



UNIVERSIDAD DE JAÉN
Escuela Politécnica Superior de Jaén

Trabajo Fin de Grado

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN Y PUESTA EN MARCHA DE UNA EMPRESA DEDICADA A PRESTAR SERVICIOS DE CARSHARING DE VEHÍCULOS ELÉCTRICOS

Alumno: Pedro Aglio Sánchez

Tutor: Prof. D. Lucas Antonio Cañas Lozano
Dpto: Organización de Empresas, Marketing y
Sociología

Enero, 2021

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	8
1.1. Objetivos	9
1.2. Motivación y justificación del TFG	10
2. DESCRIPCIÓN DE LA IDEA Y PRESENTACIÓN DE LOS PROMOTORES	12
3. ESTUDIO DE MERCADO Y ANÁLISIS ESTRATÉGICO	15
3.1. Definición del sector de actividad	15
3.2. Fuentes de información y recogida de datos	16
3.3. Definición de la misión visión y valores de la empresa	19
3.4. Análisis del entorno genérico	19
3.5. Análisis del entorno específico	22
3.6. Análisis interno	29
3.7. Análisis Dafo y estrategias de actuación	30
4. PLAN DE MARKETING	34
4.1. Marketing estratégico	34
4.1.1. Ventaja competitiva	34
4.1.2. Objetivos de mercado	35
4.1.3. Perfil de los clientes (segmentación)	35
4.1.4. Posicionamiento en el mercado	37
4.2. Marketing operativo	37
4.2.1. Producto	38
4.2.2. Precio	39
4.2.3. Distribución	39
4.2.4. Comunicación	40
4.3. Previsión de ventas y gastos e inversiones en esta área	40
5. PLAN DE OPERACIONES	46
5.1. Descripción de los bienes y/o servicios desde una perspectiva de producción	46
5.2. Descripción de los procesos de elaboración/prestación de bienes y/o servicios	48
5.3. Determinación de la capacidad productiva	50
5.4. Selección de la localización	50
5.5. Proveedores y gestión de aprovisionamiento	52
5.6. Aplicación de la gestión de la calidad	53

5.7. Cuantificación de las inversiones y de los gastos corrientes a realizar en el área de operaciones.....	54
6. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	56
6.1. Evaluación y selección del modelo organizativo de referencia para el diseño de la estructura de la empresa	56
6.2. Determinación de las necesidades de personal, diseño de puestos, determinación de funciones y responsabilidades.....	57
6.3. Representación del organigrama	59
6.4. Descripción de la política de recursos humanos	60
6.5. Cuantificación de las inversiones y de los gastos corrientes a realizar en el área de personal	60
7. SELECCIÓN DE LA FORMA JURÍDICA Y TRAMITACIÓN PARA LA PUESTA EN MARCHA.....	63
7.1. Breve descripción de las principales formas jurídicas a considerar para dar cobertura a la actividad.....	63
7.2. Establecimiento de los criterios a tener en cuenta a la hora de evaluar su idoneidad.....	65
7.3. Selección justificada de una forma jurídica concreta	65
7.4. Descripción de los trámites a realizar para dar inicio a la actividad	65
7.5. Cuantificación de las inversiones y de los gastos corrientes a realizar en el área.....	69
8. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO.....	71
8.1. Determinación de la estructura económica y financiera del proyecto .	71
8.2. Elaboración de los estados financieros previsionales	72
9. ANÁLISIS DE LA VIABILIDAD ECONÓMICA.....	82
9.1. Cálculo de ratios, indicadores de rentabilidad absoluta (VAN) y relativa (TIR) y plazo de recuperación.....	82
10. CONCLUSIONES.....	88
11. BIBLIOGRAFÍA.....	90

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Logotipo de la empresa. Fuente: elaboración propia.	9
Ilustración 2: Mapa del mundo de carsharing. Fuente: carsharing.org.....	16
Ilustración 3: Frecuencia de utilización de los medios de transporte en España. Fuente: Estudio sobre la movilidad del futuro de 2020.....	17
Ilustración 4: Desplazamientos habituales en España. Fuente: Estudio sobre la movilidad del futuro de 2020.	18
Ilustración 5: Preferencia de los ciudadanos sobre los nuevos medios de movilidad compartida. Fuente: Estudio sobre la movilidad del futuro de 2020.	18
Ilustración 6: Análisis PESTEL. Fuente: www.activaconocimiento.es.	20
Ilustración 7: Fuerzas de Porter. Fuente: www.marketingypublicidaddigital.com	23
Ilustración 8: Logo SHARE NOW. Fuente: google imágenes.....	23
Ilustración 9: Logo emov. Fuente: google imágenes.	25
Ilustración 10: Logo Zity. Fuente: google imágenes.	26
Ilustración 11: Pirámide poblacional de Granada 2019. Fuente: Foro Ciudad.	36
Ilustración 12: Mapa de posicionamiento de la empresa. Fuente: elaboración propia.	37
Ilustración 13: Smart ForTwo ElectricDrive. Fuente: google imágenes.	46
Ilustración 14: Equipamiento Smart ForTwo ElectricDrive. Fuente: Smart.	48
Ilustración 15: Proceso de reserva. Fuente: google imágenes.	50
Ilustración 16: Localización oficina de la empresa. Fuente: milanuncios.	51
Ilustración 17: Distribución oficina de la empresa. Fuente: milanuncios.	52
Ilustración 18: Despacho de la empresa. Fuente: milanuncios.	52
Ilustración 19: Localización parking. Fuente: Google maps.	52
Ilustración 20: Mercedes-Benz Citan. Fuente: google imágenes.	53
Ilustración 21: Organigrama de la empresa. Fuente: Elaboración propia.....	60

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Promotores de la empresa. Fuente: elaboración propia.....	13
Tabla 2: análisis DAFO. Fuente: elaboración propia.	31
Tabla 3: datos de Car2go en su primer año. Fuente: elaboración propia.	40
Tabla 4: Tarifa empresa. Fuente: elaboración propia.	41
Tabla 5: Ingresos año 1. Fuente: elaboración propia.	41
Tabla 6: Ingresos año 2. Fuente: elaboración propia.	42
Tabla 7: Ingresos año 3. Fuente: elaboración propia.	42
Tabla 8: Ingresos año 4. Fuente: elaboración propia.	43
Tabla 9: Ingresos año 5. Fuente: elaboración propia.	43
Tabla 10: Resumen ingresos durante 5 años. Fuente: elaboración propia.	44
Tabla 11: gastos durante 5 años. Fuente: elaboración propia.	44
Tabla 12: Costes asociados de la empresa en 5 años. Fuente: elaboración propia.	54
Tabla 13: Costes fijos de la empresa en 5 años. Fuente: elaboración propia. .	54
Tabla 14: personal de la empresa en 5 años. Fuente: Elaboración propia.	60
Tabla 15: sueldo de cada puesto. Fuente: Elaboración propia.....	61
Tabla 16: gastos de la empresa en salarios en 5 años. Fuente: Elaboración propia.	61
Tabla 17: Formas jurídicas de una empresa Fuente: ipyme.....	64
Tabla 18: Trámites para la constitución ERL. Fuente: ipyme.	66
Tabla 19: Gastos de constitución de la forma jurídica. Fuente: elaboración propia.	69
Tabla 20: Inversión de la empresa. Fuente: elaboración propia.....	71
Tabla 21: Financiación de la empresa. Fuente: elaboración propia.	72
Tabla 22: Ingresos de la empresa en los próximos 5 años. Fuente: elaboración propia.	72
Tabla 23: Costes asociados de la empresa en 5 años. Fuente: elaboración propia.	72
Tabla 24: Ingresos de la empresa en los próximos 5 años (escenario pesimista). Fuente: elaboración propia.	73
Tabla 25: Costes asociados de la empresa en 5 años (escenario pesimista). Fuente: elaboración propia.....	73

Tabla 26: Ingresos de la empresa en los próximos 5 años (escenario optimista). Fuente: elaboración propia.....	73
Tabla 27: Costes asociados de la empresa en 5 años (escenario optimista). Fuente: elaboración propia.....	73
Tabla 28: Gastos fijos de alquiler en los próximos 5 años. Fuente: elaboración propia.	74
Tabla 29: Gastos fijos de personal en los próximos 5 años. Fuente: elaboración propia.	74
Tabla 30: Otros gastos fijos en los próximos 5 años. Fuente: elaboración propia.	74
Tabla 31: Cuenta de resultados de la empresa. Fuente: elaboración propia. ..	75
Tabla 32: Distribución de beneficios de la empresa. Fuente: elaboración propia.	75
Tabla 33: Cuenta de resultados de la empresa (escenario pesimista). Fuente: elaboración propia.....	75
Tabla 34: Distribución de beneficios de la empresa (escenario pesimista). Fuente: elaboración propia.....	76
Tabla 35: Cuenta de resultados de la empresa (escenario optimista). Fuente: elaboración propia.....	76
Tabla 36: Distribución de beneficios de la empresa (escenario optimista). Fuente: elaboración propia.....	76
Tabla 37: Tesorería de la empresa en 5 años. Fuente: elaboración propia.	77
Tabla 38: Tesorería de la empresa en 5 años (escenario pesimista). Fuente: elaboración propia.....	77
Tabla 39: Tesorería de la empresa en 5 años (escenario optimista). Fuente: elaboración propia.....	77
Tabla 40: Balance previsional de la empresa en 5 años. Fuente: elaboración propia.	78
Tabla 41: Balance previsional de la empresa en 5 años (escenario pesimista). Fuente: elaboración propia.....	79
Tabla 42: Balance previsional de la empresa en 5 años (escenario optimista). Fuente: elaboración propia.....	80
Tabla 43: Análisis del balance y cálculo de ratios importantes para la previsión inicial. Fuente: elaboración propia.....	83

Tabla 44: Análisis del balance y cálculo de ratios importantes para la previsión inicial. Fuente: elaboración propia.....	83
Tabla 45: Resultado del estudio a lo largo de cinco años para la previsión inicial. Fuente: elaboración propia.....	84
Tabla 46: Cálculo del VAN y TIR para la previsión inicial. Fuente: elaboración propia.	84
Tabla 47: Análisis del balance y cálculo de ratios importantes para escenario pesimista. Fuente: elaboración propia.....	85
Tabla 48: Análisis del balance y cálculo de ratios importantes para escenario pesimista. Fuente: elaboración propia.....	85
Tabla 49: Resultado del estudio a lo largo de cinco años para escenario pesimista. Fuente: elaboración propia.....	85
Tabla 50: Cálculo del VAN y TIR para escenario pesimista. Fuente: elaboración propia.	85
Tabla 51: Análisis del balance y cálculo de ratios importantes escenario optimista. Fuente: elaboración propia.	85
Tabla 52: Análisis del balance y cálculo de ratios importantes para escenario optimista. Fuente: elaboración propia.	85
Tabla 53: Resultado del estudio a lo largo de cinco años para escenario optimista. Fuente: elaboración propia.	86
Tabla 54: Cálculo del VAN y TIR para escenario optimista. Fuente: elaboración propia	86

INTRODUCCIÓN

1. INTRODUCCIÓN

Este documento corresponde a un Trabajo Fin de Grado (TFG) en el que se va a llevar a cabo un Plan de Negocio para la puesta en marcha de una empresa. A lo largo del plan se abarcarán diferentes aspectos como son el estudio del entorno general y específico en que desarrollará su actividad, el plan de marketing, la prestación de los servicios, la organización del factor humano y su política, la forma jurídica que mejor se adapta al negocio, el estudio financiero y económico, así como un análisis de viabilidad y conclusiones que pondrán fin al estudio y expondrán la valoración del plan de negocio.

Por ello, en este TFG se van a tratar temas que engloban las asignaturas de la titulación de Grado de Ingeniería de Organización Industrial. A lo largo de la titulación podemos encontrarnos con un aprendizaje correspondiente a asuntos relacionados con este documento, principalmente, en materias de tercer y cuarto curso que corresponden a la especialización de Ingeniería de Organización Industrial en la Universidad de Jaén. Éstas son Marketing Industrial, Organización del Trabajo y Factor Humano, Gestión de la Calidad, Estrategia y Política de la empresa, Gestión Financiera, Gestión de la Innovación y Creación de Empresas de Base Tecnológica que sirve de inspiración para la realización de Planes de Negocio y resulta realmente útil para la realización de este tipo de TFG.

El presente proyecto expone el plan de empresa y propuesta de implantación correspondiente a un negocio de carsharing en la ciudad de Granada. La idea inicial del servicio es ofrecer al cliente la posibilidad de utilizar un vehículo eléctrico para realizar el desplazamiento dentro de la ciudad sin necesidad de costes de aparcamiento. El beneficio para la empresa vendrá mediante una tarificación por minutos de uso y el cobro de una cuota de inscripción por cada registro.

El nombre escogido para la empresa es **EASYMOVE**, mezcla de dos palabras inglesas las cuales responden a “Fácil” por “Easy” y “Movimiento” por “Move”, queriendo hacer referencia con este juego de palabras a la sencillez de uso del servicio, al igual que la conducción de los vehículos utilizados por los usuarios.



Ilustración 1: Logotipo de la empresa. Fuente: elaboración propia.

Los beneficios sociales de este modelo de negocio se centran en la sostenibilidad del medio ambiente mediante la reducción de la emisión de gases de efecto invernadero gracias a la utilización de vehículos únicamente eléctricos.

1.1. Objetivos

Con la creación de este documento los objetivos generales que se pretenden alcanzar son:

- Ofrecer una visión general del sector para poder comprender el propio negocio y la competencia.
- Determinar el entorno general y competitivo que rodea a la empresa, y sus posibles acciones.
- Conocer el perfil de los clientes sobre los cuales se va a dirigir el negocio.
- Seleccionar la estrategia competitiva y corporativa más adecuada, teniendo en cuenta el análisis del entorno realizado.
- Dimensionar el tamaño del mercado, sobre el cual se estimarán los datos de crecimiento, cuota de mercado y ventas.
- Analizar la situación económica-financiera de la compañía.

En definitiva, describir todas las acciones necesarias para poner en marcha una nueva empresa, analizando la viabilidad técnica y económica del proyecto y dando las directrices y puntos básicos de partida.

1.2. Motivación y justificación del TFG

Se ha decidido realizar un Plan de Empresa como Trabajo Final de Carrera ya que es muy interesante la creación de una empresa desde cero empleando todos los conocimientos logrados a lo largo de la carrera.

La elección de este trabajo con esta temática viene condicionada por mi experiencia con este servicio en Madrid, el cual, me pareció una idea muy original para desplazarse sin necesidad de transporte público o coche propio. Se ha observado que en Andalucía no existe, de momento, este tipo de servicios, por lo que me resultó interesante su estudio de puesta en marcha.

El carsharing es una modalidad de transporte que permite a sus usuarios usar un vehículo cuando les sea necesario, sin la necesidad de tener un vehículo en propiedad. El automóvil pasa de ser un producto a un servicio y ofrece un coche para usar cuando se desee en lugar de poseerlo.

El alquiler de estos vehículos es muy económico para el usuario ya que el precio del servicio se aplica por minutos de utilización, normalmente realizando trayectos cortos siempre dentro de la ciudad. Los vehículos se encuentran distribuidos por toda la ciudad y el usuario podrá escoger el que le apetezca y dejarlo donde mejor le convenga.

Lo que este sistema pretende es reducir la contaminación por medio del alquiler de vehículos y conseguir que en los lugares donde se implante, se reduzca el tráfico, mejorando los desplazamientos de las ciudades y haciendo éstas más habitables para las personas.

