos	TOTAL
\$125	\$40.000	$(\$20.995 * 2 = \$41.990)$ + $(\$2000 * 6 + 370 * 72 \text{ meses} * 6 \text{ coches} =$ $\$171.840)$ $= \$213.830^5$	\$253.955

Fuente: Elaboración propia

8.2. Plan de financiación

Esta sección recoge todos los fondos que Woolt necesita obtener para su puesta en marcha, incluyendo las aportaciones de los miembros fundadores y la financiación externa de *Family Fools and Friends*, un préstamo del banco y una subvención.

En primer lugar, las socias aportarán \$10.000 cada una, lo que suma un total de \$20.000. Además, también disponen de financiación externa de *Family Fools and Friends*, cuyas aportaciones ascienden a \$35.000 a pagar en cinco años. Asimismo, como se menciona en 6.3, *New Orleans Business Alliance* apoyará a Woolt en su creación y crecimiento en su fase inicial con una subvención de \$60.000. Por último, los fundadores recurrirán a JPMorgan-Chase, su banco habitual en EE. UU., para obtener un préstamo de 20.000 \$, con un tipo de interés del 5,5% para la financiación ajena. Esto supone unos gastos

⁵ Puesto que los vehículos *economy car* se pagarán a plazos durante los 6 primeros años, la parte correspondiente a su inversión inicial únicamente será $2000 * 6 \text{ vehículos} + 370 * 12 \text{ meses} * 6 \text{ vehículos} = \38.640 el primer año

financieros de 1.100 \$ al año. El préstamo comenzará a devolverse a partir del cuarto año, por lo que los tres primeros años únicamente se pagaran los intereses de este.

8.3. Estimación de la demanda, de los usuarios y de los ingresos

Matriculados en Tulane hay aproximadamente 15.000 alumnos y 4.100 profesores y personal (Tulane University, 2021), un total de 19.100 personas que pueden llegar a usar nuestros servicios. En la tabla 11 se puede contemplar la demanda del servicio teniendo en cuenta tres diferentes escenarios (optimista, normal, y pesimista) en los primeros tres años de actividad.

Para estimar el número de viajes anuales en los distintos escenarios, hemos establecido porcentajes sobre el número total de personal y estudiantes de la universidad. A su vez, para determinar los porcentajes establecidos en el año dos y tres de cada escenario, nos hemos basado en principalmente dos asunciones acerca del crecimiento de la demanda en estos años.

- En primer lugar, como ha sido mencionado en la figura 3, de 2023 a 2024 se proyecta un gran crecimiento en el número de usuarios de Norteamérica que usan servicio de *carsharing*, mientras que en el año 2025 este número se estabiliza.
- Además de lo anterior, pensamos que, debido a la novedad, popularidad y promociones de marketing de Woolt como nueva marca, sumado a la repetición del servicio por parte de los usuarios (esto es, cada usuario usará más de una vez al año el servicio) el segundo año hemos establecido que este porcentaje incremente en un 50% sobre el anterior. Sin embargo, en el tercer año, al estar Woolt bastante más establecida, este porcentaje solo incrementará en un 25% sobre el del año anterior.

Por otra parte, hemos asumido que, en base al número de vehículos de cada tipo en nuestra flota, el 80% de los viajes serán realizados con un *economy car* mientras que el 20% con un *pick up*. La tabla 13 muestra los porcentajes establecidos y consecuentemente el número de usuarios que usan cada modelo de vehículo en cada escenario:

Tabla 13: Estimación de la demanda en los distintos escenarios

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Escenario Optimista			
% de usuarios sobre 19.100	60%	90%	112.5%
Nº total de usuarios	11.460	17.190	21.488
Nº de usuarios que usan <i>economy</i> (80%)	9.168	13752	17.190
Nº de usuarios que usan <i>pick up</i> (20%)	2.292	3.438	4.297
Escenario Normal			
% de usuarios sobre 19.100	50%	75%	93.75%
Nº total de usuarios	9.550	14.325	17.906
Nº de usuarios que usan <i>economy</i> (80%)	7.640	11.460	14.325
Nº de usuarios que usan <i>pick up</i> (20%)	1.910	2.865	3.581
Escenario Pesimista			
% de usuarios sobre 19.100	30%	45%	56.25%
Nº total de usuarios	5.730	8.595	10.744
Nº de usuarios que usan <i>economy</i> (80%)	4.584	6.876	8.595
Nº de usuarios que usan <i>pick up</i> (20%)	1.146	1.719	2.149

Fuente: Elaboración propia

Para la estimación de los ingresos (ver tabla 14), se toma la hipótesis de que el IPC del 6.5% tanto para el año 2 como para el 3. Para establecerlo, nos hemos basado en la figura 3, que muestra cómo EE.UU. cerraba el año 2022 con dicha cifra. Por otro lado, es preciso recordar como nuestra compañía ofrece dos modelos de vehículo distintos. Uno de ellos, un *economy car* o automóvil de cinco plazas, que empezará el año uno con un precio de \$12 por hora y ascenderá los años siguientes de acorde con el IPC establecido. El segundo, un *pick - up* cuyo precio inicial por hora es de \$15. Hemos establecido la media de cada viaje es de una hora. Además, hay que tener en cuenta el coste de reserva del vehículo, que es constante con el paso de los años (al menos hasta que determinemos lo contrario) y es igual para todos los modelos. De esta manera, los ingresos se obtienen, primero, multiplicando el precio por hora por la duración del viaje medio (1 hora por viaje) más la cuota de reserva fija, siendo de \$1,50 lo que nos dará el precio por viaje. Por último, hemos multiplicado el número de viajes anuales por precio por viaje, y así hemos obtenido los ingresos para cada año.

Tabla 14: Estimación de los ingresos año normal

		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
ECONOMY CAR	Precio/hora + reserva	\$ 13.50	\$ 14.38	\$ 15.31
	Nº de viajes	7640	11460	14325
	Ingresos	\$ 103,140.00	\$ 164,766.15	\$ 219,344.94
PICK UP	Precio/hora + reserva	\$ 16.50	\$ 17.57	\$ 18.71
	Nº de viajes	1910	2865	3581
	Ingresos	\$ 31,515.00	\$ 50,345.21	\$ 67,022.06
INGRESOS TOTALES		\$ 134,655.00	\$ 215,111.36	\$ 286,367.00

Fuente: Elaboración propia

8.4. Estimación de los costes

En cuanto a los costes, también se deberá tener en cuenta un incremento anual del IPC de 6.5% en los precios. Para el desarrollo de nuestra actividad deberemos tener en cuenta los siguientes costes:

Atendiendo a los **costes de ventas** de la cuenta de Pérdidas y Ganancias, tendremos que calcular el coste de gasolina al año. En los siguientes puntos se va a explicar cómo se ha obtenido el consumo de gasolina en el escenario normal.

- En primer lugar, se debe determinar el consumo de litro de combustible por kilómetro para cada tipo de vehículo, que se puede observar en la tabla 15.

Tabla 15: Consumo de gasolina por kilómetro en función del modelo de vehículo

Economy car	4.5 lt/100 km 0.045 lt/km
Pick up	6.5 lt/100 km 0.065 lt/km

Fuente: Elaboración propia

- Por otro lado, es preciso recordar el número de viajes que realizará cada tipo de vehículo en base a los porcentajes que determinamos en el epígrafe 8.3.

Tabla 16: Número estimado de usuarios que usan un modelo de vehículo u otro

		Año 1	Año 2	Año 3
Economy car	80%	7640	11460	14325
Pick up	20%	1910	2865	3581
	TOTAL	9550	14325	17906

Fuente: Elaboración propia

- Además de los datos anteriores, y asumiendo que la velocidad media por viaje es de 25 km/h, que el viaje medio dura 1 hora y que el precio medio de gasolina por litro es de \$0.89, y aumenta cada año en un 6.5%, podemos determinar el coste anual del consumo de gasolina, véase en la figura 22. Multiplicando el consumo por el número de viajes realizados según el tipo de coche por el servicio medio de 25 km, obtenemos la cantidad de gasolina que consume cada uno de los vehículos. Finalmente, multiplicando esta cifra por el precio de un litro de gasolina, obtenemos el coste total de gasolina para cada año.