DESCRIPCIÓN DE LA IDEA Y PRESENTACIÓN DE LOS PROMOTORES

2. DESCRIPCIÓN DE LA IDEA Y PRESENTACIÓN DE LOS PROMOTORES

En este apartado del documento se va a presentar la idea de negocio de forma detallada y los promotores que la llevarán a cabo.

La empresa se llamará EASYMOVE, como ya se ha expuesto, y la oficina se situará en una calle central de la ciudad de Granada, aunque esto no es de vital importancia para el usuario.

El carsharing consiste en el alquiler de vehículos eléctricos sin conductor. El cliente seleccionará el vehículo que más le convenga y podrá estacionarlo en cualquier parte del área metropolitana de Granada, éste únicamente pagará por cada minuto de servicio un precio que rondará los 0,25€/minuto. La empresa se encargará de las recargas de las baterías de los vehículos para tener siempre activo el mayor porcentaje de vehículos disponibles.

Está implantándose cada vez más en las ciudades ya que cada vez son más los clientes interesados en él, con el servicio se obtiene la mejor combinación posible frente a los medios de transporte públicos, que no pueden cubrir las necesidades de movilidad de todos los clientes. Ofrece una mayor flexibilidad que el transporte público sin los costes de un vehículo particular.

Se trata de una oportunidad de negocio única en la actualidad, dado que este modelo de servicio es algo novedoso para el mundo y por tanto, hay muchas ciudades que aún carecen de él y suponen mercados en ausencia de competencia.

Los promotores de este negocio serán dos personas, cada uno realizará sus respectivas inversiones iniciales. Ocuparán los siguientes puestos:

Nombre	Pedro Aglio Sánchez
Fecha de nacimiento	7/04/1997
Campo profesional	Grado en Ingeniería de Organización Industrial
Área	Dirección general
Puesto	Director general
Capital a aportar	1.600 €

Nombre	Alfonso López Ruiz
Fecha de nacimiento	22/03/1997
Campo profesional	Doctorado en Tecnología de la Información y Comunicación
Área	Departamento de Informática
Puesto	Director de informática
Capital a aportar	1.500 €

Tabla 1: Promotores de la empresa. Fuente: elaboración propia.

Con esta combinación se pretende cubrir en un principio las necesidades necesarias para el desarrollo y avance de la empresa. Las habilidades adquiridas tras los cursos realizados proporcionan capacidades de decisión, liderazgo, ambición, competitividad y responsabilidad, consideradas indispensables para iniciarse en el negocio.

ESTUDIO DE MERCADO Y ANÁLISIS ESTRATÉGICO

3. ESTUDIO DE MERCADO Y ANÁLISIS ESTRATÉGICO

En este apartado se estudiará la situación actual del mercado en el que la empresa realizará su actividad. Se determinarán tanto la oferta como la demanda para analizar las consecuencias que pueden tener en el mercado. Con este análisis podremos conocer los riesgos y las oportunidades que conlleva nuestra actividad, ayudándonos a elegir las estrategias a llevar a cabo. Los puntos clave a tener en cuenta son los siguientes:

1. Definición del sector de actividad.
2. Fuentes de información y recogida de datos.
3. Definición de la misión, visión y valores de la empresa.
4. Análisis del entorno genérico.
5. Análisis del entorno específico.
6. Análisis interno.
7. Análisis DAFO y estrategias de actuación.

3.1. Definición del sector de actividad

Nuestra empresa se situará dentro del sector de carsharing, se trata de un concepto relativamente nuevo que está creciendo en las grandes ciudades. Es un sistema de uso compartido de vehículos donde el cliente los alquila por periodos muy cortos de tiempo. A diferencia de un sistema convencional de alquiler de coches, éste está organizado de forma que los clientes tienen un acceso mucho más flexible a los mismos. El público al que va dirigido este modelo de negocio es un sector de la población que necesita realizar trayectos cortos de forma rápida, sencilla y que además requiere de una flexibilidad alta que en muchas ocasiones el transporte público no puede aportar.

La implantación de un negocio de carsharing tiene sentido en zonas de gran densidad de población y que cuentan con buenas alternativas de transporte.

Podemos encontrar diferentes tipos:

- **Round-Trip (con estación-base):** En este modelo, el usuario debe tomar el vehículo en una estación definida y dejarlo en esa misma estación, realizando un viaje de ida y otro de vuelta con respecto a la estación inicial desde la cual alquila el vehículo. También debe reservar el vehículo y establecer el periodo

de tiempo que lo va a utilizar con antelación. Es el modelo más sencillo de implantar y el que requiere menor inversión. Es usado mayormente en EEUU y Asia, aunque algunas compañías europeas también lo usan.

- **One way-trip (con estación-base):** Este modelo también requiere la disponibilidad de estaciones desde las cuales se pueda alquilar o dejar el coche. El usuario tiene la opción de coger el vehículo en una estación de origen y dejarlo en otra diferente, y, por tanto, es un sistema más flexible que el anterior. Se necesita reservar con antelación, seleccionar en qué estación se cogerá el vehículo y en cual se dejará. Es el sistema más utilizado por las compañías clásicas de alquiler de vehículos.
- **One way-trip (sin estación-base):** Es el modelo más flexible de todos y el que más se acerca al uso que se le puede dar a un vehículo privado. El usuario alquila el vehículo más cercano de los que se encuentran repartidos por la ciudad, pudiendo dejarlo y dar por terminado el servicio donde él quiera. Este sistema conlleva tener una central que controle a tiempo real todos los vehículos, además de avisar a los usuarios sobre la localización de los mismos. Como ventajas tiene la no necesidad de una infraestructura de aparcamiento, pero la tarifa de utilización es más elevada debido a que la empresa debe hacer frente a costes superiores de mantenimiento y redistribución de los vehículos. Este modelo es el que se desarrollará con más detalle en el resto del proyecto.

3.2. Fuentes de información y recogida de datos

Actualmente se calcula que el servicio de carsharing está presente en más de 600 ciudades y 18 países.



Ilustración 2: Mapa del mundo de carsharing. Fuente: carsharing.org

Las empresas dominantes en Europa son las empresas alemanas Car2go con 1.000.000 socios y una flota de 13.500 vehículos (de los cuales 1.200 son eléctricos) y DriveNow con 500.000 socios y 3.800 coches (hasta ahora solo presente en Alemania, Reino Unido, Suecia, Dinamarca y Austria).

En España el carsharing opera principalmente en Madrid y Barcelona, pero también en otras grandes ciudades, como Valencia, Bilbao, Sevilla o Málaga.

El “Estudio sobre la movilidad del futuro de 2020” es un informe que recoge información acerca de la opinión de los españoles ante la nueva movilidad urbana y nos proporciona los siguientes datos del carsharing:

La siguiente ilustración muestra la frecuencia de utilización de los medios de transporte, donde el carsharing se sitúa como la novena opción de movilidad preferida. Un 1% lo utiliza diariamente, un 3% al menos una vez a la semana, un 4% al menos una vez al mes, un 17% con menor frecuencia y un 75% nunca lo ha utilizado.

En tu día a día, ¿con qué FRECUENCIA utilizas los siguientes medios de transporte? (Respuesta única) | Base: 1500

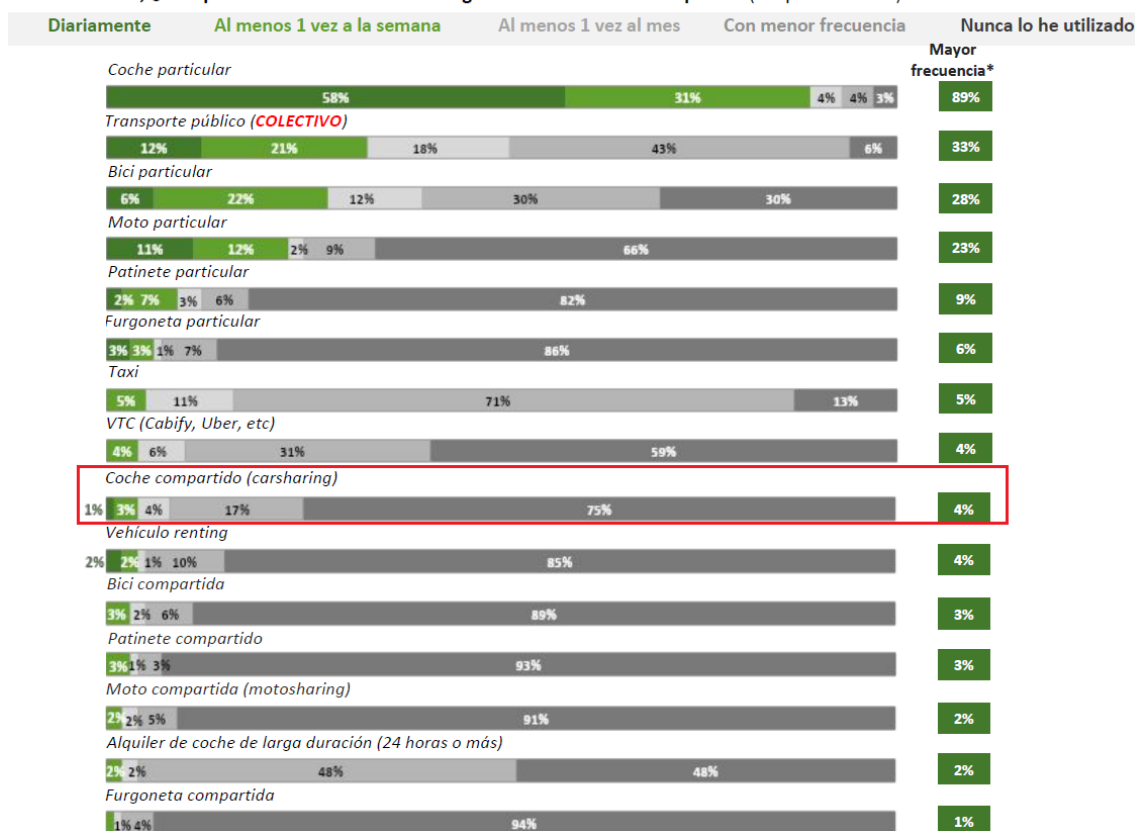


Ilustración 3: Frecuencia de utilización de los medios de transporte en España. Fuente: Estudio sobre la movilidad del futuro de 2020.

La siguiente ilustración muestra los desplazamientos habituales de los ciudadanos, donde el carsharing se encuentra en el octavo puesto. El 1% lo utiliza para ir a trabajar, el 3% para viajes/escapadas de ocio y otro 1% para viajes personales.

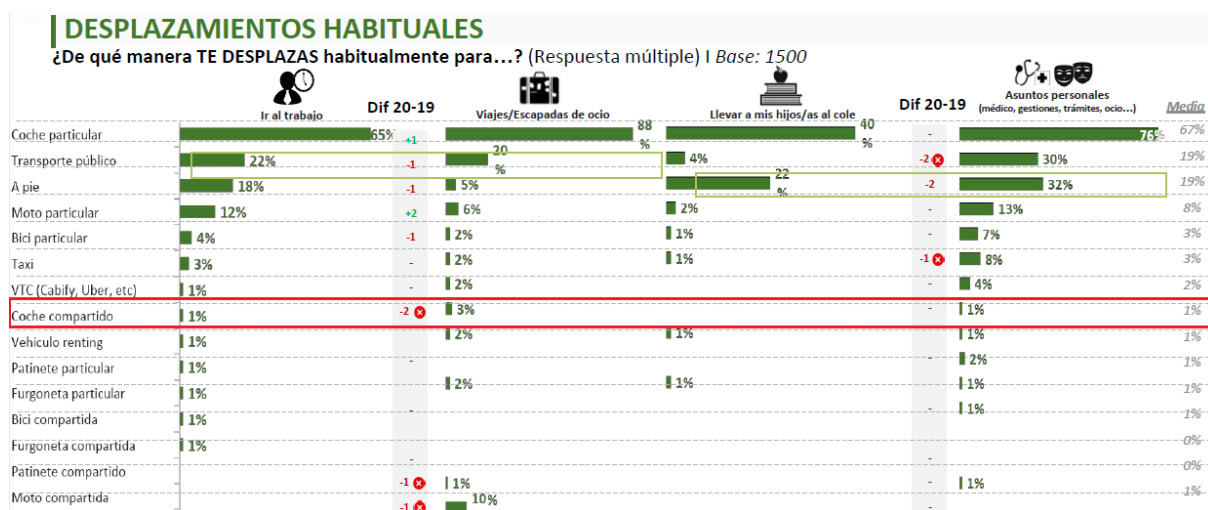


Ilustración 4: Desplazamientos habituales en España. Fuente: Estudio sobre la movilidad del futuro de 2020.

En cuanto a la preferencia de los ciudadanos sobre los nuevos medios de movilidad compartida nos encontramos con que el coche sin estación fija es preferido por un 73% y el coche con estación por un 21%.

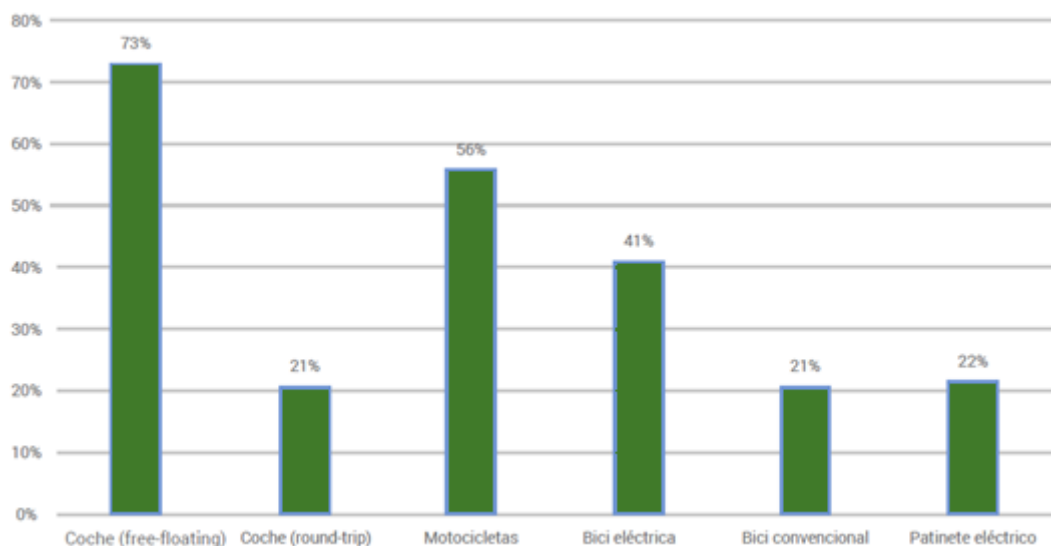


Ilustración 5: Preferencia de los ciudadanos sobre los nuevos medios de movilidad compartida. Fuente: Estudio sobre la movilidad del futuro de 2020.

Como complemento a estos servicios encontramos el motosharing o moto compartida. Este tipo de sistemas están encontrando mayor público en ciudades de tamaño medio. Así, además de en Madrid y Barcelona, podemos acceder a este

servicio en Málaga, Sevilla, Cádiz, Murcia, Valencia, Zaragoza e, incluso, en ciudades que no superan los 100.000 habitantes, como es el caso de El Puerto de Santa María.

Para nuestro caso, Granada es una ciudad clave donde a día de hoy no existe un modelo parecido y es ideal para introducirlo por las ventajas que nos ofrece (ciudad grande, gran afluencia de turismo, áreas de servicio de recarga, inexistencia de motosharing, etc).

3.3. Definición de la misión visión y valores de la empresa

- **Misión:** ofrecer un servicio de carsharing a un precio económico y fácil de usar con el objetivo de ayudar a la conservación del medio ambiente. Según avancen los años se pretende que este negocio sea visto por la población de la misma manera que el taxi, el metro o el autobús.
- **Visión:** consolidar este nuevo negocio en la ciudad de Granada para poder expandirse a otras ciudades donde no exista el servicio todavía. Además, se busca ofrecer un servicio de desplazamiento alternativo a los medios tradicionales y ayudar al medioambiente gracias al sistema de motorización eléctrico.
- **Valores:**
 - Orientación al cliente: búsqueda de la satisfacción y comodidad del cliente.
 - Esfuerzo: para llevar a cabo esta iniciativa la dedicación y la profesionalidad son los valores básicos.
 - Ecológica: se busca reducir el número de coches privados, lo que a su vez provocará una reducción en la contaminación y el tráfico.
 - Calidad: se utilizarán exclusivamente coches eléctricos, intentando renovar la flota cada cierto tiempo.

3.4. Análisis del entorno genérico

Analizar los factores externos que afectan a una empresa es fundamental para su supervivencia, ya que determina su capacidad para adaptarse a los cambios del mercado. Existen diferentes herramientas que permiten detectar los

riesgos y oportunidades del entorno y el análisis PESTEL es un instrumento completo.

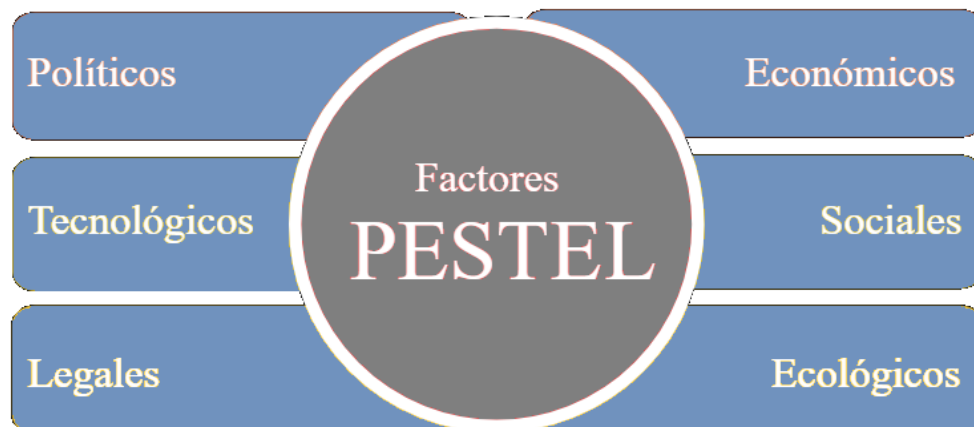


Ilustración 6: Análisis PESTEL. Fuente: www.activaconocimiento.es.

El acrónimo PESTEL se refiere a los factores que se analizan: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales. Por lo tanto, es un estudio de mercado únicamente de factores externos que afectan a la empresa.

Factores políticos-legales

Se han agrupado estos dos factores ya que entre ellos existe una gran relación y se pueden analizar simultáneamente. El contexto político se caracteriza por una gran inestabilidad e incertidumbre debido a sucesivos cambios de gobierno en poco tiempo a nivel municipal, autonómico, estatal y europeo. Ello conlleva que, en muchas ocasiones, las decisiones que se toman por un partido político puedan ser opuestas a las tomadas por otro gobierno posterior.

Según la formación política que esté en el gobierno favorecerá una legislación más o menos favorable con las nuevas formas de movilidad, el ecologismo o el transporte sostenible. En el ámbito nacional, una de las organizaciones que tiene una mayor autoridad para la legislación sobre el transporte es la DGT (Dirección General de Tráfico).

Ésta introdujo algunas nuevas especificaciones en el Reglamento General de Vehículos. Un vehículo carsharing es “un vehículo destinado al alquiler sin conductor que se dedica a un uso concatenado e intensivo por un número indeterminado de usuarios dentro de una zona de servicios delimitada”.

Por otro lado, establece también ciertas normas relacionadas con su uso y disponibilidad: “Debe estar disponible, en cualquier momento, para ser utilizado mediante el empleo de aplicaciones móviles”. Sin duda, se trata de afirmaciones que los usuarios de vehículos carsharing tienen ya más que asumidas.

Además, el mismo organismo ha creado la etiqueta conocida con el nombre de “V-26 Distintivo carsharing”, que se utilizará para distinguir a los vehículos carsharing del resto de medios de transporte que circulen por la ciudad.

Factores económicos

Los aspectos económicos que marcan al país en los tiempos actuales están condicionados por el mismo factor que los políticos: la crisis económica. No cabe duda de que la crisis que está sufriendo nuestro país desde el año 2008 puede pasar factura a cualquier empresa. La población es más sensible al precio.

Otro aspecto importante ha sido la aparición de la crisis del COVID-19. Dicha crisis ha propiciado un gran aumento del desempleo a nivel nacional al igual que el PIB. La comunidad europea ha presentado unos planes de recuperación económica donde aportará un gran capital para revertir en lo máximo posible las consecuencias que se vayan generando en el futuro próximo.

Factores sociales

Está bastante claro que la crisis económica que está sufriendo nuestro país condicionan a los factores económicos, pero también tiene repercusiones en otros factores como puede ser el factor social. Ha influido en la mentalidad de las personas cambiando sus hábitos de consumo.

Cabe destacar la situación poblacional que vive el país, actualmente nos encontramos con que la población es cada vez más anciana. Los españoles desempleados están yéndose fuera del país a buscar un mejor futuro, lo que influye en la pérdida de población.

Actualmente, la crisis del COVID-19 ha golpeado con fuerza, tanto económica como socialmente. Una parte del sector del turismo rural utiliza nuestro servicio, por lo que es una gran oportunidad de negocio ya que será de los primeros sectores en recuperarse.

Factores tecnológicos

La innovación de un país se basa en los siguientes pilares:

- Inversión en I+D+i.
- Capacidad de adquirir tecnologías, conocimiento, medios y equipos.
- Capital humano.
- Aprovechamiento de las empresas del conocimiento generado.

Para nuestro negocio, el uso de Smartphones o móviles inteligentes favorecen la utilización del carsharing ya que facilita las reservas.

Otro factor tecnológico de gran relevancia es el desarrollo de los coches eléctricos. Éstos tienen un gran futuro por delante, ya que se irán produciendo mejoras que, a su vez, hagan una mejora constante de nuestro servicio.

Factores ecológicos

Nuestra empresa usará coches totalmente eléctricos y además reducirá el número de transportes de uso privado. Esto puede ser muy apreciado por la población en general, ya que cada vez es mayor el porcentaje de público que se preocupa por el medio ambiente. Además, se evitarán problemas futuros con gobiernos y administraciones que cada vez son más estrictos con las compañías contaminantes.

3.5. Análisis del entorno específico

Para conocer la situación del microentorno de la industria a la que pertenece la empresa, se va a analizar el modelo de las cinco fuerzas de Porter.

La utilidad de esta herramienta es que las empresas pueden analizar y medir sus recursos frente a estas cinco fuerzas. A partir de ahí, estarán en condiciones óptimas para establecer y planificar estrategias que potencien sus oportunidades o fortalezas para hacer frente a las amenazas y debilidades.

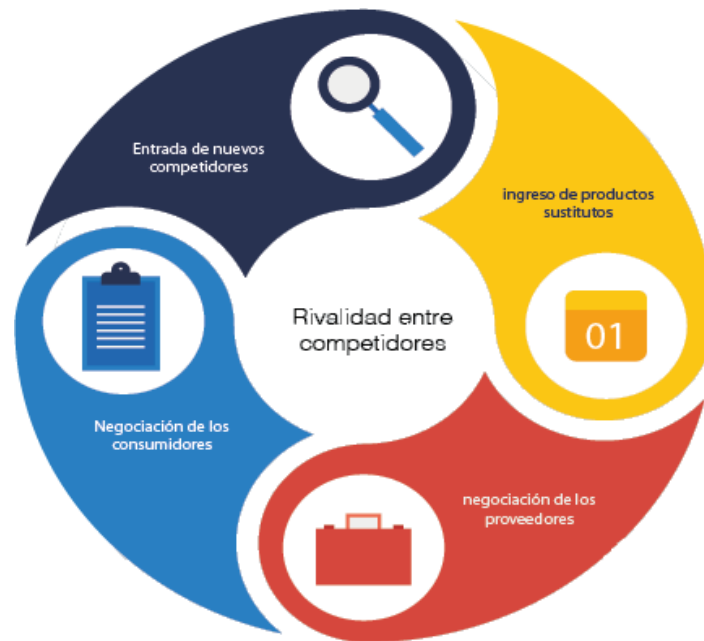


Ilustración 7: Fuerzas de Porter. Fuente: www.marketingypublicidaddigital.com

Rivalidad entre los competidores existentes

La mayoría de empresas de carsharing que ofrecen nuestro mismo servicio operan en Madrid. Las 3 empresas más importantes son:

❖ **Car2ToGo – SHARE NOW**



Ilustración 8: Logo SHARE NOW.
Fuente: [google imágenes](#).

Es una de las compañías más populares y la primera en introducir el carsharing en España. Desde noviembre de 2019 la aplicación pasó de ser Car2togo a llamarse SHARE NOW aunque la aplicación, los coches o el funcionamiento no se han visto modificados. Es una de las más completas y su funcionamiento es sencillo:

1. Te registras online en la página web o en la app.
2. Descargas la aplicación y encuentras un coche.
3. Escaneas tu permiso con la aplicación.
4. Dentro de la zona car2to puedes coger el coche que quieras desde un punto a otro y dejarlo en cualquier calle aparcado.

Zona y ciudades

Se encuentra en: Madrid, Berlín, Colonia, Dusseldorf, Fráncfort, Hamburgo, Múnich, Stuttgart, Viena, París, Milán, Roma, Turín y Ámsterdam. Se puede viajar a otra ciudad siempre y cuando el alquiler empiece y se acabe en la misma ciudad.

Coches y flota



**0,19 € – 0,29 €
por minuto**

smart fortwo ED



**0,19 € – 0,29 €
por minuto**

smart EQ fortwo



**0,21 € – 0,31 €
por minuto**

smart EQ forfour

Encontramos todos los coches automáticos con opciones para compartir coche de dos o cuatro personas. La flota que tiene Car2togo es de más de 500 coches en Madrid.

Precio

La Cuota de alta es de 9,00 euros.

Cart2go (o ShareNow) es actualmente una de las más baratas y las mejores opciones para cualquier coche o número de ocupantes. El precio es por minuto:

- Precio que varía de entre 0,19 céntimos a 0,29 céntimos por minuto en el Smart fortwo ED y en el Smart EQ fortwo.
- Precio que varía entre los 0,21 y 0,31 céntimos por minuto si usas el coche Smart EQ fourfour de cuatro plazas.

❖ **emov**

*Ilustración 9: logo emov.
Fuente: google imágenes.*

Es otra de las más populares que se puede utilizar para coches compartidos de este tipo. Una empresa nacional que nació como unión de Free2Move y Eysa en España y que se convirtió en la segunda en llegar.

Las funciones son muy parecidas a las demás: los coches son 100% eléctricos, automáticos y se pueden abrir a través de la aplicación siempre y cuando se haya tocado en “Reservar este coche”.

Las llaves están en el interior de la guantera. Se puede abrir el coche con la aplicación, pero se necesitarán las llaves para arrancarlo. Son automáticos y el viaje dependerá de la batería que tenga el coche: se puede consultar desde la propia aplicación o desde un indicador en el salpicadero. Como en el anterior, se puede dejar el coche en cualquier plaza de aparcamiento pública siempre que esté en una zona *emov* y que no sea en un parking subterráneo, un parking privado, un descampado o un sitio “abandonado”.

Zona y ciudades

Actualmente solo está disponible en Madrid y Lisboa.

Coches y flota

Los coches disponibles en Emov son:



Citroën C-Zero con cuatro plazas



Citroën Berlingo con tres plazas

Precio

La cuota de alta es de 9 euros.

El precio de emov varía según el coche que se elija o el tiempo:

- 0,29 céntimos por minuto en el Citroën C-Zero.
- 0,31 céntimos por minuto en el Citroën Berlingo.
- 49 euros si quieres disponer del coche durante todo el día.

❖ Zity



*Ilustración 10: logo Zity.
Fuente: google imágenes.*

La gran diferencia es que no tiene límite de kilómetros ni coste de registro. El tamaño del coche es más grande, caben más personas y la cobertura es mucho más amplia en la ciudad de Madrid, no solo limitándose a la capital sino también a pueblos de la provincia o barrios de las afueras.

También tiene algunas ventajas como la opción Standby que permite ir a un sitio, dejar el coche durante un tiempo y volver a él, pero sin finalizar el alquiler.

Zona y ciudades

Está disponible en Madrid y en París.

Coches y flota

El coche que se usa en ZITY es el Renault Zoe. Se trata de un coche con un maletero mucho más grande que los anteriores y que tiene cinco plazas. Es un coche 100% eléctrico.



Precios

No hay cuota de alta y el registro es gratuito.

El precio en ZITY oscila entre:

- 0,17 céntimos por minuto.
- 0,31 céntimos por minuto sin límite de kilómetros.

También se puede contratar o activar el servicio STAND BY que permite no finalizar el uso del coche, pero estacionarlo durante un tiempo. Mientras está aparcado se pagará de 0,06 céntimos por minuto a 0,12 céntimos por minuto.

La gran ventaja de ZITY en precio es que existen tarifas planas si se va a usar durante varias horas y no tener que pagar por minuto.

- Tarifa plana 1 día por 30 euros
- Tarifa plana 2 días por 50 euros
- Tarifa plana 3 días por 60 euros

Además de éstas también se pueden destacar las siguientes, donde varias de ellas se encuentran a la vez en distintas ciudades de España:

- **Respiro:** puedes calcular el precio por horas o días y según distancia. Empezaron en Madrid y están presentes en L'Hospitalet de Llobregat.
- **Wible:** que opera con Kia Niro PHEV, es la única que cuenta con tres bases -en la localidad de Pozuelo de Alarcón y en los barrios madrileños de Villaverde y Las Tablas- en las que, además de realizar el mantenimiento y la recarga de sus automóviles, permite a los clientes aparcar sus vehículos privados -por 1 €/día- antes de coger uno de sus Niro PHEV para acceder a Madrid.
- **Clickcar:** dispone de coches hasta siete plazas y factura por lo que hayas recorrido y el tiempo de uso. Disponible en Bilbao.
- **Electricway:** el modelo Renault Twizy biplaza es elegido para trabajar por esta empresa solo en Madrid. Cobran por horas.
- **Ubeeqo:** disponible en Madrid y Barcelona. Alquiler por horas, días y distancia.
- **Ibilkari:** coches por horas y días por Bilbao y la parte de la costa de la provincia de Vizcaya.