Figura 22: Coste total de gasolina por año

	Año 1	Año 2	Año 3
Economy car (litros)	8595	12893	16116
Pick up (litros)	3104	4656	5820
TOTAL LITROS GASOLINA	11699	17548	21935
Coste gasolina por años	\$ 0.89	\$ 0.95	\$ 1.01
COSTE TOTAL GASOLINA	\$ 10,411.89	\$ 16,632.99	\$ 22,142.67

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los **gastos de explotación**, deberemos tener en cuenta los siguientes:

- Los salarios de los socios y de los trabajadores, que hemos comentado en el epígrafe 7.3.1.
- El mantenimiento de la aplicación, cuyo importe asciende a \$2.000 de forma anual
- Los seguros de los vehículos, cuyo coste ascenderá a \$700 por vehículo al año.
- En cuanto a las reparaciones de los vehículos, vamos a suponer que la media de una reparación asciende a \$400 el primer año, y que cada uno de nuestros vehículos tendrá que ser reparado al menos una vez al año.
- Además, la universidad nos ha proporcionado un espacio equipado en sus instalaciones, para que podamos desarrollar nuestro servicio desde el campus. Solo necesitaremos abonar un total de \$6.000 al año por hacer uso de la sala.
- El gasto de constitución de la sociedad, que asciende a \$125
- En cuanto a costes de marketing, en vista a 3 años no se contemplan, no es algo que debamos tener en cuenta en el presente.
- Los intereses del préstamo, que ascienden a 1.100 euros al año (como mencionado en el epígrafe 8.1)

8.5. Cuenta de pérdidas y Ganancias

En este apartado se pasará a la construcción de la cuenta de pérdidas y ganancias en tres escenarios distintos. Uno normal, que es el que tendremos en cuenta de ahora en adelante, uno optimista y uno pesimista. Estos escenarios se definirán con base al uso que le den los usuarios al servicio, medido en horas. En base a las horas, los ingresos de Woolt aumentarán o

disminuirán, de la misma manera que lo hará el gasto de gasolina. A más horas de uso, más ingresos, y al mismo tiempo más gasto de gasolina.

Si bien se ha explicado en los epígrafes anteriores el cálculo de ingresos, de costes de ventas y de gastos de explotación, ahora determinaremos las **amortizaciones**.

Por un lado, habrá que tener en cuenta la amortización de los vehículos, distinguiendo según el modelo, cuya vida útil es de 5 años. Véase en la siguiente tabla su amortización anual

Tabla 17: Amortización unitaria de los vehículos según su modelo

Valor <i>economy car</i>	\$28.640	Años a amortizar	5	Amortización anual	$28.640/5=$ \$5.728
Valor <i>pick up</i>	\$20.995	Años a amortizar	5	Amortización anual	$20.995/5=$ \$4.199

Fuente: Elaboración propia

Una vez sabemos el valor de la amortización anual para cada tipo de vehículo, estableceremos el valor total de la amortización anual teniendo en cuenta con cuantos vehículos cuenta nuestra flota cada año.

Tabla 18: Amortización total de los vehículos

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Nº de economy cars	6	7	8
Nº de pick ups	2	3	4
Amortización total economy cars	$5.728*6= \$34.368$	$5.728*7= \$40.096$	$5.728*8= \$45.824$
Amortización total pick ups	$4.199*2= \$8.398$	$4.199*3= \$12.597$	$4.199*4= \$16.796$
TOTAL AMORTIZACIÓN	\$42.766	\$52.693	\$62.620

Fuente: Elaboración propia

Por su parte, la aplicación se amortizará en 5 años. Dado que su inversión inicial es de \$40.000, se amortizarán \$8000 cada año.

8.5.1. Escenario Normal

En la siguiente figura 23 se muestra la proyección de la cuenta de pérdidas y ganancias para el escenario normal, el que tomaremos como referencia para nuestro negocio. En él, se pueden ver todos los puntos que se han ido explicando en los resultados anteriores.

Figura 23: Proyección de cuenta de Pérdidas y Ganancias - Escenario normal

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ingresos	\$ 134.655,00	\$ 215.132,85	\$ 286.316,26
Costes de ventas	\$ 10.412,11	\$ 16.671,55	\$ 22.155,36
MARGEN BRUTO	\$ 124.242,89	\$ 198.461,30	\$ 264.160,90
	92%	92%	92%
Gastos de explotación	\$ 70.025,00	\$ 74.443,00	\$ 79.281,98
Alquiler oficinas	\$ 6.000,00	\$ 6.390,00	\$ 6.805,35
Sueldos y salarios	\$ 53.100,00	\$ 56.551,00	\$ 60.227,00
Manutención App	\$ 2.000,00	\$ 2.130,00	\$ 2.268,45
Seguros	\$ 3.200,00	\$ 3.408,00	\$ 3.629,52
Reparaciones	\$ 5.600,00	\$ 5.964,00	\$ 6.351,66
Constitución	\$ 125,00	\$ -	\$ -
EBITDA	\$ 54.217,89	\$ 124.018,30	\$ 184.878,92
Margen EBITDA	52%	35%	28%
Dotación amortización	\$ 50.766,00	\$ 60.693,00	\$ 70.620,00
Amortización vehículos	\$ 42.766,00	\$ 52.693,00	\$ 62.620,00
Amortización App	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00
EBIT	\$ 3.451,89	\$ 63.325,30	\$ 114.258,92
Intereses	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	\$ 2.351,89	\$ 62.225,30	\$ 113.158,92
Impuestos sobre beneficio	\$ -	\$ 9.333,80	\$ 16.973,84
RESULTADO DEL EJERCICIO	\$ 2.351,89	\$ 52.891,51	\$ 96.185,08
%	2%	29%	40%

Fuente: Elaboración propia

En la figura 23 se representa la proyección de cuenta de pérdidas y ganancias para la empresa en los próximos tres años. Este escenario es el que hemos tomado como referencia para nuestro negocio.

- I. Para obtener el **margen bruto**, sustraeremos los costes de ventas, en este caso, el coste anual de la gasolina, de los ingresos, explicados en el epígrafe 8.3.
- II. Para obtener el **EBITDA**, se restarán los costes fijos, siendo estos el personal, mantenimiento de la aplicación, seguros de los vehículos, reparaciones de los vehículos, alquiler de la oficina y otros gastos del margen bruto.
- III. Para llegar al **resultado neto del ejercicio** deberemos tener en cuenta
 - a. La dotación por amortización tanto de los vehículos como de la aplicación

- b. Impuestos financieros procedentes del préstamo de \$20,000 del banco
- c. Los impuestos sobre beneficio a pagar cuando la empresa comience a tener beneficio, en este caso en el año 2

8.5.2. Escenario óptimo

En la figura 24 se proyecta la cuenta de pérdidas y ganancias del escenario óptimo, que, aunque es al que aspiramos, no podemos garantizarlo, y como hemos mencionado previamente nos basaremos en el normal para ser conservadores. La estructura es igual que el escenario normal, pero a diferencia de este, en este escenario se empieza a obtener beneficio a partir del año 1.

Figura 24: Proyección de cuenta de Pérdidas y Ganancias - Escenario optimista

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ingresos	\$ 161.586,00	\$ 258.133,64	\$ 343.640,40
Costes de ventas	\$ 12.494,27	\$ 19.959,59	\$ 26.571,20
MARGEN BRUTO	\$ 149.091,74	\$ 238.174,05	\$ 317.069,20
	92%	92%	92%
Gastos de explotación	\$ 70.025,00	\$ 74.443,00	\$ 79.281,98
Alquiler oficinas	\$ 6.000,00	\$ 6.390,00	\$ 6.805,35
Sueldos y salarios	\$ 53.100,00	\$ 56.551,00	\$ 60.227,00
Manutención App	\$ 2.000,00	\$ 2.130,00	\$ 2.268,45
Seguros	\$ 3.200,00	\$ 3.408,00	\$ 3.629,52
Reparaciones	\$ 5.600,00	\$ 5.964,00	\$ 6.351,66
Constitución	\$ 125,00	\$ -	\$ -
EBITDA	\$ 79.066,74	\$ 163.731,05	\$ 237.787,22
Margen EBITDA	43%	29%	23%
Dotación amortización	\$ 50.766,00	\$ 60.693,00	\$ 70.620,00
Amortización vehículos	\$ 42.766,00	\$ 52.693,00	\$ 62.620,00
Amortización App	\$ 8.000,00	\$ 18.000,00	\$ 8.000,00
EBIT	\$ 28.300,74	\$ 103.038,05	\$ 167.167,22
Intereses	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	\$ 27.200,74	\$ 101.938,05	\$ 166.067,22
Impuestos sobre beneficio	\$ -	\$ 9.333,80	\$ 16.973,84
RESULTADO DEL EJERCICIO	\$ 27.200,74	\$ 92.604,25	\$ 149.093,38
%	17%	39%	48%

Fuente: Elaboración propia

8.5.3. Escenario pesimista

Figura 25: Proyección de cuenta de Pérdidas y Ganancias - Escenario pesimista

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ingresos	\$ 80.793,00	\$ 129.066,82	\$ 171.820,20
Costes de ventas	\$ 6.247,13	\$ 9.979,79	\$ 13.285,60
MARGEN BRUTO	\$ 74.545,87	\$ 119.087,02	\$ 158.534,60
	92%	92%	92%
Gastos de explotación	\$ 70.025,00	\$ 74.443,00	\$ 79.281,98
Alquiler oficinas	\$ 6.000,00	\$ 6.390,00	\$ 6.805,35
Sueldos y salarios	\$ 53.100,00	\$ 56.551,00	\$ 60.227,00
Manutención App	\$ 2.000,00	\$ 2.130,00	\$ 2.268,45
Seguros	\$ 3.200,00	\$ 3.408,00	\$ 3.629,52
Reparaciones	\$ 5.600,00	\$ 5.964,00	\$ 6.351,66
Constitución	\$ 125,00	\$ -	\$ -
EBITDA	\$ 4.520,87	\$ 44.644,02	\$ 79.252,62
Margen EBITDA	87%	58%	46%
Dotación amortización	\$ 50.766,00	\$ 60.693,00	\$ 70.620,00
Amortización vehículos	\$ 42.766,00	\$ 52.693,00	\$ 62.620,00
Amortización App	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00
EBIT	-\$ 46.245,13	-\$ 16.048,98	\$ 8.632,62
Intereses	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	-\$ 47.345,13	-\$ 17.148,98	\$ 7.532,62
Impuestos sobre beneficio	\$ -	\$ -	\$ 16.973,84
RESULTADO DEL EJERCICIO	-\$ 47.345,13	-\$ 17.148,98	-\$ 9.441,22
%	-59%	-13%	4%

Fuente: Elaboración propia

La figura 25 muestra la proyección de la cuenta de pérdidas y ganancias en el peor de los escenarios. Si bien es verdad que las pérdidas van disminuyendo de forma gradual, siguen siendo muy grandes para que la compañía las asuma. Es por esta razón, por la que si al terminar el año 3, la compañía se encontrara en este escenario, liquidaríamos la empresa con el objetivo de tener las menores pérdidas posibles. Para ello, nos encargaríamos de hacer todos nuestros activos líquidos, vendiendo todos los coches para conseguir el capital necesario para devolver el crédito al banco y el capital aportado a *Family Fools and Friends*. En el mejor caso podríamos también recuperar el capital aportado por las socias. Puesto que contamos con

seguros a todo riesgo de los vehículos y que tienen para aquel entonces tendrían sólo tres años de antigüedad, confiamos en que podríamos obtener bastante beneficio por su venta.