Al igual que estas empresas de vehículos eléctricos, también existen empresas de motos eléctricas, las cuales también pueden ser competidores potenciales. En España destacan:

- **Cooltra:** Más de 11.000 motos en más de 25 ciudades en España, Italia, Francia y Portugal. Cada moto incluye un casco, y el precio de los vehículos de Cooltra dependen de cada ciudad. Las motos de Cooltra no están tan enfocadas a los trayectos cortos como el resto de opciones, ya que se alquilan por días.
- **eCooltra:** sus motos son eléctricas, alcanzan los 50 Km/h y cuentan con dos cascos. Las tarifas dependen de los minutos, con un precio de 24 céntimos el minuto. Se pueden encontrar en Lisboa, Barcelona, Madrid y Roma.
- **Moving:** está presente en 11 ciudades españolas (Madrid, Zaragoza, Valencia, Sevilla, Málaga, Barcelona, Murcia, Cádiz, Puerto de Santa María, Alicante y Córdoba). Su precio es de 21 céntimos el minuto. También cuenta con diversos bonos, como uno de 100 minutos por 10 euros. Sus motos son completamente eléctricas.

Poder de negociación de los consumidores

Actualmente en Granada no existe servicio como el ofrecido, al contrario que en la ciudad de Madrid, donde sí se ofrecen los mismos servicios. Por lo que, en nuestro caso, los consumidores tendrán un escaso poder de negociación en cuanto al precio se refiere.

Ingreso de productos y servicios sustitutivos

En la ciudad de Granada, a día de hoy, no existe un posible producto sustitutivo con el mismo servicio que se oferta, aunque alguno similar es el alquiler de bicicletas y patinetes eléctricos. En estos servicios se puede alquilar por horas, días o fines de semana, pero no hay estaciones como nuestro servicio que permitan recoger y dejar, en este caso, la bicicleta o el patinete en el lugar que mejor convenga al cliente.

Poder de negociación de los proveedores

En nuestro negocio existen tres grandes proveedores: los coches eléctricos, la implantación del sistema tecnológico de la empresa y la accesibilidad a los puntos de recarga.

Tras analizar los diferentes tipos de vehículos eléctricos, para el servicio el Smart ForTwo Electric Drive es el vehículo que mejor cumple los requisitos, por lo que le dará mucho poder negociador como proveedor a la marca Smart.

En cuanto al sistema tecnológico, Invers, la empresa que podría proveer de la tecnología necesaria, si tendría bastante poder de negociación, ya que no existen muchas empresas encargadas de la gestión de estos sistemas en empresas de carsharing.

El otro aspecto fundamental para la empresa es la accesibilidad a los puntos de recarga. El proveedor es el Ayuntamiento de Granada, por lo que no debería suponer problemas ya que es un servicio ofrecido a los ciudadanos, que ofrece puntos de recarga gratuitos distribuidos por la ciudad.

Entrada de los nuevos competidores

Como hemos visto anteriormente, a día de hoy, no existen competidores, el servicio de carsharing es relativamente nuevo en España. Pero éste es un sector en crecimiento en todo el mundo, por lo que es probable que nuevas compañías lleguen a la ciudad con ideas iguales o similares. Será necesario saber de antemano el tipo de servicio que ofrecerán estas compañías para actualizar nuestro servicio respecto a las demandas del cliente y las ofertas del sector.

3.6. Análisis interno

La empresa debe comenzar identificando cuáles son sus recursos y capacidades, con la finalidad de poder conocer profundamente en qué elementos esenciales puede fundamentar su estrategia.

El análisis de recursos y capacidades es un instrumento esencial para el análisis interno y la formulación de la estrategia. Por ello:

- La empresa debe identificar y medir sus propios recursos.
- Evaluarlos y determinar en qué medida son útiles, adecuados y valiosos para conseguir una ventaja competitiva y mantenerla en el tiempo.
- Analizar la forma de gestionar y mejorar estos.

Los recursos y capacidades son aquellos conjuntos de elementos, factores activos, habilidades y atributos que la entidad posee o maneja y que le permiten formular y poner en marcha una estrategia competitiva e influir en algunos aspectos de la estrategia corporativa.

Recursos

- Cultura organizacional favorable a la mejora y al cambio, cultura de rapidez y calidad de servicio.
- Recursos humanos de calidad y altamente cualificados.
- Creatividad y capacidad de innovación: habilidades tecnológicas, capacidad de nuevos desarrollos y capital humano.
- Conocimiento de las necesidades.
- Recursos materiales.

Capacidades

- Captar profesionales con desenvoltura.
- Orientarse y adaptarse a las nuevas demandas, cambios sociales.
- Innovación en productos y servicios.
- Desarrollar una cultura favorable para la calidad, el compañerismo y el trabajo en equipo.
- Planificar, captar y gestionar los recursos.

3.7. Análisis Dafo y estrategias de actuación

El análisis DAFO es el método más sencillo y eficaz para decidir sobre el futuro. Permite el estudio de la situación de una empresa analizando sus características internas (debilidades y fortalezas) y su situación externa (amenazas y oportunidades).

Nos ayudará a reflexionar sobre cómo sacar ventaja a las opciones que se nos presentan y como evitar los problemas más fuertes y comunes.

Debilidades	Amenazas
• Baja experiencia: falta de experiencia empresarial por parte de los promotores. • Incertidumbre, ya que no sabemos el grado de aceptación que tendrá la empresa • Gran desembolso inicial. Este tipo de sistema requiere una gran inversión tecnológica por el hecho de que sus vehículos van a trabajar prácticamente de forma autónoma.	• Desconocimiento de la compañía: al ser el servicio ofrecido algo nuevo, es necesario darlo a conocer, ya que de lo contrario, la población seguirá usando los medios de transporte tradicionales por desconocimiento. • Competencia: las empresas competidoras que seguramente desembarcarán en un futuro suponen una gran amenaza si no se logra un lugar de importancia en el mercado.
Fortalezas	Oportunidades
• Servicio al cliente mejorado: se aprovecharán las nuevas tecnologías para llegar de una manera más personal al cliente. • Versatilidad: al no depender de grandes marcas se podrá estudiar cual se adapta mejor a las demandas del mercado. • Proyecto con carácter sostenible, utilizando únicamente vehículos eléctricos. • Escasa competencia.	• Sector en auge: supone una gran oportunidad para la posibilidad de expansión a otras ciudades. • Sostenibilidad ecológica: al tener una flota compuesta de vehículos eléctricos, supone una alternativa ecológica al transporte tradicional. • Disminución de vehículos contaminantes: los vehículos dependientes del petróleo están condenados a desaparecer y por tanto, este sector ofrece una oportunidad.

Tabla 2: análisis DAFO. Fuente: elaboración propia.

Tras este análisis, podremos trazar un **plan estratégico** con el que decidir las acciones a tomar para aprovechar las fortalezas y las oportunidades, así como minimizar las debilidades y las amenazas del mercado.

En cuanto a nuestras debilidades de baja experiencia e incertidumbre, el objetivo será aprender de compañías de la competencia que ya tienen

experiencia en el sector y se podrá comprobar el nivel de aceptación que tuvieron en sus primeros años. Por otra parte, será imposible evitar el desembolso inicial, por lo que el objetivo será reducirlo optando por contratar un servicio de flota que nos permita disponer de los vehículos con un coste mensual y apostar por la compañía Invers, la cual nos aportará toda la tecnología necesaria.

Para nuestra amenaza del desconocimiento de la compañía se llevarán a cabo campañas de marketing para poder llegar al público objetivo y se realizarán promociones para incrementar el número de usuarios. Respecto a la competencia, se cuenta con la ventaja de que actualmente no existen competidores, por lo que habrá que estar atento a futuras amenazas con el objetivo de idear estrategias que sirvan para reducir el impacto negativo.

La potenciación de las fortalezas permitirá a la empresa tener un lanzamiento con éxito. El principal objetivo es la satisfacción del cliente, por lo que es preciso mantener un trato cordial con él mediante el servicio de atención telefónica. Además, ellos podrán expresar sus quejas y mejoras acerca del negocio. Con esto se conseguirá fidelizar clientes, evitando así que puedan irse a la competencia una vez ésta se cree. La versatilidad nos permitirá ir modificando la flota en el futuro para satisfacer las necesidades del cliente. La utilización de vehículos eléctricos tendrá gran aceptación por los ciudadanos ya que cada vez es mayor el porcentaje de población que se preocupa por el medio ambiente.

Dado que éste es un sector en auge, a medida que vayamos teniendo éxito, trataremos de ampliar nuestro territorio de acción tratando de mejorar e innovar nuestros servicios, evitando siempre el estancamiento. La utilización de vehículos eléctricos supondrá una ventaja frente a cualquier otro tipo de transporte público o privado que existe actualmente o restricciones futuras que pueda haber en la ciudad.

PLAN DE MARKETING

4. PLAN DE MARKETING

El marketing es una herramienta fundamental para cualquier empresa. Toda empresa tiene como finalidad ser competitiva en el mercado donde se encuentre. En este plan se marcan los objetivos y metas que persigue la empresa tanto de manera cualitativa como cuantitativa, además de las herramientas que se pueden utilizar para lograrlos.

En el plan de Marketing se van a tratar los siguientes aspectos:

1. Marketing estratégico.
2. Marketing operativo.
3. Previsión de ventas y gastos e inversiones en esta área.

4.1. Marketing estratégico

El marketing estratégico ayuda a posicionar la empresa para saber de dónde se parte y hacia dónde se dirige.

4.1.1. Ventaja competitiva

La ventaja principal de comenzar las actividades en la ciudad de Granada es que actualmente no existe ningún servicio similar, por lo que dispondremos de gran margen a la hora de establecer los precios, aunque habrá que tener en cuenta los precios de las ciudades donde existe este servicio para no alejarnos demasiado de la realidad y que esto no suponga una mala publicidad.

Salvo por las empresas de alquiler que dispongan de vehículos, motos o incluso patinetes eléctricos, la rivalidad con competidores es baja ya que no tendríamos un rival directo con nuestro servicio.

La diferenciación de producto y servicio será la estrategia competitiva que implantaremos. La diferencia de nuestro producto se basa en que son vehículos eléctricos con la mínima emisión de CO₂ y que, gracias a su reducido tamaño, permiten el desplazamiento de forma sencilla de un lugar a otro (dentro de la misma ciudad). Por otra parte, la diferencia del servicio es la forma de contratación, en la cual los vehículos se alquilarán a través de la aplicación web.

Además de las que hemos comentado anteriormente, otras de las ventajas competitivas de la empresa son la innovación tanto del producto como del servicio, el ahorro de los costes de adquisición y de tiempo de un vehículo propio o de alquiler y la conservación del medio ambiente.

4.1.2. Objetivos de mercado

Estableceremos los objetivos de mercado gracias al gran crecimiento que ha tenido este sector en las ciudades de España.

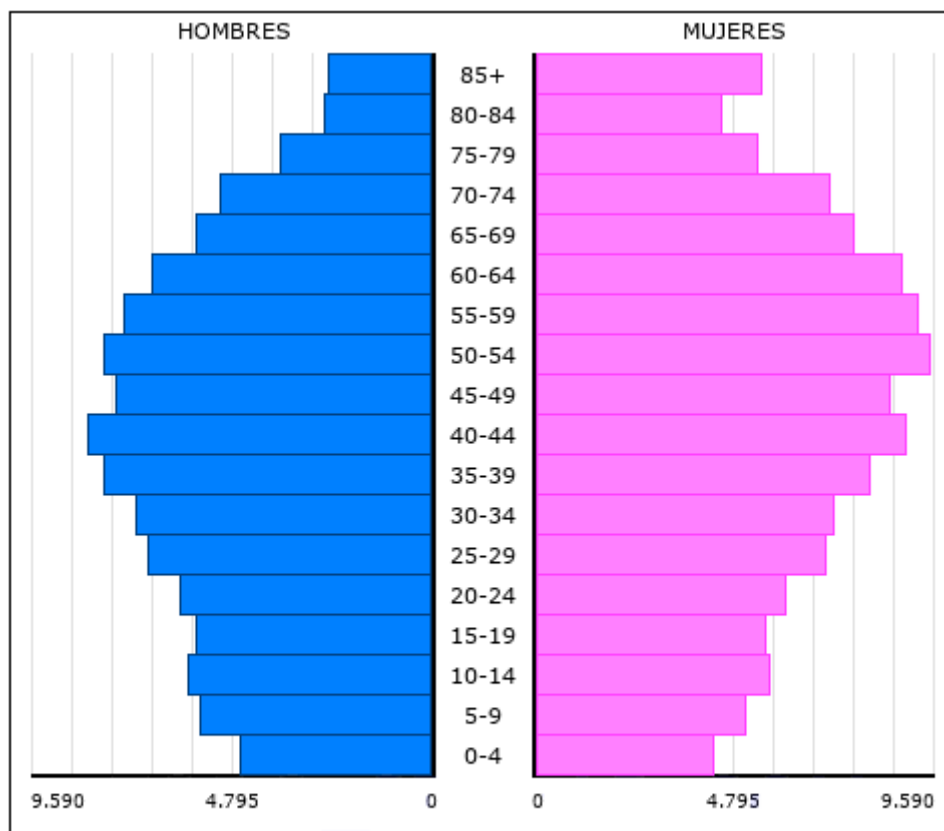
Antes de lanzar nuestro servicio, el primer paso que realizaremos será una campaña de publicidad a través de redes sociales y medios de comunicación con mayor alcance para llegar a nuestro público objetivo.

Es muy probable que aparezcan futuros competidores a corto plazo debido al éxito del carsharing. Por ello, el objetivo será captar un gran número de usuarios en este plazo estableciendo una buena relación con éstos, de manera que sean ellos mismos los que proporcionen una buena publicidad a favor de nuestra empresa, de forma que con la aparición de empresas competidoras no se dejen atraer por ellas. Al mismo tiempo, irá creciendo el número de vehículos y empleados para atender a la demanda, buscando la satisfacción del cliente con el servicio y el crecimiento de la empresa.

El objetivo a largo plazo sería el de ser una gran alternativa a los medios de transporte tradicionales dentro de una misma ciudad, de manera que los ciudadanos lo vean como hoy en día ven al taxi o al autobús como medio de transporte. Para alcanzar esto es necesario contar con clientes fijos y crecientes a lo largo del tiempo mediante la utilización de un servicio eficiente y con el que puedan sentirse realmente satisfechos.

4.1.3. Perfil de los clientes (segmentación)

Partiendo de la pirámide poblacional de la ciudad de Granada en 2019, podremos segmentar a la población de forma sencilla y decidiremos nuestros clientes potenciales.



Poblacion Total en el Municipio: 232.462
 Poblacion Hombres: 107.555
 Poblacion Mujeres: 124.907

Ilustración 11: Pirámide poblacional de Granada 2019. Fuente: Foro Ciudad.

Nuestro cliente potencial será el rango de edad comprendido entre 18 y 50 años, por lo que la población se estima en 97.295. La población mayor de 50 años es de 97.062. Centrándonos en los clientes potenciales, el objetivo para el primer año será llegar al 20% de ellos, es decir, unos 19.460 usuarios.

Para calcular los ingresos, hay que tener en cuenta la cuota de alta y el coste de servicio (apartado 4.2.2 Precio). Al comienzo, existirá una promoción gratuita para 60 personas, por lo que los ingresos obtenidos con la cuota de inscripción serán de 174.600€.

Para el cálculo de las ventas, no se tendrán en cuenta el número de usuarios que lo utilicen con menos frecuencia, los mayores de 50 años y parte del turismo, por lo que, en los ingresos se obtendría como mínimo la cantidad mencionada anteriormente.

4.1.4. Posicionamiento en el mercado

Tras este estudio, se puede elaborar un mapa de posicionamiento en el que la empresa va a introducirse en el mercado con unas características propias como son el precio y la flexibilidad. Nuestro producto ofrece una flexibilidad que solo pueden igualar el taxi o vehículos particulares que tienen un precio evidentemente superior. Para que los clientes lo contemplen como una verdadera alternativa frente a los transportes tradicionales, habrá que recalcar este aspecto para que puedan ver claramente las ventajas ofrecidas. Con esta posición en el mercado se pretende atraer al cliente y, sobre todo, lo que se quiere conseguir es retenerlo.

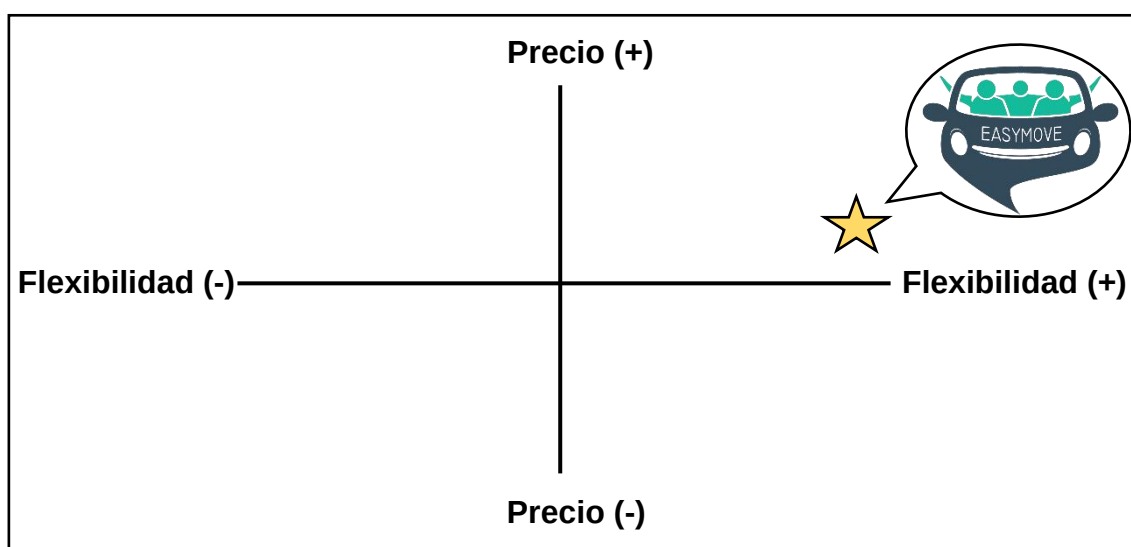


Ilustración 12: mapa de posicionamiento de la empresa. Fuente: elaboración propia.

Será importante destacar mediante campañas de marketing el papel de nuestro producto en el ahorro de emisiones de gases contaminantes, no como un beneficio propio, sino algo común para todos los ciudadanos.

4.2. Marketing operativo

En este apartado el marketing operativo buscará las herramientas necesarias para lograr los objetivos propuestos, se describirán con detalle los servicios que se van a prestar y las ventajas que ofrece.

4.2.1. Producto

Una de las ventajas de nuestro negocio es que será el primero en ofrecer el servicio one way-trip (sin estación-base) en la ciudad de Granada, por lo que será visto como algo novedoso.

El servicio se produce de la siguiente forma: el cliente efectúa su inscripción a través de la aplicación web y tras el pago de una cuota como nuevo usuario, podrá utilizar cualquiera de los vehículos de la compañía que se encuentran distribuidos en la ciudad. Podrán hacer uso del vehículo siempre dentro de la ciudad. En estos desplazamientos es el cliente el que elige donde recoger y dejar el vehículo cuando desee y tendrá un coste por minuto utilizado.

Al dejar el vehículo, los usuarios podrán estacionar incluso en zonas reguladas, ya que al ser eléctricos no hay ningún pago adicional. Esto supondrá una gran ventaja frente a los vehículos de transporte públicos y privados.

Otra de las ventajas de los desplazamientos, es que el transporte público tiene zonas fijas de inicio y parada, que en muchas ocasiones no son idóneas para el ciudadano, por lo que nuestro servicio ofrece una flexibilidad que ellos no pueden proporcionar. Esto, a su vez, también conlleva un ahorro de tiempo ya que les permite escoger el trayecto que deseen hasta su destino.

Frente al taxi, el principal motivo por el que un usuario opta por hacer uso del carsharing es el precio. Por ejemplo, en un taxi en Madrid se paga una cantidad fija por inicio del servicio (2,40 euros), una cantidad por kilómetro (1,10 euros) y una cantidad por tiempo transcurrido (0,34 euros por minuto). Mientras que el carsharing con el precio más elevado es de 0,36 euros por minuto.

En cuanto a los vehículos particulares, la principal ventaja es que los clientes pueden disfrutar de aparcamiento gratuito y sin preocupación por el tiempo de estacionamiento. Debido a que su uso está limitado solo para la ciudad, el desplazamiento será igual de cómodo, pero teniendo esa particular ventaja.

4.2.2. Precio

Ya que no habrá competencia, se podrá tener cierta libertad a la hora de seleccionar el precio, pero siempre teniendo en cuenta que los usuarios pueden valorar si es caro o barato comparando los precios con las ciudades donde sí existe este servicio.

Los nuevos usuarios tendrán que pagar una cuota de alta de 9 euros, a partir de aquí la empresa tendrá que hacer frente a los usos del servicio.

- **Uso correcto:** para cada desplazamiento, los usuarios pagarán una tarifa de 25 céntimos por cada minuto de conducción.
- **Uso incorrecto:** se podrá dar el caso de que el servicio sea utilizado por clientes descuidados, lo que generará una serie de costes. Para los diferentes casos que puedan darse, las sanciones serán:
 - Recargo por multa de tráfico o aparcamiento: 50,00 €
 - Recargo por grúa: 60,00 €
 - Recargo por pérdida de llaves del vehículo: 300,00 €
 - Recargo por daños en el vehículo: 50,00 €
 - Recargo por salir de la ciudad: 350,00 €

Las multas de tráfico se cobrarán al usuario correspondiente añadiendo además el importe de la sanción. En el caso de una multa de tráfico, la empresa puede conocer el usuario que conducía en ese instante, mientras que, en el caso de un aparcamiento incorrecto o daños en el vehículo, la empresa conocerá quien fue el último usuario en dejar el vehículo.

4.2.3. Distribución

La contratación del servicio se hace de forma online a través de la aplicación web disponible en PlayStore o AppStore o incluso en la página web a través de internet. En ella el usuario se registrará, validará su permiso de conducir y ya podrá hacer uso del vehículo.

4.2.4. Comunicación

Para llegar al público deseado es necesario un canal de comunicación que muestre toda la información de la empresa. La gran parte del público al que se orienta la compañía está dentro de la categoría de gente joven, por lo que, los medios principales de marketing serán las redes sociales.

A través de anuncios en redes como Instagram, Facebook, Twitter o YouTube se espera conseguir una cantidad suficiente de personas para el comienzo del servicio. Además, habrá un periodo promocional donde se seleccionarán de manera aleatoria, a través de dichas redes, a 60 personas que disfrutarán de una inscripción gratuita y serán los primeros en probar el servicio. Tras ello, contarán su experiencia con el manejo de los coches, además de la usabilidad de la aplicación y la forma de contratación.

Se programará la asistencia a conferencias, foros, entrevistas en prensa y radio, acciones divulgativas de diversa índole, etc.

Otra de las funciones a destacar de este departamento será conocer el grado de satisfacción de los clientes con el servicio prestado, mediante el uso de encuestas telefónicas, vía web, etc. y publicando los resultados en redes sociales.

4.3. Previsión de ventas y gastos e inversiones en esta área**VENTAS**

Nuestra previsión de ventas irá relacionada según los datos de Car2go en su primer año:

Datos de Car2go	
Usuarios	123.000
Km totales	7.900.000
Duración (min)	15
Distancia media (Km)	5

Tabla 3: datos de Car2go en su primer año. Fuente: elaboración propia.

Una vez extraída esta información calcularemos las ventas en relación a nuestras tarifas:

Tarifa de la empresa	
Cuota de alta (€)	9,00
Servicio (€/min)	0,25
Tiempo medio (min)	15

Tabla 4: Tarifa empresa. Fuente: elaboración propia.

A continuación, se mostrará la evolución de cada año por separado. Se ha considerado un crecimiento del 5% de usuarios cada año. Los minutos se dividirán en dos partes, “diarios”, donde un 1% de los usuarios hará un uso diario de 15 minutos, y “1 vez al mes”, donde los nuevos usuarios harán un uso de 15 minutos una vez al mes.

Año 1							
Mes	Nuevos usuarios	Usuarios	Minutos			INGRESO SERVICIO	INGRESO ALTAS
			Diarios	1 vez al mes	Total		
1	1.621	1.621	7.295	24.315	31.610	7.902,38 €	14.049,00 €
2	1.621	3.242	14.589	24.315	38.904	9.726,00 €	14.589,00 €
3	1.621	4.863	21.884	24.315	46.199	11.549,63 €	14.589,00 €
4	1.621	6.484	29.178	24.315	53.493	13.373,25 €	14.589,00 €
5	1.621	8.105	36.473	24.315	60.788	15.196,88 €	14.589,00 €
6	1.621	9.726	43.767	24.315	68.082	17.020,50 €	14.589,00 €
7	1.621	11.347	51.062	24.315	75.377	18.844,13 €	14.589,00 €
8	1.621	12.968	58.356	24.315	82.671	20.667,75 €	14.589,00 €
9	1.621	14.589	65.651	24.315	89.966	22.491,38 €	14.589,00 €
10	1.621	16.210	72.945	24.315	97.260	24.315,00 €	14.589,00 €
11	1.621	17.831	80.240	24.315	104.555	26.138,63 €	14.589,00 €
12	1.629	19.460	87.570	24.435	112.005	28.001,25 €	14.661,00 €
TOTAL	19.460	19.460			860.907	215.226,75 €	174.600,00 €

Tabla 5: Ingresos año 1. Fuente: elaboración propia

Año 2							
Mes	Nuevos usuarios	Usuarios	Minutos			INGRESO SERVICIO	INGRESO ALTAS
			Diarios	1 vez al mes	Total		
1	1.702	21.162	95.229	25.530	120.759	30.189,75 €	15.318,00 €
2	1.702	22.864	102.888	25.530	128.418	32.104,50 €	15.318,00 €
3	1.702	24.566	110.547	25.530	136.077	34.019,25 €	15.318,00 €
4	1.702	26.268	118.206	25.530	143.736	35.934,00 €	15.318,00 €
5	1.702	27.970	125.865	25.530	151.395	37.848,75 €	15.318,00 €
6	1.702	29.672	133.524	25.530	159.054	39.763,50 €	15.318,00 €
7	1.702	31.374	141.183	25.530	166.713	41.678,25 €	15.318,00 €
8	1.702	33.076	148.842	25.530	174.372	43.593,00 €	15.318,00 €
9	1.702	34.778	156.501	25.530	182.031	45.507,75 €	15.318,00 €
10	1.702	36.480	164.160	25.530	189.690	47.422,50 €	15.318,00 €
11	1.702	38.182	171.819	25.530	197.349	49.337,25 €	15.318,00 €
12	1.711	39.893	179.519	25.665	205.184	51.295,88 €	15.399,00 €
TOTAL	20.433	39.893			1.954.778	488.694,38 €	183.897,00 €

Tabla 6: Ingresos año 2. Fuente: elaboración propia.

Año 3							
Mes	Nuevos usuarios	Usuarios	Minutos			INGRESO SERVICIO	INGRESO ALTAS
			Diarios	1 vez al mes	Total		
1	1.787	41.680	187.560	26.805	214.365	53.591,25 €	16.083,00 €
2	1.787	43.467	195.602	26.805	222.407	55.601,63 €	16.083,00 €
3	1.787	45.254	203.643	26.805	230.448	57.612,00 €	16.083,00 €
4	1.787	47.041	211.685	26.805	238.490	59.622,38 €	16.083,00 €
5	1.787	48.828	219.726	26.805	246.531	61.632,75 €	16.083,00 €
6	1.787	50.615	227.768	26.805	254.573	63.643,13 €	16.083,00 €
7	1.787	52.402	235.809	26.805	262.614	65.653,50 €	16.083,00 €
8	1.787	54.189	243.851	26.805	270.656	67.663,88 €	16.083,00 €
9	1.787	55.976	251.892	26.805	278.697	69.674,25 €	16.083,00 €
10	1.787	57.763	259.934	26.805	286.739	71.684,63 €	16.083,00 €
11	1.787	59.550	267.975	26.805	294.780	73.695,00 €	16.083,00 €
12	1.798	61.348	276.066	26.970	303.036	75.759,00 €	16.182,00 €
TOTAL	21.455	61.348			3.103.334	775.833,38 €	193.095,00 €

Tabla 7: Ingresos año 3. Fuente: elaboración propia.

Año 4							
Mes	Nuevos usuarios	Usuarios	Minutos			INGRESO SERVICIO	INGRESO ALTAS
			Diarios	1 vez al mes	Total		
1	1.877	63.225	284.513	28.155	312.668	78.166,88 €	16.893,00 €
2	1.877	65.102	292.959	28.155	321.114	80.278,50 €	16.893,00 €
3	1.877	66.979	301.406	28.155	329.561	82.390,13 €	16.893,00 €
4	1.877	68.856	309.852	28.155	338.007	84.501,75 €	16.893,00 €
5	1.877	70.733	318.299	28.155	346.454	86.613,38 €	16.893,00 €
6	1.877	72.610	326.745	28.155	354.900	88.725,00 €	16.893,00 €
7	1.877	74.487	335.192	28.155	363.347	90.836,63 €	16.893,00 €
8	1.877	76.364	343.638	28.155	371.793	92.948,25 €	16.893,00 €
9	1.877	78.241	352.085	28.155	380.240	95.059,88 €	16.893,00 €
10	1.877	80.118	360.531	28.155	388.686	97.171,50 €	16.893,00 €
11	1.877	81.995	368.978	28.155	397.133	99.283,13 €	16.893,00 €
12	1.880	83.875	377.438	28.200	405.638	101.409,38 €	16.920,00 €
TOTAL	22.527	83.875			4.309.538	1.077.384,38 €	202.743,00 €

Tabla 8: Ingresos año 4. Fuente: elaboración propia

Año 5							
Mes	Nuevos usuarios	Usuarios	Minutos			INGRESO SERVICIO	INGRESO ALTAS
			Diarios	1 vez al mes	Total		
1	1.971	85.846	386.307	29.565	415.872	103.968,00 €	17.739,00 €
2	1.971	87.817	395.177	29.565	424.742	106.185,38 €	17.739,00 €
3	1.971	89.788	404.046	29.565	433.611	108.402,75 €	17.739,00 €
4	1.971	91.759	412.916	29.565	442.481	110.620,13 €	17.739,00 €
5	1.971	93.730	421.785	29.565	451.350	112.837,50 €	17.739,00 €
6	1.971	95.701	430.655	29.565	460.220	115.054,88 €	17.739,00 €
7	1.971	97.672	439.524	29.565	469.089	117.272,25 €	17.739,00 €
8	1.971	99.643	448.394	29.565	477.959	119.489,63 €	17.739,00 €
9	1.971	101.614	457.263	29.565	486.828	121.707,00 €	17.739,00 €
10	1.971	103.585	466.133	29.565	495.698	123.924,38 €	17.739,00 €
11	1.971	105.556	475.002	29.565	504.567	126.141,75 €	17.739,00 €
12	1.973	107.529	483.881	29.595	513.476	128.368,88 €	17.757,00 €
TOTAL	23.654	107.529			5.575.890	1.393.972,50 €	212.886,00 €

Tabla 9: Ingresos año 5. Fuente: elaboración propia.