8.6. Balance de situación

Figura 26: Proyección balance de situación (escenario normal) a tres años vista

	Año 1	Año 2	Año 3
ACTIVO NO CORRIENTE			
Inmovilizado Intangible	\$ 32.000,00	\$ 24.000,00	\$ 16.000,00
Aplicación	\$ 40.000,00	\$ 40.000,00	\$ 40.000,00
Amortización acumulada App	-\$ 8.000,00	-\$ 16.000,00	-\$ 24.000,00
Inmovilizado material	\$ 171.064,00	\$ 168.006,00	\$ 155.021,00
Vehículos	\$ 171.840,00	\$ 200.480,00	\$ 229.120,00
Pick-ups	\$ 41.990,00	\$ 62.985,00	\$ 83.980,00
Amortización acumulada App	-\$ 42.766,00	-\$ 95.459,00	-\$ 158.079,00
ACTIVO CORRIENTE	\$ 67.487,89	\$ 124.997,40	\$ 233.287,48
Caja	\$ 67.487,89	\$ 124.997,40	\$ 233.287,48
TOTAL ACTIVO	\$ 270.551,89	\$ 317.003,40	\$ 404.308,48
PATRIMONIO NETO			
Fondos propios	\$ 117.351,89	\$ 170.243,40	\$ 266.428,48
Capital Social	\$ 55.000,00	\$ 55.000,00	\$ 55.000,00
Subvención	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00
Resultado acumulado	\$ -	\$ 2.351,89	\$ 55.243,40
Resultado del ejercicio	\$ 2.351,89	\$ 52.891,51	\$ 96.185,08
PASIVO			
Deudas a largo plazo	\$ 126.560,00	\$ 115.680,00	\$ 102.360,00
Deudas con bancos	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00
Deudas con proveedores	\$ 106.560,00	\$ 95.680,00	\$ 82.360,00
Deudas a corto plazo	\$ 26.640,00	\$ 31.080,00	\$ 35.520,00
Deudas con proveedores	\$ 26.640,00	\$ 31.080,00	\$ 35.520,00
TOTAL PASIVO	\$ 270.551,89	\$ 317.003,40	\$ 404.308,48

Fuente: Elaboración propia

La figura 26 muestra la proyección del Balance de Situación en los primeros tres años de vida de la empresa. El balance permite hacernos una idea de cuál es la situación económica de la

empresa en un periodo determinado con el objetivo de tomar decisiones acertadas de cara a su progreso.

En el bloque de **activos** podemos encontrar dos subgrupos. Dentro del activo no corriente, podemos encontrar dos tipos de inmovilizado en función de la tangibilidad de estos. En cuanto al inmovilizado intangible, los vehículos de la flota y en cuanto al tangible, la aplicación de Woolt. Como mencionado en el epígrafe 8.5.1., los vehículos tienen una vida útil de 5 años, y la aplicación de 3, por lo que cada año el valor de ambos va descendiendo.

En el activo corriente podemos encontrar la tesorería o **caja**, que se encarga de determinar todos los flujos monetarios de Woolt, es decir, todos los cobros y los pagos de la compañía.

En la parte inferior de la figura encontramos el bloque de **pasivo y patrimonio neto**. El patrimonio neto se refiere al valor total de la empresa una vez sustraídas sus deudas. Sus componentes son, por un lado, el capital social, cantidad aportada por las dos socias fundadoras a partes iguales, ascendiendo a un total de \$20.000. Por otro, las aportaciones de *Family Fools and Friends* y la subvención obtenida por parte de *New Orleans Business Alliance*, que en total ascienden a un total de \$95.000.

En cuanto al **pasivo**, se trata de todo el dinero prestado por terceros que tendremos que devolver en un plazo determinado con sus intereses. Podemos clasificarlos en corto plazo o largo plazo. En el corto plazo encontraremos la deuda a pagar mensualmente por el pago a plazos de los vehículos. En el largo plazo encontraremos además de la deuda de los pagos a plazos de los vehículos correspondiente, el préstamo que empezaremos a devolver a partir del cuarto año.

8.7. Proyección flujos de caja

Esta figura refleja la proyección de todos los movimientos en forma de pagos y cobros realizados por Woolt en sus primeros tres años de actividad. El total de cobros menos el total de pagos da lugar al saldo de la caja a final de año, número que coincide con la tesorería de nuestro Balance.

Figura 27: Proyección de los flujos de caja

	Año 1	Año 2	Año 3
SALDO INICIAL	\$ -	\$ 67.487,89	\$ 124.997,40
Financiación obtenida	\$ 55.000,00		
Cobros por uso	\$ 134.655,00	\$ 215.132,85	\$ 286.316,26
Subvención	\$ 60.000,00		
Crédito banco	\$ 20.000,00		
TOTAL ENTRADA DE DINERO	\$ 269.655,00	\$ 282.620,74	\$ 411.313,66
Aplicación de reservas			
Subvención			
Aplicación informática	\$ 40.000,00	\$ -	\$ -
Coches	\$ 38.640,00	\$ 35.080,00	\$ 37.520,00
Pick-ups	\$ 41.990,00	\$ 20.995,00	\$ 20.995,00
Costes de ventas	\$ 10.412,11	\$ 16.671,55	\$ 22.155,36
Alquiler oficinas	\$ 6.000,00	\$ 6.390,00	\$ 6.805,35
Sueldos y salarios	\$ 53.100,00	\$ 56.551,00	\$ 60.227,00
Manutención App	\$ 2.000,00	\$ 2.130,00	\$ 2.268,45
Seguros	\$ 5.600,00	\$ 5.964,00	\$ 6.351,66
Reparaciones	\$ 3.200,00	\$ 3.408,00	\$ 3.629,52
Constitución	\$ 125,00		
Intereses	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00
Impuestos		\$ 9.333,80	\$ 16.973,84
TOTAL SALIDA DE DINERO	\$ 202.167,11	\$ 157.623,35	\$ 178.026,18
Caja	\$ 67.487,89	\$ 124.997,40	\$ 233.287,48

Fuente: Elaboración propia

8.8. KPI's: Balance Scorecard y Ratios de rentabilidad

Para culminar el plan financiero, vamos a elaborar un Cuadro de Mando Integral o *Balance Scorecard*, estableciendo objetivos en el periodo de un año, y que además nos sirvan como referencia para el largo plazo. Para su elaboración, debemos tener en cuenta cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos de la empresa y de las personas detrás de ella.

En la tabla 17 se pueden ver los objetivos que se espera alcanzar de manera visual. Puesto que Elena y Ana son CEO y CMO respectivamente, serán ambas las responsables de monitorizar el desarrollo de cada una de las perspectivas, siendo Elena la encargada de clientes y personas, y Ana de finanzas y procesos internos.