Tabla resumen:

Año	1	2	3	4	5
Usuarios nuevos	19.460	20.433	21.455	22.527	23.654
Usuarios	19.460	39.893	61.348	83.875	107.529
Minutos	860.907	1.954.778	3.103.334	4.309.538	5.575.890
Ingreso ALTAS	174.600,00 €	183.897,00 €	193.091,85 €	202.743,00 €	212.886,00 €
Ingreso SERVICIO	215.226,75 €	488.694,38 €	775.833,38 €	1.077.384,38 €	1.393.972,50 €
TOTAL	389.826,75 €	672.591,38 €	968.925,23 €	1.280.127,38 €	1.606.858,50 €

Tabla 10: Resumen ingresos durante 5 años. Fuente: elaboración propia.

GASTOS E INVERSIONES

Para este apartado, la inversión en la publicidad de los eventos y redes sociales tendrán un breve aumento constante a lo largo del tiempo.

Año	1	2	3	4	5
Eventos, promoción	12.000,00 €	12.600,00 €	13.230,00 €	13.891,50 €	14.586,08 €
RRSS	8.400,00 €	9.240,00 €	10.164,00 €	11.180,40 €	12.298,44 €
TOTAL	20.400,00 €	21.840,00 €	23.394,00 €	25.071,90 €	26.884,52 €

Tabla 11: gastos durante 5 años. Fuente: elaboración propia.

PLAN DE OPERACIONES

5. PLAN DE OPERACIONES

El plan de operaciones engloba todos los aspectos técnicos y organizativos que tienen que ver con la elaboración de los productos o prestación de los servicios. Se van a desarrollar los siguientes puntos:

1. Descripción de los bienes y/o servicios desde una perspectiva de producción.
2. Descripción de los procesos de elaboración/prestación de bienes y/o servicios.
3. Determinación de la capacidad productiva.
4. Selección de la localización.
5. Proveedores y Gestión de aprovisionamiento.
6. Aplicación de la Gestión de la calidad.
7. Cuantificación de las inversiones y de los gastos corrientes a realizar en el área de operaciones.

5.1. Descripción de los bienes y/o servicios desde una perspectiva de producción

Este apartado se centrará en el elemento principal de nuestro servicio: los vehículos.

Tras analizar los diversos vehículos de las compañías del sector, el que mejor se adapta a nuestras necesidades es el Smart ForTwo ElectricDrive.



Ilustración 13: Smart ForTwo ElectricDrive. Fuente: google imágenes.

Es un vehículo eléctrico con un tamaño que apenas supera los dos metros y medio de longitud (2,70 metros), mientras su anchura ronda el metro y medio (1,56 metros) y tiene capacidad para 2 personas. Ofrece una potencia de 55 kW (75 CV), permitiendo al coche acelerar de 0 a 60 km/h en tan solo 4,8 segundos. La velocidad máxima es de 125 km/h y puede alcanzar una autonomía de hasta 145 km. Otro detalle importante es la conectividad que permite el modelo. Gracias al servicio Smart Vehicle Homepage se pueden administrar fácilmente muchas funciones en torno al Smart Fortwo Electric Drive desde el smartphone, tablet u ordenador. Tales funcionalidades incluyen conocer en todo momento el nivel de la batería, la estación de carga más cercana, activación del climatizador a distancia o un planificador de viajes.

Todo esto lo hace ideal para la flota de la compañía. Su pequeño tamaño lo hace más manejable para circular por la ciudad. Una pequeña desventaja que puede presentar es ser un biplaza y contar con un maletero limitado. Pero esto no será un factor determinante ya que la mayoría de los usuarios será gente joven y realizarán los desplazamientos sin necesidad de carga, como el caso de ir a trabajar. Su equipamiento se muestra a continuación:

Exterior	Sistemas de seguridad y asistencia a la conducción
> Retrovisores exteriores en color negro (V17)	> Kit de averías (B51)
> Tiradores de las puertas en color negro	> Asistente de frenado activo (258)
> Intermitentes laterales color blanco (V13)	> Asistente para viento lateral
> Llantas de aleación de 38,1 cm (15") y 4 radios dobles (R35)	> Ayuda al arranque en pendientes
> Neumáticos de verano (R01)	> Indicador de presencia acústico (B53)
> Retrovisores exteriores eléctricos y calefactados (V21)	> Airbags para conductor y acompañante con opción de desactivar el del acompañante (I39)
Interior	> Airbag lateral para torax (I13)
> Asiento del conductor ajustable en altura	> Airbag de rodilla para conductor (294)
> Tapizado en tela negra con costuras en blanco (15U)	> Cinturones de seguridad de tres puntos de anclaje con pretensores y limitadores de tensión (I15)
> Salpicadero y parte central de las puertas en tela negra y componentes interiores en negro/gris (54U)	> Función de advertencia del cinturón para conductor y acompañante (K08)
> Volante en cuero (I59)	> ESP®: programa electrónico de estabilidad (V33)
> Pomo de la palanca de cambio en cuero negro	> ABS: sistema antibloqueo de frenos con distribución electrónica de la fuerza de frenado (V92)
> Tiradores interiores de las puertas en color negro	> Control de la presión de los neumáticos (V41)
> Asiento del conductor ajustable en altura (S55)	> Sensor de choque para activar los intermitentes de advertencia
> Volante ajustable en altura (J37)	> Tercera luz de freno (V15)
> Guantero con cerradura (I63)	
> Estor cubreequipajes con red portaobjetos delantera y trasera (723) (fortwo y fortwo cabrio)	
Iluminación	
> Faros halógenos H4 con luces diurnas integradas de diodos luminiscentes (K31)	
> Regulación manual del alcance de las luces	
> Iluminación interior	

Equipos funcionales y eléctricos	Almacenamiento
> Ajuste del respaldo del conductor y copiloto con un toque	> Consola central con bandeja extraíble (J58)
> Paquete Cool & Audio con climatización automática y sistema de audio	> Compartimento portaobjetos en las puertas delanteras
> Cuadro de instrumentos con pantalla monocromática (K35)	> Guantero con cerradura (I63)
> Cuadro de instrumentos adicional con indicador del estado de carga de la batería y de potencia (V31)	> Bolsa accesorio para cable de carga (H15)
> Asiento del acompañante con acceso al habitáculo desde el maletero (respaldo completamente abatible)	
> Limpiaparabrisas de confort con barrido intermitente y limpia-lavaparabrisas automático	Funciones técnicas
> Cruise control con Tempomat (limitador de velocidad programable) (440)	> Cargador de a bordo 4,6kW (V05)
> Indicadores de dirección con función de cambio de carril	> Cable de carga para toma de hogar (B48) ¹
> Toma de corriente de 12 V con tapa en la consola central (I34)	> Dirección asistida directa (211)
> Retrovisores exteriores eléctricos y calefactados (V21)	> Recuperación asistida por radar
> Indicador de temperatura exterior con aviso de helada	
> Luneta térmica trasera (E18)	
> Antena en el techo (U33)	
> Cierre centralizado con radiotelemando, señal óptica de cierre y bloqueo de arranque (V64)	
> Drive lock: bloqueo automático de las puertas en marcha	

Ilustración 14: Equipamiento Smart ForTwo ElectricDrive. Fuente: Smart.

Los vehículos serán proporcionados por una empresa de renting, de forma que se pagará una cuota mensual por su utilización. Esto nos dará ventajas como:

- No será necesaria una gran inversión al principio, ya que no se paga el precio total del vehículo.
- Estos vehículos se desvalorizan rápidamente a lo largo del tiempo, lo que supondría unos gastos que se eliminan.
- Los contratos de renting tienen poca duración (4 o 5 años), por lo que permitiría cambiarlos por otros vehículos más nuevos sin coste alguno.
- Los contratos suelen añadir los servicios de seguro a todo riesgo, gastos de sustitución de neumáticos y gastos de gestión de multas, impuestos de matriculación y circulación.

5.2.Descripción de los procesos de elaboración/prestación de bienes y/o servicios

Para poner en marcha nuestro servicio es necesario la creación de una aplicación móvil y una página web. Para ello, se podrá subcontratar a la empresa Invers. Esta compañía es utilizada por la mayoría de compañías de carsharing, y sería la encargada de proporcionar toda la tecnología que requiere la empresa. Supondrá un coste de 800€ mensuales.

Además de crear la aplicación móvil y la página web, ellos instalan dispositivos en los vehículos, los cuales permiten:

- ✓ Acceder al vehículo con el Smartphone.
- ✓ Arrancar el vehículo: las llaves se encontrarán dentro del mismo.
- ✓ Localizar la posición mediante GPS.
- ✓ Conocer todos los datos del vehículo: distancia recorrida, nivel de batería...
- ✓ Apagar el motor en caso de robo.

Con esto, la empresa se garantiza el correcto funcionamiento del servicio.

Reserva de vehículo

Para reservar un vehículo, el cliente deberá realizar un proceso muy simple que consistirá en 4 pasos.



Ilustración 15: Proceso de reserva. Fuente: google imágenes.

Después de descargar la aplicación móvil, el usuario se registra rellenando los datos y foto del carnet de conducir para darse de alta en la compañía. Tras esto, al usuario le aparecerá la ubicación del coche más próximo. Una vez reservado éste, el usuario dispondrá de treinta minutos hasta llegar al vehículo. Para abrirlo, solo tendrá que estar al lado del vehículo, seleccionarlo en la aplicación y se desbloqueará. A partir de aquí, el usuario podrá arrancar el vehículo con las llaves que se encuentran en el interior y disfrutar del servicio. Todos los vehículos tendrán una autonomía mínima de 10 km, en caso contrario, el usuario no podrá reservarlo.

5.3. Determinación de la capacidad productiva

Conocido el coste de los vehículos, lo siguiente es determinar el tamaño de la flota. Deberá ser lo suficiente grande como para hacer frente a la demanda inicial, estar distribuidos por toda la ciudad y no tan grande como para que se convierta en un gasto imposible de afrontar.

Determinaremos nuestra flota en función del inicio de Car2go en Madrid.

Madrid: usuarios primer año: 123.000 → Vehículos: 500

Granada: usuarios primer año: 19.460 → Vehículos: 80

Por lo que, nuestro tamaño de flota en función de nuestros usuarios finales será de **80 vehículos** para el primer año.

5.4. Selección de la localización

La oficina se encontrará en Granada, se llevarán a cabo las gestiones administrativas de la empresa y el control de vehículos, por lo que el tamaño no será muy grande debido al número de empleados en el comienzo.

Se encuentra localizada en SAN ANTON 72 4º PL. OFIC. 11., con una superficie de 70 m² divididos en dos habitaciones con aire acondicionado y un aseo. El precio del alquiler es de 500€ al mes incluyendo gastos de luz y agua. Se encuentra prácticamente en el centro de la ciudad y está muy bien comunicada con las zonas de autobuses, por lo que será una gran ventaja para los trabajadores.

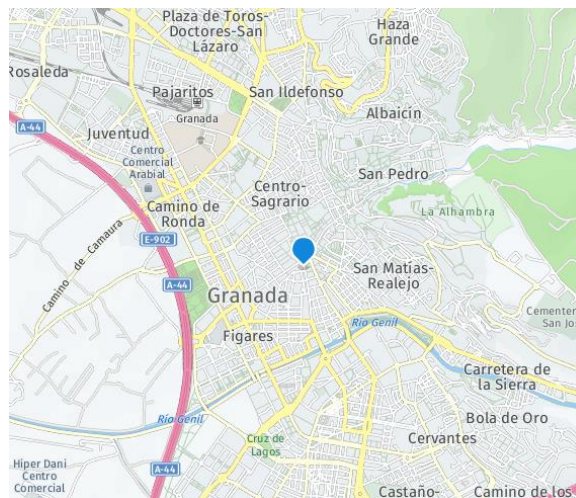


Ilustración 16: localización oficina de la empresa. Fuente: milanuncios.

Se encuentra prácticamente amueblada con mesas y armarios, sólo serán necesarios los materiales esenciales como ordenadores, impresoras, teléfonos de empresa, el mobiliario habitual como folios, papeleras, archivadores, pizarra, etc. y conexión a internet.



Ilustración 17: Distribución oficina de la empresa. Fuente: milanuncios.



Ilustración 18: Despacho de la empresa. Fuente: milanuncios.

La recarga de los vehículos se llevará a cabo en el parking **Paseo del Violón** situado en el centro de la ciudad. El alquiler de estas plazas será de 200€ mensuales cada una y tendrá incluida la instalación de la estación de recarga.



Ilustración 19: Localización parking. Fuente: Google maps.

5.5. Proveedores y gestión de aprovisionamiento

Se contratará el sistema de flotas de vehículos de Mercedes-Benz Renting Empresas. Este sistema proporcionará a la empresa los vehículos necesarios mediante el pago de una cuota mensual de 300 € por cada vehículo. Dicha cuota lleva incluida:

- ✓ Servicio de **mantenimiento** integral y reparaciones con recambios y piezas originales en la Red Oficial Mercedes-Benz.
- ✓ **Seguro** a todo riesgo con las coberturas más amplias del mercado en renting de coches.
- ✓ **Asistencia de viaje**. Asistencia en carretera las 24h los 365 días del año.
- ✓ **Sanciones de tráfico**. Gestión administrativa y recurso de multas.
- ✓ **Impuestos**. Pago de impuestos municipales, impuesto de matriculación e ITV.
- ✓ **Vehículo de sustitución**. Se podrá contratar el vehículo de sustitución que se desee y por los días que se necesite.

- ✓ **Neumáticos.** Se tendrá la posibilidad de contratar el número de neumáticos que más convengan, con montaje incluido en la Red Oficial Mercedes-Benz.

Para el mantenimiento de éstos, Mercedes-Benz nos proporcionará otro vehículo. En este caso el empleado será el furgón Mercedes-Benz Citan y tendrá la misma cuota mensual que los vehículos utilizados por los clientes.



Ilustración 20: Mercedes-Benz Citan. Fuente: google imágenes.

Además, se contará con la opción de renovar la flota cada 4 años lo cual será una gran ventaja.

5.6. Aplicación de la gestión de la calidad

La calidad es uno de los principios fundamentales y está directamente unida al crecimiento y éxito de la empresa. La norma ISO 9001 es una norma de gestión de la calidad que formula unos requisitos generales para que pueda ser aplicada en cualquier tipo de organización. El objetivo principal es el logro de la satisfacción del cliente mediante el establecimiento de procesos de mejora continuada dentro de la misma.

Algunos de los beneficios más destacados son:

- Mejorar la imagen y confianza frente al consumidor. Una empresa que esté certificada en ISO 9001 provocará que los clientes tengan más confianza en la empresa y en los productos o servicios que ofrece.
- Mejorar la satisfacción del cliente. La identificación de las necesidades de los clientes y dar respuesta a ellas logrará la fidelización de los mismos.
- Eficiencia en los procesos y actividades empresariales: gracias al enfoque desarrollado por la normativa, se presta atención a todos los

procesos que ocurren en la organización y se logra mejorar la eficiencia y reducir costes.

El certificado garantiza que una empresa está mejor organizada, que es capaz de reducir gastos innecesarios y que está aumentando su productividad progresivamente, por lo que tendrá una ventaja competitiva respecto al resto.

5.7. Cuantificación de las inversiones y de los gastos corrientes a realizar en el área de operaciones

Para llevar a cabo la actividad propia de la empresa se van a incurrir en distintos costes asociados a pagos a proveedores y subcontrataciones. Como hemos visto anteriormente, el renting de los vehículos supondrá un coste de 300€ mensuales y la subcontratación de la empresa Invers será de 800€ mensuales.

Para los dos primeros meses se alquilarán 20 coches, en el tercero 10 y, a partir de aquí, se irán sumando 5 vehículos cada mes hasta llegar hasta los 320 en el quinto año.

Año	Inversión				
	1	2	3	4	5
Nº vehículos	80	140	200	260	320
Renting	187.500,00 €	405.000,00 €	621.000,00 €	837.000,00 €	1.053.000,00 €
Alquiler plazas	4.800,00 €	4.800,00 €	7.200,00 €	7.200,00 €	9.600,00 €
Web y App	9.600,00 €	9.600,00 €	9.600,00 €	9.600,00 €	9.600,00 €
TOTAL	183.900,00 €	419.400,00 €	637.800,00 €	853.800,00 €	1.072.200,00 €

Tabla 12: Costes asociados de la empresa en 5 años. Fuente: elaboración propia.

Además de los anteriores la empresa tendrá unos costes fijos que derivarán de la actividad diaria, que se estima que tendrán una subida anual del 2%.

Año	1	2	3	4	5
Alquiler	6.000,00 €	6.120,00 €	6.242,40 €	6.367,25 €	6.494,59 €
Teléfono e internet	1.200,00 €	1.224,00 €	1.248,48 €	1.273,45 €	1.298,92 €
Material oficina	1.800,00 €	1.836,00 €	1.872,72 €	1.910,17 €	1.948,38 €
TOTAL	9.000,00 €	9.180,00 €	9.363,60 €	9.550,87 €	9.741,89 €

Tabla 13: Costes fijos de la empresa en 5 años. Fuente: elaboración propia.

ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

6. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

Una parte fundamental de una empresa es la definición y organización de los recursos humanos, habrá que realizar una descripción clara de todos los aspectos referentes a este ámbito para el correcto funcionamiento de las distintas áreas y la perfecta coordinación entre ellas.

Se van a analizar los siguientes apartados:

1. Evaluación y selección del modelo organizativo de referencia para el diseño de la estructura de la empresa.
2. Determinación de las necesidades de personal, diseño de puestos, determinación de funciones y responsabilidades.
3. Representación del organigrama.
4. Descripción de la política de recursos humanos.
5. Cuantificación de las inversiones y de los gastos corrientes a realizar en el área de personal.

6.1. Evaluación y selección del modelo organizativo de referencia para el diseño de la estructura de la empresa

En los primeros años de vida, la empresa tendrá una estructura simple ya que no es complicada, es flexible y poco costosa. La coordinación en este tipo de estructuras se consigue fundamentalmente a través de la supervisión directa, que suele ejercer un director general. De esta forma, se puede reaccionar con gran rapidez frente a cambios contextuales, ya que la toma de decisiones recae sobre el propietario/director, el único que tiene que decidir qué hacer cuando cambia el entorno, por lo que la coordinación es excelente.

En principio la empresa EASYMOVE estará formada por once trabajadores y habrá departamentos en los que los promotores de la empresa se encargarán de varios de ellos. Sin embargo, con el paso del tiempo irá aumentando el número de empleados para conseguir una empresa lo más organizada posible y poder repartir el trabajo de forma adecuada.

Conforme se vaya desarrollando se buscará una estructura funcional. Ésta divide la empresa en áreas funcionales especializadas: marketing, recursos

humanos, finanzas, etc. Es una estructura fundamentada en la división del trabajo y la especialización para lograr la eficiencia y reducir la posibilidad de conflictos e indecisiones.

6.2. Determinación de las necesidades de personal, diseño de puestos, determinación de funciones y responsabilidades

Para el correcto funcionamiento de la empresa un promotor será el encargado de la dirección de la empresa y de los trámites administrativos. El otro ocupará el puesto de informático y llevará a cabo la publicidad de la empresa ocupando, a su vez, el puesto de director de marketing.

En este apartado se van a detallar las distintas características que deben tener los trabajadores de la empresa.

Departamento de dirección

- ❖ Función: será el encargado de llevar la dirección y gestión estratégica de la empresa. Además, será el encargado de llevar a cabo las subcontratas que puedan ser necesarias y de tomar las decisiones que afecten al resto de la organización
- ❖ Responsabilidad: se controlará el resto de departamentos para asegurar el buen funcionamiento de la empresa.
- ❖ Perfil: tener finalizados los estudios de Administración y Dirección de Empresas o Grado en Ingeniería de Organización Industrial. Además, debe tener actitud emprendedora y tener una gran visión y dotes para dirigir la empresa.

Departamento administración

- ❖ Función: dirigir la gestión económico financiera de la empresa, formulando las políticas correspondientes y realizar labores diarias de administración de la empresa.
- ❖ Responsabilidad: tener controlada toda la contabilidad de la empresa estableciendo las mejores estrategias financieras posibles para el buen funcionamiento de la empresa.

- ❖ Perfil: Será requisito indispensable el tener una titulación relacionada con economía o empresariales. Necesidad de conocimientos de contabilidad y gestión empresarial.

Departamento de marketing

- ❖ Función: hacerse cargo de las actividades correspondientes a comunicación al cliente, publicidad, promoción y todo lo referente a la labor de marketing.
- ❖ Responsabilidad: se encargará de realizar campañas publicitarias que ayuden a conseguir el objetivo de dar a conocer el servicio al público, así como que la empresa consiga una imagen de confianza y que los usuarios se habitúen con el servicio.
- ❖ Perfil: personal específico con estudios en marketing, publicidad, empresariales o similares.

Departamento de informática

- ❖ Función: hacerse cargo del correcto funcionamiento del servicio en todo momento.
- ❖ Responsabilidad: comprobará el funcionamiento de la página web, los sistemas de comunicación entre el departamento de control y los vehículos, y los ordenadores de a bordo de los vehículos. Este departamento tendrá el apoyo de Invers.
- ❖ Perfil: para este puesto será necesario un personal con estudios de ingeniería informática.

Departamento de control

- ❖ Función: será el encargado del correcto funcionamiento de los vehículos en todo momento y atender al cliente ante problemas.
- ❖ Responsabilidad: controlará el número de reservas y la localización de los vehículos. Sabrá qué vehículos necesitan reparación, tienen algún problema, o necesitan ser reubicados para no encontrarse en la misma zona. En estos casos dará la orden a mantenimiento. Igualmente, este departamento contará con el apoyo de la empresa Invers. Será también el responsable de atención al cliente.

- ❖ Perfil: para realizar estas funciones serán necesarios conocimientos medios de informática.

Departamento de mantenimiento

- ❖ Función: será el encargado de mantener los vehículos siempre en buen estado.
- ❖ Responsabilidad: se encargará de la reubicación de vehículos si fuera necesario, reparación de averías y limpieza de los mismos para que los pueda utilizar cualquier cliente.
- ❖ Perfil: deberá tener estudios en mecánica de coches o bien experiencia en talleres de reparación de automóviles. Deberá encontrarse en posesión de un permiso de conducción tipo B.

6.3. Representación del organigrama

El organigrama representativo de la empresa sigue una estructura abierta, simple y comunicativa de integración. Consta de tres niveles en los cuales el director general se encuentra a la cabeza de la empresa, siendo el supervisor de las actividades realizadas por el resto de empleados.

Como se puede observar el departamento de mantenimiento recibirá las órdenes del departamento de control, ya que sabrá en todo momento la situación y condiciones del vehículo.

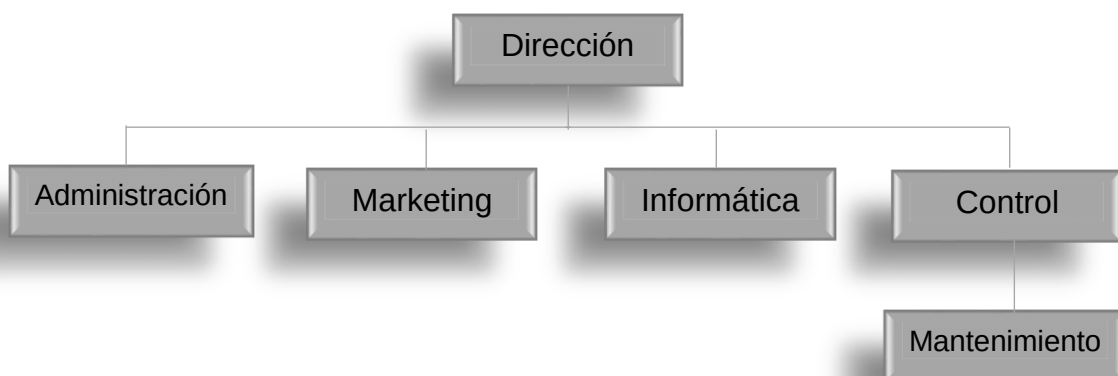


Ilustración 21: organigrama de la empresa. Fuente: Elaboración propia.

6.4. Descripción de la política de recursos humanos

En este apartado se van a tratar las diferentes políticas de recursos humanos que la empresa va a seguir.

- ✓ Política de selección y contratación: se usarán sobre todo las plataformas webs de búsqueda de empleo, además de anuncios en redes sociales y recogida de currículum en la web de la empresa. Una vez evaluados y elegidos los candidatos por la empresa, se les realizará una entrevista (presencial u online). Éstos deberán mostrar las aptitudes y capacidades requeridas para el puesto para contar con el mejor perfil posible. Una vez seleccionado se pasará a la firma del contrato.
- ✓ Políticas de retribución: Nuestra empresa estará basada en pequeñas políticas de retribución. Por una parte, se encuentran las políticas de retribución monetarias, todos los trabajadores recibirán un sueldo fijo mínimo y una parte variable que no se hará efectiva durante los primeros años de la empresa. Por otra parte, tenemos las políticas de retribución no monetarias, cada trabajador recibirá un teléfono móvil de empresa, que será renovado cada uno o dos años como máximo.
- ✓ Políticas de retención: la empresa revisará el sueldo fijo de los trabajadores de forma que pueda ser incrementado un 2% anual durante los primeros 5 años, teniendo siempre en cuenta el rendimiento.

6.5. Cuantificación de las inversiones y de los gastos corrientes a realizar en el área de personal

Primeramente, se mostrará la necesidad de personal en los años iniciales de la empresa.

Departamento	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Dirección	1	1	1	1	1
Administración	-	1	1	2	2
Marketing	-	-	1	1	2
Informática	1	1	1	2	2
Control	1	1	2	2	3
Mantenimiento	8	10	12	14	16
Total empleados	11	14	18	22	26

Tabla 14: personal de la empresa en 5 años. Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se muestran los sueldos anuales de los trabajadores, que han sido seleccionados en función del convenio colectivo de alquiler de vehículo sin conductor para la provincia de Granada, además de los gastos que ello acarrea para la empresa.

Puesto	Sueldo fijo	Sueldo anual	Seguridad social (32%)	Sueldo bruto
Dirección	1.200,00 €	16.800,00 €	5.376,00 €	22.176,00 €
Administración	1.100,00 €	15.400,00 €	4.928,00 €	20.328,00 €
Marketing	1.100,00 €	15.400,00 €	4.928,00 €	20.328,00 €
Informática	1.100,00 €	15.400,00 €	4.928,00 €	20.328,00 €
Control	1.100,00 €	15.400,00 €	4.928,00 €	20.328,00 €
Mantenimiento	900,00 €	12.600,00 €	4.032,00 €	16.632,00 €
Mant. Fin de semana	380,00 €	5.320,00 €	1.702,40 €	7.022,40 €

Tabla 15: sueldo de cada puesto. Fuente: Elaboración propia.

- El sueldo fijo será una parte del salario mensual, que corresponderá al sueldo total de los trabajadores de la empresa durante los primeros años de vida de la empresa.
- El sueldo variable será, tal y como se ha dicho con anterioridad, una parte del sueldo que recibirán los trabajadores en los años futuros de la empresa, por lo que no se tendrá en cuenta.
- El sueldo anual de cada trabajador será el correspondiente a 12 meses. Dichas pagas corresponderán a los meses de julio y diciembre.

Finalmente, se muestran los gastos totales de los salarios de los trabajadores, con un incremento anual del 2% durante los cinco primeros años.

Año	1	2	3	4	5
Sueldo anual	119.280,00 €	152.600,00 €	203.705,60 €	255.525,31 €	308.381,42 €
Incremento anual 2%	-	2.385,60 €	3.099,71 €	4.136,11 €	5.193,23 €
Seguridad social 32%	38.169,60 €	49.595,39 €	66.177,70 €	83.091,65 €	100.343,89 €
Gastos totales	157.449,60 €	204.580,99 €	272.983,01 €	342.753,07 €	413.918,53 €

Tabla 16: gastos de la empresa en salarios en 5 años. Fuente: Elaboración propia.

SELECCIÓN DE LA FORMA JURÍDICA Y TRAMITACIÓN PARA LA PUESTA EN MARCHA

7. SELECCIÓN DE LA FORMA JURÍDICA Y TRAMITACIÓN PARA LA PUESTA EN MARCHA.

Para constituir una empresa de manera legal en España hay que realizar una serie de pasos según las distintas formas de jurídicas establecidas para su correcta creación. Se van a analizar las distintas formas jurídicas existentes y cuál de ellas sería la más adecuada la empresa.

Se va a seguir el siguiente esquema:

1. Breve descripción de las principales formas jurídicas a considerar.
2. Establecimiento de los criterios a tener en cuenta para la selección de la forma jurídica.
3. Selección justificada de una forma jurídica concreta.
4. Descripción de los trámites a realizar para dar inicio a la actividad.
5. Cuantificación de las inversiones y de los gastos corrientes a realizar en el área.