Tabla 19: Balanced Scorecard

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Ud. Medida	Frecuencia de medida	Objetivo	Óptimo	Aceptable	Deficiente
Financiera	<u>Aumentar ingresos</u>	Ventas netas	\$	Anual	230.000	230.000	175.000	<175.000
Financiera	<u>Aumentar % de usuarios de la población objetivo</u>	% sobre población objetivo	%	Anual	90%	90%	75%	<75%
Clientes	<u>Aumentar nº de usuarios que repiten el servicio (fidelización)</u>	% viajes sobre el año 1	%	Anual	50%	50%	35%	<35%
Clientes	<u>Satisfacción de los usuarios</u>	NPS	Numérico	Trimestral	50	50	0-50	<0
Procesos internos	<u>Incrementar el número de vehículos en la flota</u>	Número de vehículos en la flota	Numérico	Anual	2	2	<2	<2
Procesos internos	<u>Obtener alta puntuación de estrellas en la App</u>	Servicio al cliente vía App	Número de estrellas	Trimestral	5	5	4	<4
Personas	<u>Participación en cursos de formación</u>	Número de cursos atendidos por el equipo	Numérica	Anual	3	3	2	1

Personas	<u>Aumentar la satisfacción de los empleados</u>	Encuestas de satisfacción	Obtener un 90% de “satisfecho” o “muy satisfecho” en cada encuesta	Trimestral	100%	100%	85%	<85%
----------	--	---------------------------	--	------------	------	------	-----	------

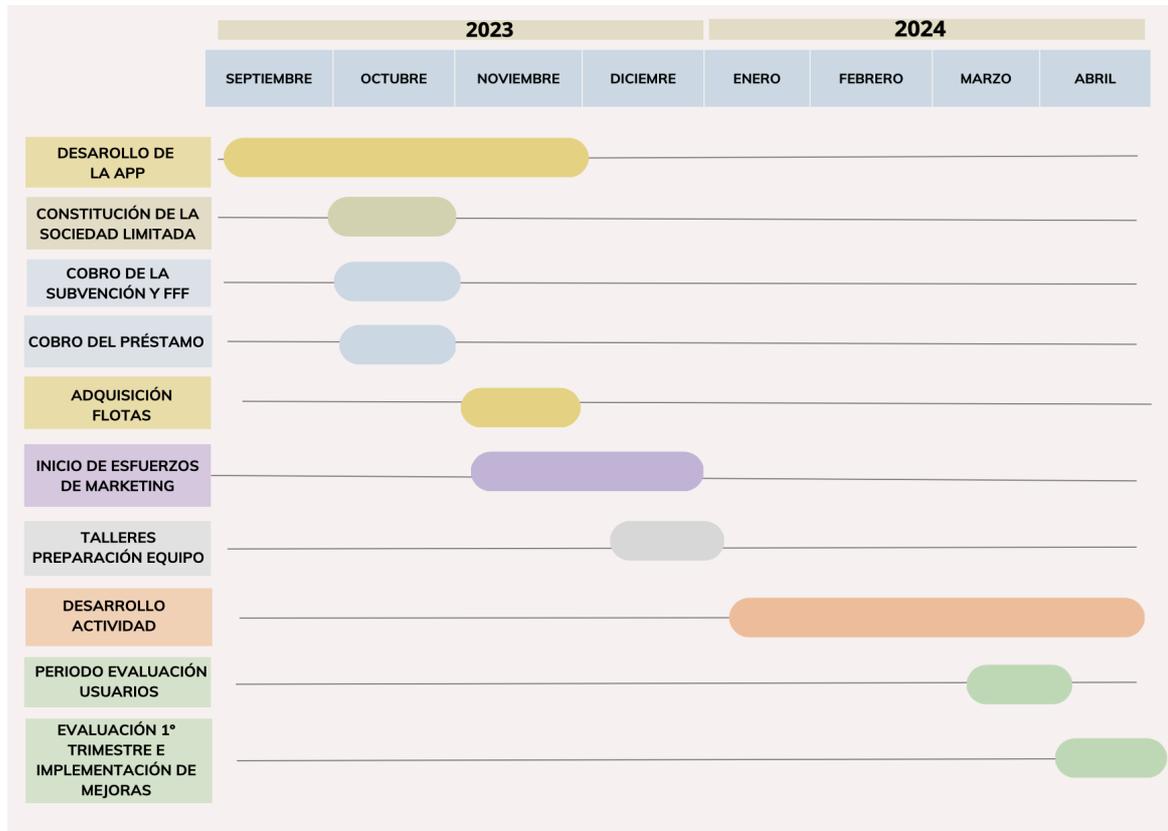
Fuente: Elaboración propia

9. CALENDARIO Y EJECUCIÓN

En la figura 28 se ha resumido de manera visual los hitos importantes en el calendario de Woolt desde la preparación del inicio de su actividad, y los meses posteriores al comienzo de la misma.

El desarrollo de la aplicación tomará aproximadamente tres meses si no hay inconveniente. Aun así, hemos un dejado periodo dejado un margen de error por si esta se alargara. Del mismo modo, en el mes de octubre se constituirá la empresa como Sociedad Limitada y se cobrarán el préstamo, la subvención y las aportaciones de *Family Fools and Friends*. Una vez contemos con el capital, podremos adquirir los vehículos y simultáneamente iniciaremos las campañas de marketing. En diciembre tendrá lugar el primer curso de formación, puesto que el comienzo del servicio está previsto para el inicio del año 2024. Las últimas semanas de marzo se enviará un email a todos los usuarios que han usado alguna vez el servicio para preguntarles acerca de su opinión sobre Woolt. Entonces será en abril, cuando el equipo se reúna para discutir el *feedback* obtenido por los usuarios e implementar mejoras de cara al siguiente trimestre.

Figura 28: Calendario provisional



Fuente: Elaboración propia

10. IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS

Es importante identificar los potenciales riesgos a los que la empresa se puede enfrentar a lo largo de su vida. Para ello, es importante la elaboración de un plan de riesgos y contingencias que permitan conocer los posibles riesgos, su probabilidad, su impacto y gravedad y consecuencias, así como las medidas que podemos tomar para prevenirlos.

En la figura 29 podemos observar los posibles riesgos a los que la empresa se enfrenta, así como su probabilidad, impacto, consecuencias, medidas que podemos tomar para mitigarlo y controles. En la segunda y tercera columna, verde significa probabilidad o impacto bajo, amarillo se refiere a probabilidad media, y rojo, alta.

Figura 29: Matriz de análisis de los riesgos

RIESGO	PROBABILIDAD	IMPACTO	CONSECUENCIAS	MEDIDAS	CONTROLES
INSATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES			<ul style="list-style-type: none"> Reducción del uso del servicio Disminución de los ingresos de la compañía 	Invertir más esfuerzos en la relación y atención al cliente	<ul style="list-style-type: none"> Encuestas periódicas con ánimos de mejorar nuestro servicio Escucha activa
FALTA DE LIQUIDEZ			Imposibilidad de desarrollar la actividad tal y como planeada	Asegurarnos de acompañar el flujo de caja esperado con los periodos de pago	Riguroso seguimiento las finanzas de la empresa
AVERÍA SIMULTÁNEA DE VARIOS VEHÍCULOS			Incapacidad de satisfacer la demanda	Revisión periódica del estado de los vehículos	Regular revisiones
REDUCCIÓN DE PRECIOS DE LOS VTC			Posible pérdida de clientes	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar servicio al cliente Seguir invirtiendo en diferenciación 	Mantenerse informado ante competidores
USO IRRESPONSABLE POR PARTE DE LOS USUARIOS			<ul style="list-style-type: none"> Disminuye la flota útil de los vehículos Imagen de la empresa se ve perjudicada 	<ul style="list-style-type: none"> Instalación de alcoholímetros en el exterior del vehículo 	<ul style="list-style-type: none"> Revisión periódica de los vehículos Comunicación con los usuarios Sanciones

Fuente: Elaboración propia

11. CONCLUSIONES

El propósito de este TFG era crear un plan de empresa para Woolt, que nace de la mente de dos estudiantes de Tulane que buscan dar solución a un problema al que se enfrentan día a día. Conscientes de la emergencia ambiental y de la posibilidad de crear una experiencia de *carsharing*, el presente TFG estudia la viabilidad de una pequeña empresa dedicada al mismo, enfocada a prestar un servicio de movilidad cómodo, flexible y además sostenible, que brinde a las personas del campus la posibilidad de hacer uso de un desplazarse por la zona universitaria y por Nueva Orleans de manera segura y sostenible, además de sin contar con los inconvenientes de otros sistemas de movilidad.

La filosofía de Woolt está alineada con su cultura y valores, bien conocida por nosotras, que existe en la universidad de Tulane: se crea una empresa cercana y transparente, administrada a través de una aplicación online, y que cuenta con una pequeña flota de coches híbridos, junto

con dos unidades *pick-ups*, también híbridas, para cubrir las necesidades tan habituales en el campus de traslados con grandes volúmenes, entradas y salidas de viviendas nuevas.

En primer lugar, se ha realizado un detallado **análisis** tanto el mercado en el que nos moveremos, como del interior de la empresa, con ánimos de concluir como está posicionada en la industria del *carsharing*. Hemos podido hacerlo a través de sus fortalezas y debilidades, y las amenazas que debe hacer frente y oportunidades que debe aprovechar. Es inevitable que una empresa pequeña y en plena fase de nacimiento no presente ninguna limitación, en nuestro caso como la inexperiencia de las fundadoras, la financiación de la empresa y los altos costes de mantenimiento para desarrollar su actividad. Aun así, lo que empezaba siendo una debilidad como la falta de conocimientos técnicos para el desarrollo de la aplicación ha terminado no siéndolo tanto puesto que las fundadoras cuentan con dos contactos que están dispuestas a ayudarles a hacerlo. Sin embargo, hemos concluido que la empresa mantiene una posición interna fuerte, destacando fortalezas tanto como la motivación del equipo, como la cultura y valores bien definidos como el gran conocimiento del usuario y sus necesidades y las habilidades de promoción por parte de las fundadoras. Por ello, es este clave conocimiento del usuario final por parte de las fundadoras, que forman parte del cuerpo universitario, lo que equilibra su corta edad y falta de experiencia, además de que operar en un entorno tan conocido para ellas como es su universidad es una gran ventaja. Por otro lado, la proactividad de las fundadoras para hacerle frente a sus limitaciones financieras ha sido clave para la obtención no sólo de un préstamo que pudieron adquirir, sino también de las aportaciones de su familia y amigos y por último la subvención de \$60.000 facilitada por New Orleans Business Alliance. Una vez realizamos el análisis interno y externo y obtuvimos conclusiones, efectuamos un **plan de marketing**, que ha sido determinante tanto para comprobar qué expectativas tienen los usuarios con respecto a lo que podemos ofrecerles, como para establecer la estrategia a seguir. Gracias a él, hemos podido confirmar la existencia de una de las fortalezas expuestas en el DAFO, y es la adecuada promoción y marketing por parte de las fundadoras. La condición de estudiantes de la propia universidad además de que estén tan activas en la vida del campus, por ejemplo siendo miembros una organización de servicio a la comunidad y del club de consultoría, entre otros, les vuelve a dar una ventaja, puesto que esto les permite recurrir a otras vías de promoción como el boca a boca, o las alianzas con los mencionados clubes y organizaciones estudiantiles de Tulane que apoyan valores como la sostenibilidad. De esta manera podrán promocionar la empresa sin necesidad de tener gastos de marketing, al menos al principio. Además, a través de la encuesta pudimos concluir como la gran mayoría del público interesado en nuestros servicios son los estudiantes y no tanto el personal universitario,

y de esta manera pudimos reorientar las estrategias y enfocarlas más a los jóvenes. En cuanto al **plan de aprovisionamientos**, cabe destacar los elevados costes de los recursos físicos, aunque no era nada que desconociéramos. No obstante, gracias a la subvención que pudimos obtener, así como el préstamo del banco, el capital social aportado y el capital de *Family, Fools and Friends*, ha sido posible aprovisionarnos con los mismos sin problema. Respecto al **marco legal** cabe mencionar la ventaja que supone haber constituido la empresa como una *Limited Liability Corporation*, por su gran flexibilidad y la simplificación de trámites y costes. Además, en cuanto al **plan de recursos humanos**, cabe destacar la importancia la buena relación de las socias, de la motivación en la empresa y del capital humano, y aunque al principio Woolt sólo contará con tres personas, a medida que se desarrolle el negocio y con el paso de los años nos será necesitaremos incorporar más gente en plantilla. Atendiendo a la **viabilidad económico-financiera**, tras la ejecución de su plan, y diferentes análisis y proyecciones de las finanzas de la empresa, llegamos a la conclusión de que no supone ningún problema en ninguno de los escenarios que hemos planteado. En el mejor de los casos, terminaríamos el año 1 con un margen neto del 17% y el tercer año con uno del 48%. En un escenario realista y conservador, terminaríamos el año uno con un margen neto del 2% y el tercero, con uno de 40%. Por último, en el peor de los casos, tendríamos unas grandes pérdidas el primer y segundo año estas serían más suaves. El año 3 sería el primero con beneficio neto, siendo este margen del 4%. En caso de conseguir nuestro objetivo definido en el escenario óptimo ni el realista, nos encontraríamos ante pérdidas los dos primeros años, de acuerdo con el peor escenario, el pesimista. Aun así, la solución a la que hemos llegado, si se produjera éste, es convertir todos nuestros activos en líquidos para pagar toda la deuda que tengamos pendiente y, en el mejor de los casos, recuperar incluso el capital social. Se trata de algo totalmente viable, ya que, al ser los coches relativamente nuevos y estar totalmente asegurados, podríamos venderlos a un precio razonable. Por eso estamos seguros de la viabilidad del negocio en todos los escenarios presentados. Para asegurarnos del seguimiento y cumplimiento de los objetivos, construimos un *Balanced Scorecard* a un año vista, además de una matriz de riesgos que nos permite tener claros los pasos que debemos seguir en caso de que alguno ocurra. Es por todo lo anterior, por lo que concluimos este TFG con la certeza de que este plan de empresa es un proyecto realista de cara a la creación de Woolt, y que prácticamente asegura su éxito.

12. BIBLIOGRAFÍA

Alcibiades Guerra, J. A. (20 de Febrero de 2011). La motivación laboral, clave en una empresa | Finanzas | Economía. Portafolio. Recuperado de: <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/motivacion-laboral-clave-empresa-148308> (acceso el 2 de febrero de 2023).

Análisis de la competencia: definición y aplicación. (n.d.). Qualtrics. Recuperado de: <https://www.qualtrics.com/es/gestion-de-la-experiencia/marca/analisis-de-la-competencia/>

Análisis de riesgos. (n.d.). Wwww.expansion.com. Recuperado de: <https://www.expansion.com/diccionario-economico/analisis-de-riesgos.html> (acceso el 27 de septiembre de 2022).

Análisis PESTEL: ¿Qué es y para qué sirve? (n.d.). WOKIng Blog. Recuperado de: <https://wokiconsulting.com/blog/que-es-un-analisis-pestel/> (acceso el 28 de septiembre de 2022).

Andrés, J. (19 de Agosto del 2020). Segmentación de clientes: ¿qué tipos existen y cómo hacerla? Rock Content. Recuperado de: <https://rockcontent.com/es/blog/segmentacion-de-clientes/> (acceso el 3 de marzo de 2023).

Bickford, A. (7 de octubre de 2022). How the 7 Ps of Marketing Fit Into Your Marketing Mix. Constant Contact. Recuperado de: <https://www.constantcontact.com/blog/7-ps-of-marketing/> (acceso el 8 de marzo de 2023).

Bizneo. (28 de septiembre de 2021). 11 valores de una empresa que influyen en los resultados de negocio. Bizneo HR. Recuperado de: <https://www.bizneo.com/blog/valores-de-una-empresa/> (acceso el 2 de marzo de 2023).

Ceupe, B. de. (7 de abril de 2022). Las 5 fuerzas de Porter en una empresa y sus beneficios. Ceupe. Recuperado de: <https://www.ceupe.com/blog/5-fuerzas-de-porter-en-una-empresa-y-sus-beneficios.html>

Coates, M. (15 de diciembre de 2019). 10 Best Car Sharing Programs in USA - Electric Car Sharing | Clean Fleet Report. Clean Fleet Report | All About Green Cars, Electric, Phev, Hybrid and High-mpg Vehicles. Recuperado de: <https://cleanfleetreport.com/best-car-sharing/>

Con Emprendimiento. (1 de diciembre de 2016). 5 ventajas de las START-UPS frente a las grandes compañías. Con Emprendimiento. Recuperado de: <https://conemprendimiento.com/negocios/5-ventajas-las-start-ups-frente-las-grandes-companias/> (acceso el 20 de marzo de 2023).

De Anta, G. (20 de diciembre de 2021). Matriz Matriz MEFE y MEFI, herramientas para análisis estratégico -. Gonzalo de Anta. Recuperado de: <https://gonzalodeanta.es/mefe-mefi-que-son/> (acceso el 6 de marzo de 2023).

De las Heras, P. (8 de junio de 2022). Entrevista a Javier Mateos, CEO de la plataforma de carsharing Zity. Cepsa. Recuperado de: <https://www.cepsa.com/pt/Planet-Energy/Movilidad-inteligente/entrevista-javier-mateos-zity> (acceso el 11 de marzo de 2023).

El declive económico de Estados Unidos y la inestabilidad mundial. (n.d.). El Viejo Topo. <https://www.elviejotopo.com/topoexpress/declive-economico-de-eeuu/>

El País. (2 de junio de 2021). Generación Z: cuando el móvil se convierte en una extensión de los sentidos. <https://elpais.com/tecnologia/con-proposito/2021-06-02/la-generacion-z-cuando-el-movil-se-convierte-en-una-extension-de-los-sentidos.html>

Electromovilidad. (3 de marzo de 2015). Historia del carsharing – electromovilidad. electromovilidad. Recuperado de: <https://electromovilidad.wordpress.com/historia-del-carsharing/> (Acceso el 12 de marzo de 2023).

Experto GestioPolis.com. (12 de marzo de 2001). ¿Qué es el Balanced Scorecard y para qué sirve? - GestioPolis. Gestipolis.com. <https://www.gestipolis.com/que-es-el-balanced-scorecard-y-para-que-sirve/>

Fahimi, S. (28 de septiembre de 2022). The impact of car sharing: social & environmental benefits. Getaround Blog. Recuperado de: <https://blog.getaround.com/the-impact-of-car-sharing/> (acceso el 11 de marzo de 2023).

Forster, M. (n.d.). Reducing air pollution from cars. Reducing car pollution - Washington State Department of Ecology. Recuperado de: <https://ecology.wa.gov/Issues-and-local-projects/Education-training/What-you-can-do/Reducing-car-pollution> (acceso el 28 de enero de 2023).

Global Petrol Prices. (2023). Gasoline prices in Louisiana, the USA - 13-Mar-2023.GlobalPetrolPrices.com. Recuperado de: https://www.globalpetrolprices.com/USA/Louisiana/gasoline_prices/ (acceso el 20 de marzo de 2023).

Gómez, D., & Davidson, H. (11 de julio de 2022) ¿Qué es la orientación al cliente y cómo aplicarla? (con ejemplos). Blog de HubSpot. Recuperado de: <https://blog.hubspot.es/service/orientacion-al-cliente> (acceso el 2 de marzo de 2023).

Graphical Research. (diciembre de 2021). North America Car Sharing Market Forecast 2027 | Statistics Report. Graphical Research. Recuperado de: <https://www.graphicalresearch.com/industry-insights/1005/north-america-car-sharing-market> (acceso el 12 de marzo de 2023).

Guide, S. (21 de febrero de 2023). What Is Blue Ocean Strategy? - businessnewsdaily.com. Business News Daily. Recuperado de: <https://www.businessnewsdaily.com/5647-blue-ocean-strategy.html> (acceso el 11 de marzo de 2023).

Haskins, J. (2 de marzo de 2023). *Advantages of an LLC*. Legal Zoom. Recuperado de: https://www.legalzoom.com/articles/advantages-of-an-llc?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_term=llc%20benefits&utm_content=641537226682&utm_campaign=SMB_%7C_LLC_%7C_Exact&utm_campaignID=428417887&utm_adgroupID=54845519457&utm_partner=googlesearch&gclid=C (acceso el 27 de marzo de 2023)

Hernández, N. (10 de abril de 2019) Cómo ayuda el coche eléctrico a construir ciudades más sostenibles. El tiempo.es. <https://www.eltiempo.es/noticias/como-ayuda-el-coche-electrico-a-construir-ciudades-mas-sostenibles>

Herrera, R., & Baquero, M. (2018). Las 5 fuerzas de Porter. Universidad de Chile, 10. Recuperado de: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/36861655/_PD_Documentos_-_5_fuerzas_de_porter-libre.pdf?1425517582=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DLas_5_Fuerzas_de_Porter_Las_5_Fuerzas_de.pdf&Expires=1674963806&Signature=YtjjaeObIUUnSE3NuqXGYzY-jbrqzX3MVNOrjFeIFZeeIU8YOBd9og6JM1T3th809hV2gI3x6v8qanom7RwULVYtSBSfjuomfA5va76LFMEinhNr-SM1jvF1N77iLWDkuX9N0sm5Kg6-ksbvwtvYYsxRNQu9RYKDyCGi4iuZwpeY3e0o6RsqEJR~Q1OLYtnZuzpTICoJ6FVMHVk5Z3yy67WAh4FcTLXe1AWMQ5Ma8Gxh8UpEZDEnhJ8S8XQakwFZ4XHcCWAd5jFstJFIZ66L3wO9a-Zwqe-BtBXSMjLI85SRcr0POQoZJ9oVY-s5qi9Z-VMejdMLjbJ48iBLE2fYIg_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

Hyundai. (23 de diciembre de 2023). ¿Cuál es el consumo real de un coche híbrido? Hyundai. Recuperado de, from <https://www.hyundai.com/es/zonaeco/eco-life/enruta/consumo-coche-hibrido>

International Council on Clean Transportation. (n.d.). More bang for the buck: A comparison of the life-cycle greenhouse gas emission benefits and incentives of plug-in hybrid and battery electric vehicles in Germany. International Council on Clean Transportation. Recuperado de: <https://theicct.org/publication/ghg-benefits-incentives-ev-mar22/> (acceso el 22 de marzo de 2023).

Jiménez, M. (2023, February 14). La inflación en Estados Unidos cede en enero por séptimo mes, pero solo una décima, hasta el 6,4%. El País. <https://elpais.com/economia/2023-02-14/la-inflacion-en-estados-unidos-cede-en-enero-por-septimo-mes-pero-solo-una-decima-hasta-el-64.html>

Jorge, D., Correia, G., 2013. Carsharing systems demand estimation and defined operations: A literature review. European Journal of Transportation and Infrastructure Research, 3, 201-220. Recuperado de: <https://journals.open.tudelft.nl/ejtir/article/view/2999/3186>

Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant. Boston, MA: Harvard Business School.

La Vanguardia. (3 febrero de 2020). Carsharing: qué es y cómo funciona la nueva moda de las ciudades. <https://www.lavanguardia.com/motor/actualidad/20200203/473207993568/carsharing-que-es-y-como-funciona-la-nueva-moda-de-las-ciudades-coches-motos-alquilar-minutos-tarifas.html>

Las 5 fuerzas de Porter: definición y ejemplos. (4 de marzo de 2019). ThePowerMBA. <https://www.thepowermba.com/es/blog/las-5-fuerzas-de-porter>

Louisiana Secretary of State. (1 de enero de 2018). Business Services - File Business Documents - Get Forms & Fee Schedule. Louisiana Secretary of State. Recuperado de: <https://www.sos.la.gov/BusinessServices/FileBusinessDocuments/GetFormsAndFeeSchedule/Pages/default.aspx> (acceso el 14 de marzo de 2023).

Louisiana State Legislature (n.d.) Home. Louisiana State Legislature. Recuperado de <https://legis.la.gov/legis/Law.aspx?d=76256> (acceso 28 de marzo de 2023).

Luan, X., Cheng, L., Wang, Q., & Cui, C. (2018). Environmental Impacts of Car Sharing.

In Third International Conference on Unit Working Paper (Vol. 40). Recuperado de: <https://www.scitepress.org/papers/2018/69671/69671.pdf>

Marketing Charts. (9 de octubre de 2019). 2019 Tech Update: Mobile and Social Media Usage, by Generation. Marketing Charts. Recuperado de: <https://www.marketingcharts.com/digital-110439> (acceso el 22 de marzo de 2023).

Marketing Charts. (28 de junio de 2021). 85% of US Adults Own A Smartphone. Marketing Charts. Recuperado de: <https://www.marketingcharts.com/digital/mobile-phone-117548> (acceso el 22 de marzo de 2023).

Marr, B. (2021). Important User Engagement KPIs: What are DAU, WAU, and MAU? Bernard Marr. Recuperado de: <https://bernardmarr.com/important-user-engagement-kpis-what-are-dau-wau-and-mau/> (acceso el 9 de marzo de 2023).

Mendiluce, M. (3 de marzo de 2021) What Biden's Sustainability Agenda Means for Business. Harvard Business Review. Recuperado de: <https://hbr.org/2021/03/what-bidens-sustainability-agenda-means-for-business> (acceso el 4 de febrero de 2023).

Minue. (23 de diciembre de 2020). ¿Cuánto cuesta de media tener un coche en propiedad? Xataka. Recuperado de: <https://www.xataka.com/automovil/cuanto-cuesta-media-tener-coche-propiedad-1> (acceso el 6 de marzo de 2023).

Modelos de Plan de Negocios. (n.d.). El análisis FODA (SWOT) de una start-up: 4 ejemplos – Modelos de plan de. Modelos de plan de negocios - Modelos de plan de negocios. Recuperado de: <https://modelosdeplandenegocios.com/blogs/news/foda-start-up-swot> (acceso el 20 de marzo de 2023).

Monticello, M. (17 de febrero de 2022) Cómo decidir si un coche híbrido, híbrido enchufable o completamente eléctrico es adecuado para ti. Consumer Reports. Recuperado de: <https://www.consumerreports.org/es/autos/como-decidir-si-un-coche-hibrido--hibrido-enchufable-o-completam/> (acceso el 3 de febrero de 2023).

Morán, M. (n.d.). Cambio climático - Desarrollo Sostenible. United Nations. Recuperado de: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/climate-change-2/> (acceso 27 de marzo de 2023).

Muente, G. (2019, April 10). Matriz EFI: ¿qué es y para qué sirve? Rock Content. Recuperado de: <https://rockcontent.com/es/blog/matriz-efi/> (acceso el 20 de marzo de 2023).

Murdock, A. (2 de septiembre de 2016). Car sharing on campuses improves quality of life, takes cars off the road. University of California. Recuperado de: <https://www.universityofcalifornia.edu/news/car-sharing-campus-improves-quality-life-takes-cars-road> (acceso el 24 de febrero de 2023).

National Conference of State Legislatures. (2020). Report Car Sharing | State Laws and Legislation. National Conference of State Legislatures. Recuperado de: <https://www.ncsl.org/transportation/car-sharing-state-laws-and-legislation> (acceso el 11 de marzo de 2023).

New Orleans Business Alliance. (n.d.). Small Business Growth. New Orleans Business Alliance. Recuperado de: <https://www.nolaba.org/locate-expand/small-business-growth/> (acceso el 20 de marzo de 2023).

Corresponsables. (14 de octubre de 2020). ODS 13. El compromiso con la movilidad sostenible se ha visto reforzado con el plan de 50 medidas de Emasesa ante la Emergencia Climática. Corresponsables. Recuperado de: <https://www.corresponsables.com/entrevistas/emaesa-plan-de-50-medidas-de-emaesa-ante-la-emergencia-climatica>

Office of International Students & Scholars (s.f). Statistics. Recuperado de: <https://oiss.tulane.edu/about/statistics> (acceso el 18 de octubre de 2022).

Pew Charitable Trusts. (5 de diciembre de 2022). The Long-Term Decline in Fertility—and What It Means for State Budgets. <https://www.pewtrusts.org/en/research-and-analysis/issue-briefs/2022/12/the-long-term-decline-in-fertility-and-what-it-means-for-state-budgets>

Prieto, S. (2 de abril de 2020). Análisis interno de una empresa: parámetros a estudiar y herramientas. Grupo P&A. Recuperado de: <https://grupo-pya.com/analisis-interno-de-una-empresa-parametros-a-estudiar-y-herramientas/> (acceso el 20 de marzo de 2023).

Qlik. (n.d.). What is a Key Performance Indicator (KPI)? Guide & Examples. Qlik. Recuperado de: <https://www.qlik.com/us/kpi> (acceso el 20 de marzo de 2023).

Redacción Economía 3. (16 de febrero de 2020). El 61% de los millennials, dispuestos a pagar más por productos sostenibles y ecológicos. Economía 3. Recuperado de: <https://economia3.com/2020/02/16/250071-el-61-de-los-millennials-dispuestos-a-pagar-mas-por-productos-sostenibles-y-ecologicos/> (acceso el 20 de marzo de 2023).

Rekhi, S. (18 de junio de 2015). *A Practitioner's Guide to Net Promoter Score (NPS)*. Sachin Rekhi. Retrieved March 28, 2023, from <https://www.sachinrekhi.com/a-practitioners-guide-to-net-promoter-score-nps>

Retently (19 de agosto de 2016). Guía del Profesional para el Net Promoter Score. Retently. Recuperado de <https://www.retently.com/blog/guia-profesional-net-promoter-score/> (acceso el 28 de marzo de 2023)

Retina, E. P. (2019, octubre 18). Colaborar con la competencia, la mejor opción para prosperar en la industria del motor. Ediciones EL PAÍS S.L. https://elpais.com/retina/2019/10/14/tendencias/1571065360_298408.html

Romero, S. (4 de abril de 2022) ¿Cómo funciona un coche híbrido y cuáles son sus características? BBVA NOTICIAS. <https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/como-funciona-un-coche-hibrido-y-cuales-son-caracteriza/>

Santander Universidades. (27 de septiembre de 2021). Fuentes de financiación externas | Blog. Becas Santander. <https://www.becas-santander.com/es/blog/fuentes-de-financiacion-externas.html>

Shaheen, S. A., Cohen, A. P., & Roberts, J. D. (2006). Carsharing in North America: Market growth, current developments, and future potential. *Transportation Research Record*, 1986(1), 116-124.

Shaheen, S. A., Sperling, D., & Wagner, C. (1 de septiembre de 1999). A Short History of Carsharing in the 90's. eScholarship.org. <https://escholarship.org/uc/item/6p3305b0>

Simla. (2021, September 6). Las 5 fuerzas de porter ¿Qué son y para qué sirven? Simla.com. Recuperado de: <https://www.simla.com/blog/las-5-fuerzas-de-porter> (acceso el 6 de marzo de 2023).

Solano, J. (13 de agosto de 2021). ¿Qué es el conocimiento del cliente y cómo se consigue? Skeepers. <https://skeepers.io/es/blog/que-es-el-conocimiento-del-cliente-como-se-consigue/>

Statista. (16 de marzo de 2023). Monthly inflation rate U.S. 2023. Statista. Recuperado de: <https://www.statista.com/statistics/273418/unadjusted-monthly-inflation-rate-in-the-us/>(acceso el 22 de marzo de 2023).

Statista. (2023). Car-sharing - North America. Statista. Recuperado de: <https://www.statista.com/outlook/mmo/shared-mobility/shared-rides/car-sharing/north-america> (acceso el 22 de marzo de 2023).

Tart, S., Wells, P., Beccaria, S., & Sanvicente, E. (2019). Analysis of business models for car sharing. STARS H2020. Recuperado de: <http://stars-h2020.eu/wp-content/uploads/2019/06/STARS-D3.1.pdf> (acceso el 14 de febrero de 2023).

ThePowerMBA, E. (2022). La importancia de la cultura empresarial: principales tipos y algunos ejemplos. ThePower Business School. <https://www.thepowermba.com/es/blog/la-importancia-de-la-cultura-empresarial>

Torres Arriaga, M. G. (2019). Análisis Pestel. Recuperado de: [http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/2973/1/Análisis%20PESTE L.PDF](http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/2973/1/Análisis%20PESTE%20L.PDF)

Tulane University (2022a). Facts & Figures. Recuperado de: <https://tulane.edu/about/facts-and-figures>

Tulane University. (n.d.). Facts and Figures | tulane. Tulane. Recuperado de: <https://tulane.edu/about/facts-and-figures> (acceso el 20 de marzo de 2023).

UP Posgrados Empresariales. (19 de marzo de 2019). Las 7 P del marketing. Blog. Recuperado de: <https://blog.up.edu.mx/las-7-ps-de-marketing> (acceso el 8 de marzo de 2023).

Vergnani, R. (24 de octubre de 2019). Young people increasingly prefer car sharing to car ownership | Eltis. Eltis | the Urban Mobility Observatory. Recuperado de: <https://www.eltis.org/in-brief/news/young-people-increasingly-prefer-car-sharing-car-ownership> (acceso el 4 de febrero de 2023).

Wadhvani, P., & Saha, P. (2021). Car Sharing Market Trends 2021 - Global Statistics Report 2027. Global Market Insights. Recuperado de: <https://www.gminsights.com/industry-analysis/carsharing-market> (acceso el 15 de febrero de 2023).

White, L. E. (2022). 17 Benefits of Car Sharing - Save Time, Money, and Help the Environment. Sustainable Business Toolkit. Recuperado de: <https://www.sustainablebusinesstoolkit.com/environmental-benefits-of-car-sharing/> (acceso el 11 de marzo de 2023).

World Economic Forum. (2022). How Gen Z's sustainability concerns are influencing others. The World Economic Forum. Recuperado de: <https://www.weforum.org/agenda/2022/03/generation-z-sustainability-lifestyle-buying-decisions/> (acceso el 22 de marzo de 2023).

Xiao, J., & Yao, L. (2022,). Factors Affecting Customer Satisfaction of Carsharing and Development Direction: Analysis Based on Customer Perspective. In Proceedings of the International Conference on Information Economy, Data Modeling and Cloud Computing, ICIDC 2022, 17-19 June 2022, Qingdao, China

13.ANEXOS

Anexo 1: Gráficas de los resultados de la encuesta efectuada a potenciales usuarios de Woolt

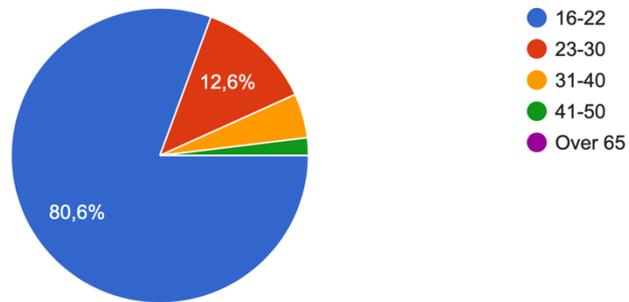
Woolt Business Plan

Woolt is a car-sharing business project designed to provide students, staff and other residents of the surrounding Tulane University area with easy, convenient, safe, environmentally friendly and affordable mobility with no need to own a vehicle. Please help us by answering the following questions, which will only take **2 minutes** of your time.

The sole purpose of this survey is to gather information in order to carry out a Bachelor's Degree Thesis. All information collected will only be used to draw conclusions on this work.

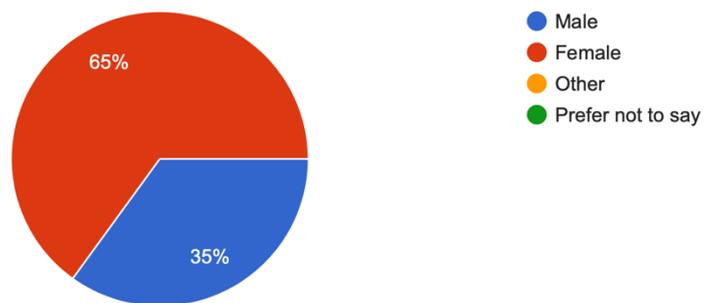
Please indicate your age range

103 respuestas



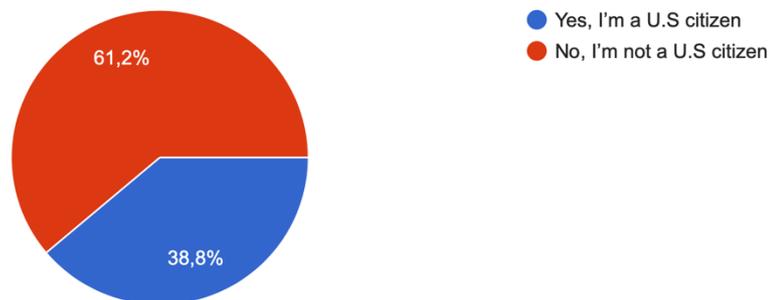
Please select your gender

103 respuestas



Do you come from the U.S.?

103 respuestas



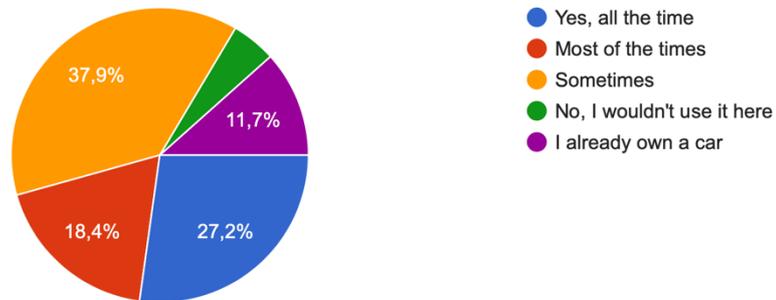
Which of the following best describes yourself?

103 respuestas



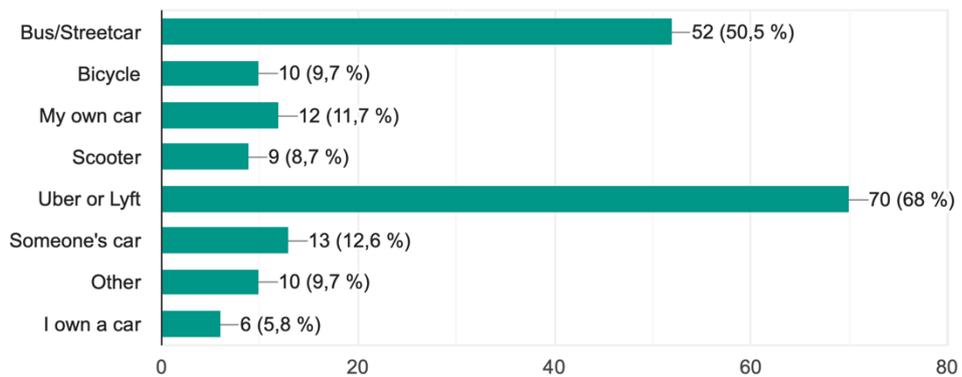
Do you miss having a car while in New Orleans if you don't have one here?

103 respuestas



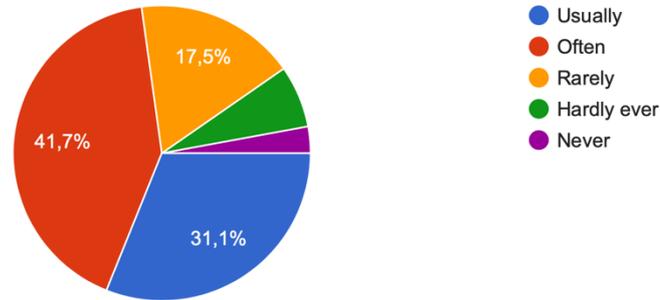
When you need to get around the Tulane or New Orleans area, what mode of transportation do you typically use?

103 respuestas



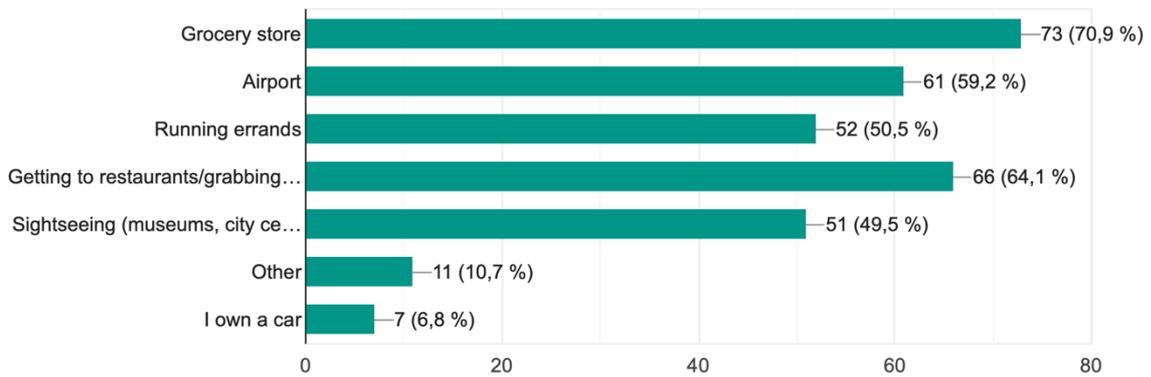
If given the opportunity to drive a car while in New Orleans, how often would you take advantage of the service?

103 respuestas



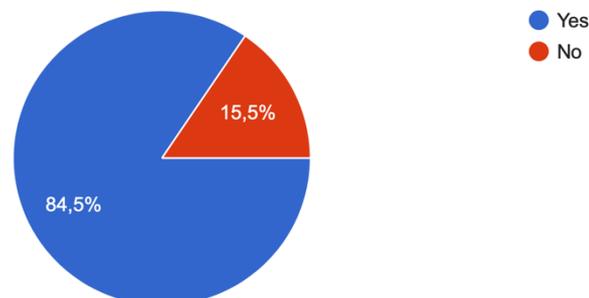
If you were able to use a car, what would you use it for?

103 respuestas



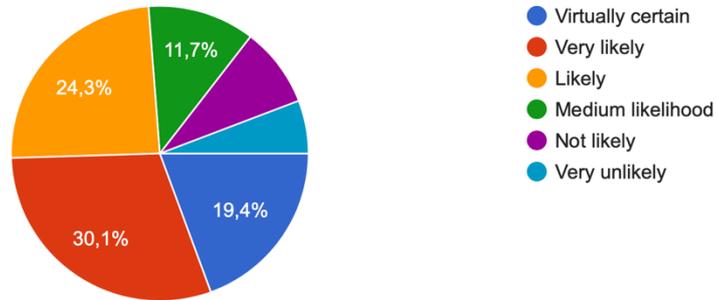
Car sharing is a type of car rental service designed to be convenient for people who want to rent cars for short periods of time (a few minutes, even... service to get around Tulane area / New Orleans?

103 respuestas

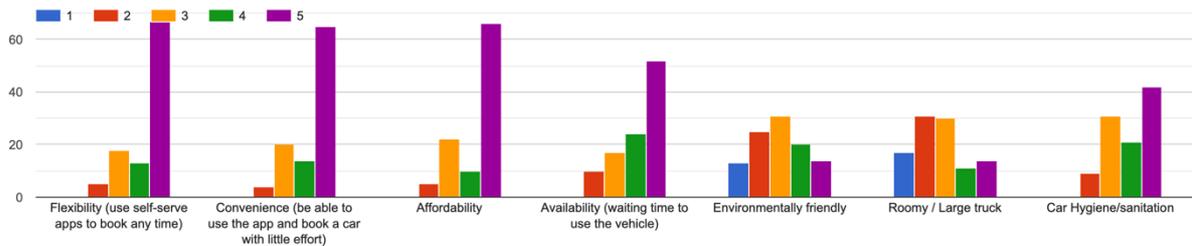


How likely are you to use this service rather than other modes of transportation?

103 respuestas

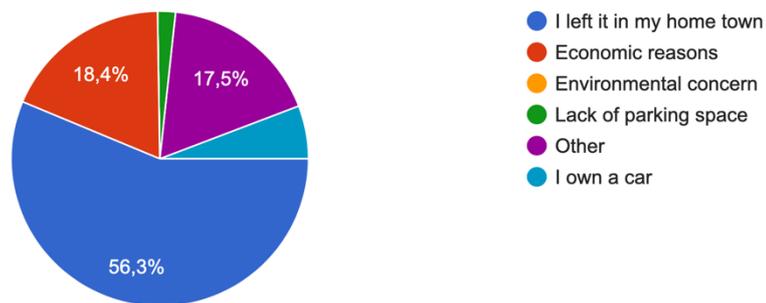


Please give a value from 1 to 5 to each of the following factors (5 = very important and 1 = unimportant)



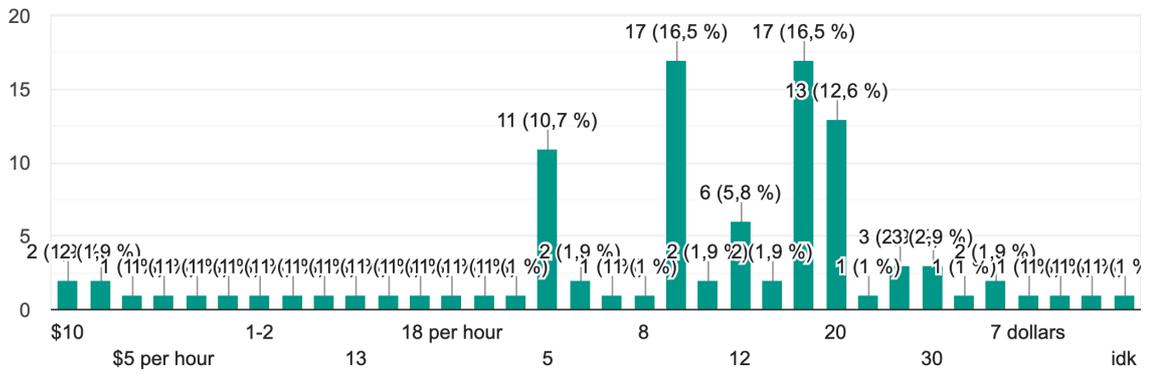
If you don't own a car in New Orleans, which are the reasons?

103 respuestas



What price would you be willing to pay for the use of this service (\$/hour)? (5-seater economy car)

103 respuestas



I would be willing to pay an additional amount to drive an SUV or a pickup truck to carry furniture or other items

103 respuestas