7.1. Breve descripción de las principales formas jurídicas a considerar para dar cobertura a la actividad

En la siguiente tabla se muestran las diferentes formas jurídicas existentes en España:

Tipos de empresa	Nº de socios	Capital	Responsabilidad
Empresario Individual (Autónomo)	1	No existe mínimo legal	El socio se responsabiliza con todos sus bienes
Emprendedor de Responsabilidad Limitada	1	No existe mínimo legal	Ilimitada con excepciones
Comunidad de Bienes	Mínimo 2	No existe mínimo legal	El socio se responsabiliza con todos sus bienes
Sociedad Civil	Mínimo 2	No existe mínimo legal	El socio se responsabiliza con todos sus bienes
Sociedad Colectiva	Mínimo 2	No existe mínimo legal	El socio se responsabiliza con todos sus bienes
Sociedad Comanditaria Simple	Mínimo 2	No existe mínimo legal	El socio se responsabiliza con todos sus bienes

Sociedad de Responsabilidad Limitada	Mínimo 1	Mínimo 3.000 €	Limitada al capital aportado en la sociedad
Sociedad Limitada de formación sucesiva	Mínimo 1	No existe mínimo legal	Limitada al capital aportado en la sociedad
Sociedad Limitada Nueva Empresa	Mínimo 1 Máximo 5	Mínimo 3.000 € Máximo 120.000 €	Limitada al capital aportado en la sociedad
Sociedad Anónima	Mínimo 1	Mínimo 60.000 €	Limitada al capital aportado en la sociedad
Sociedad Comanditaria por acciones	Mínimo 2	Mínimo 60.000 €	El socio se responsabiliza con todos sus bienes
Sociedad de Responsabilidad Limitada Laboral	Mínimo 2	Mínimo 3.000 €	Limitada al capital aportado en la sociedad
Sociedad Anónima Laboral	Mínimo 2	Mínimo 60.000 €	Limitada al capital aportado en la sociedad
Sociedad Cooperativa	Cooperativas 1er grado: Mínimo 3 Cooperativas 2º grado: 2 cooperativas	Mínimo fijado en los Estatutos	Limitada al capital aportado en la sociedad
Sociedad Cooperativa de Trabajo Asociado	Mínimo 3	Mínimo fijado en los Estatutos	Limitada al capital aportado en la sociedad
Sociedades Profesionales	Mínimo 1	Según la forma social que adopte	Limitada al capital aportado en la sociedad
Sociedad Agraria de Transformación	Mínimo 3	No existe mínimo legal	El socio se responsabiliza con todos sus bienes
Sociedad de Garantía Recíproca	Mínimo 150 socios partícipes	Mínimo 10.000.000 €	Limitada al capital aportado en la sociedad
Entidades de Capital-Riesgo	Al menos 3 miembros en el consejo de Administración	Sociedades de Capital Riesgo: Mínimo 1.200.000 €. Fondos de Capital Riesgo: Mínimo 1.650.000 €	Limitada al capital aportado en la sociedad
Agrupación de Interés Económico	Mínimo 2	No existe mínimo legal	El socio se responsabiliza con todos sus bienes

Tabla 17: Formas jurídicas de una empresa Fuente: ipyme.

7.2. Establecimiento de los criterios a tener en cuenta a la hora de evaluar su idoneidad

Para la elección del tipo de sociedad se van a tener en cuenta los siguientes criterios:

- Tipo de actividad.
- Número de socios.
- Capital social mínimo.
- Trámites para la constitución.

7.3. Selección justificada de una forma jurídica concreta

En principio, una sociedad limitada puede desarrollar cualquier actividad. Tanto la Sociedad Limitada como la Anónima son sociedades capitalistas, sin embargo, los aspectos personales de los socios son más importantes en la limitada, por lo que esta es más adecuada para actividades en las que se tenga previsto la participación de pocos socios con un pequeño desembolso inicial.

En la Sociedad Limitada el capital mínimo es de 3.000 euros. La sociedad anónima está prevista para negocios de mayor envergadura.

La constitución de una sociedad limitada necesita un capital menor para su constitución y permite el crecimiento de una empresa abierta, capaz de conseguir sus objetivos.

Por todo esto se llega a la conclusión de que la más adecuada para nuestro negocio es una Sociedad de Responsabilidad Limitada. Nuestra empresa estaría formada por dos socios, el director general y el director de informática. Los cargos se han establecido así por consenso entre los socios. El director general realizará una aportación de capital inicial de 1.600€ y el director de informática una aportación de 1.500 €.

7.4. Descripción de los trámites a realizar para dar inicio a la actividad

Para la realización de este apartado se ha utilizado la web “ipyme.org”.

Los trámites para el proceso de constitución de una sociedad de responsabilidad limitada serían:

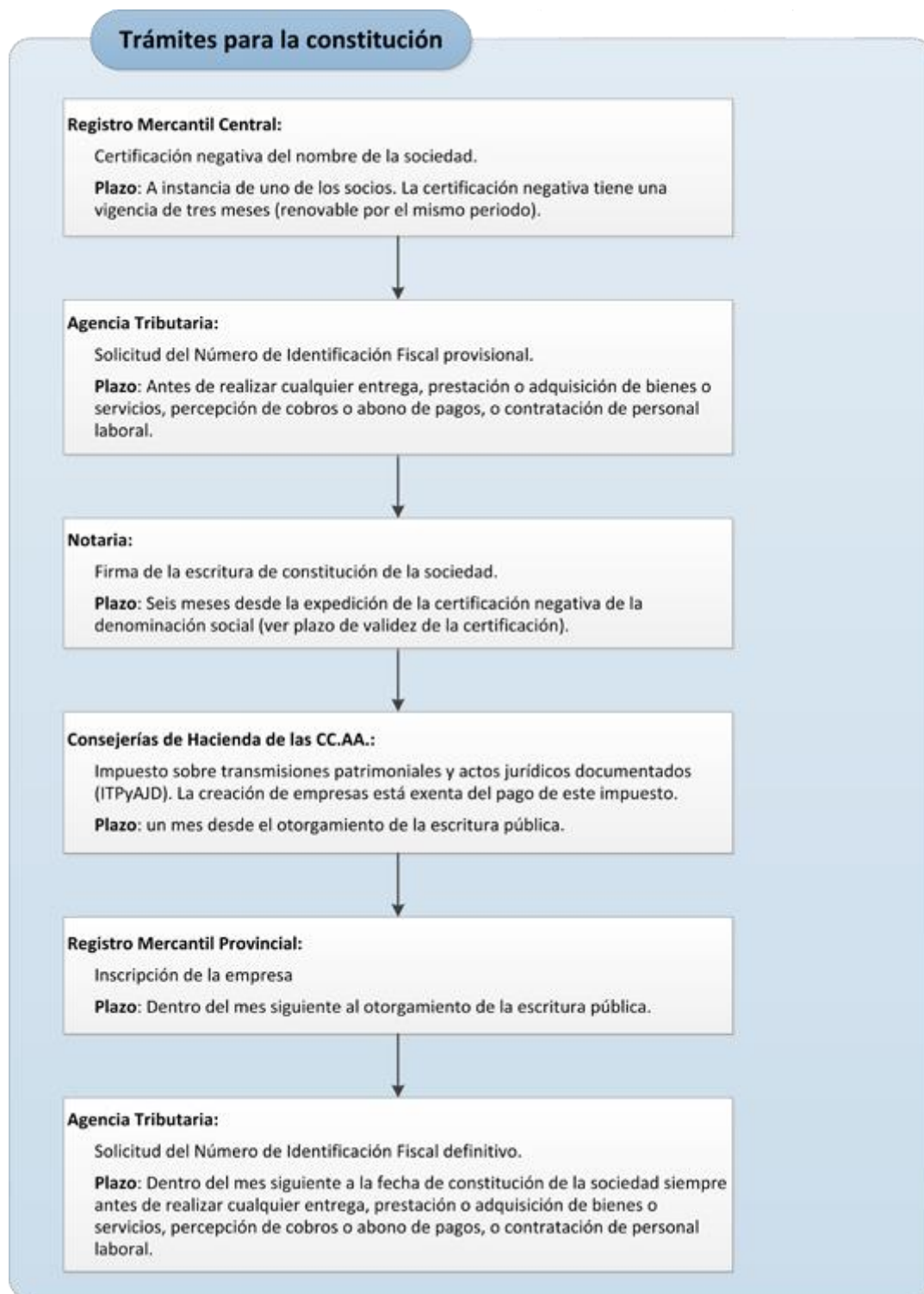


Tabla 18: Trámites para la constitución ERL. Fuente: ipyme

Una vez constituida, los pasos para los trámites generales para la puesta en marcha de la empresa son:

1. Alta en el Censo de empresarios, profesionales y retenedores.

Declaración censal de comienzo, modificación o cese de actividad que han de presentar a efectos fiscales los empresarios individuales, los profesionales y las sociedades. Organismo: Agencia Tributaria (AEAT).

2. Impuesto sobre Actividades Económicas.

Es un tributo derivado del ejercicio de actividades empresariales, profesionales o artísticas. Organismo: Agencia Tributaria (AEAT).

3. Alta en el régimen especial de trabajadores autónomos (RETA).

Régimen que regula la cotización a la Seguridad Social de los trabajadores autónomos (empresarios individuales), comuneros y los socios y administradores de algunas sociedades. Organismo: Tesorería General de la Seguridad Social.

4. Alta de los socios y administradores en los regímenes de la Seguridad Social.

El alta en el régimen de la Seguridad Social que corresponda en cada caso, estará condicionado al tipo de sociedad y/o a la participación en el capital social. Organismo: Tesorería General de la Seguridad Social.

5. Obtención y legalización del libro de Visitas.

No se impone a las empresas, adquirir o diligenciar cualquier clase de libro para anotar las actuaciones de la Inspección de Trabajo. Organismo: Inspección Provincial de Trabajo.

6. Legalización del Libro de actas, del Libro registro de socios, del Libro-registro de acciones nominativas y del Libro registro de contratos entre el socio único y la sociedad.

La legislación actual obliga a las sociedades mercantiles a llevar unos libros-registro (de actas, de socios o de acciones) y a realizar anualmente su presentación en el Registro Mercantil Provincial. Organismo: Registro Mercantil Provincial.

7. Legalización del Libro Diario y del Libro de Inventarios y Cuentas Anuales.

Todos los empresarios que lleven su contabilidad según las disposiciones del Código de Comercio deberán elaborar los siguientes documentos contables: un Libro Diario y un Libro de Inventarios y Cuentas Anuales. Organismo: Registro Mercantil Provincial.

8. Obtención de un certificado electrónico.

El certificado electrónico posibilita firmar documentos electrónicos e identificar inequívocamente al propietario de la firma. Organismo: Autoridades de certificación.

Según la **actividad**, los trámites son:

1. Licencia de actividad.

Licencias de instalaciones y obras, licencias de actividad y licencias de funcionamiento. Organismo: Ayuntamientos.

2. Inscripción en otros organismos oficiales y/o registros.

En función de la actividad desarrollada se deberá comunicar con carácter obligatorio el inicio de la actividad en aquellas administraciones, autoridades y/o registros. Organismo: Otros organismos oficiales y/o registros.

En caso de **contratar trabajadores**, los trámites son:

1. Inscripción de la empresa.

La inscripción es el acto administrativo por el que la Tesorería General de la Seguridad Social asigna al empresario un número para su identificación y control de sus obligaciones (código de cuenta de cotización). Organismo: Tesorería General de la Seguridad Social.

2. Afiliación de trabajadores.

Acto administrativo por el que la Tesorería General de la Seguridad Social reconoce a las personas físicas su inclusión por primera vez en el Sistema de Seguridad Social. Organismo: Tesorería General de la Seguridad Social.

3. Alta de los trabajadores en el Régimen de la Seguridad Social.

Todo empresario que contrate a trabajadores deberá comunicar el alta en el Régimen de la Seguridad Social que corresponda. Organismo: Tesorería General de la Seguridad Social.

4. Alta de los contratos de trabajo.

Este trámite consiste en realizar la legalización o alta de los contratos de trabajo de los trabajadores por cuenta ajena. Organismo: Servicio Público de Empleo Estatal.

5. Comunicación de apertura del centro de trabajo.

Constituida la Sociedad o decidida por el empresario la iniciación de su actividad, se deberá proceder a la comunicación de apertura del centro de

trabajo, a efectos del control de las condiciones de Seguridad y Salud Laboral. Organismo: Consejería de Trabajo de la CCAA.

6. Obtención del calendario laboral.

Las empresas deben exponer en cada centro de trabajo el calendario laboral, que deberá estar en lugar visible. Organismo: Inspección Provincial de Trabajo.

Como trámite **complementario**, y a fin de asegurar la exclusividad del nombre y logo de nuestra marca, deberemos registrarla.

Registro de signos distintivos.

Los Signos Distintivos se utilizan en la industria y en el comercio para distinguir los productos o servicios de una empresa de las demás concurrentes en el mercado. Organismo: Oficina Española de Patentes y Marcas.

7.5. Cuantificación de las inversiones y de los gastos corrientes a realizar en el área

En el proceso de constitución de la empresa se incurrirá en los siguientes costes:

Gastos de constitución	Importe
Certificado negativo del nombre	16,00 €
Notaria	400,00 €
Alta en registro mercantil	200,00 €
TOTAL	616,00 €

Tabla 19: Gastos de constitución de la forma jurídica. Fuente: elaboración propia.

PLAN ECONÓMICO- FINANCIERO

8. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

A lo largo de este punto se van a tratar todos los aspectos necesarios para realizar un correcto análisis financiero de la empresa. Tendrá la siguiente estructura:

1. Determinación de la estructura económica y financiera del proyecto.
2. Elaboración de los estados financieros previsionales, tomando como referencia los apartados anteriores del plan financiero y las precisiones de ventas del apartado de marketing.

8.1. Determinación de la estructura económica y financiera del proyecto

En primer lugar, se detallan las inversiones que se necesitan para dar comienzo a la actividad de la empresa.

Los vehículos tienen un coste mensual, por lo que no contarán como activos, sino como un coste fijo a pagar mensualmente. Lo mismo ocurre con la compañía Invers que proporcionará la web y aplicación móvil.

Para la oficina se va a necesitar invertir en mobiliario, así como material de oficina y para llevar a cabo la actividad se necesitan 5 ordenadores y 5 teléfonos de empresa.

En cuanto a activo corriente, la empresa contará con 12.000€ para comenzar su actividad.

Inversión	Cantidad
Activo no corriente (A)	
Mobiliario	2.500,00 €
Material oficina	1.800,00 €
Ordenadores	4.000,00 €
Teléfonos	1.750,00 €
TOTAL NO CORRIENTE	10.050,00 €
Activo corriente (B)	
Tesorería (caja bancos)	12.000,00 €
TOTAL CORRIENTE	12.000,00 €
TOTAL INVERSIÓN (A+B)	22.050,00 €

Tabla 20: Inversión de la empresa. Fuente: elaboración propia.

Para conseguir fondos para el comienzo de la empresa se va a pedir un préstamo a 5 años con un tipo de interés del 8% y se va a contar con la aportación de los socios (1.600€ y 1.500€).

Financiación	Inicio actividad
Recursos propios	3.100,00 €
Préstamo	18.950,00 €
Interés	8% anual
Años	5
Cuota	4.610,85 €
Intereses totales	4.104,26 €
TOTAL A PAGAR	23.054,26 €

Tabla 21: Financiación de la empresa. Fuente: elaboración propia.

8.2. Elaboración de los estados financieros previsionales

Los ingresos de la empresa provienen de la prestación de los servicios que ofrece y se exponen en la siguiente tabla en la que se muestra la estimación de las ventas para cada año.

Año	1	2	3	4	5
Ingreso ALTAS	174.600,00 €	183.897,00 €	193.091,85 €	202.743,00 €	212.886,00 €
Ingreso SERVICIO	215.226,75 €	488.694,38 €	775.833,38 €	1.077.384,38 €	1.393.972,50 €
TOTAL	389.826,75 €	672.591,38 €	968.925,23 €	1.280.127,38 €	1.606.858,50 €

Tabla 22: Ingresos de la empresa en los próximos 5 años. Fuente: elaboración propia.

Los distintos costes asociados de la empresa son el pago a proveedores y subcontrataciones. Como hemos visto anteriormente, el renting de los vehículos, las plazas de parking y la subcontratación de la empresa Invers.

Año	1	2	3	4	5
Renting	187.500,00 €	405.000,00 €	621.000,00 €	837.000,00 €	1.053.000,00 €
Parking	4.800,00 €	4.800,00 €	7.200,00 €	7.200,00 €	9.600,00 €
Web y App	9.600,00 €	9.600,00 €	9.600,00 €	9.600,00 €	9.600,00 €
TOTAL	183.900,00 €	419.400,00 €	637.800,00 €	853.800,00 €	1.072.200,00 €

Tabla 23: Costes asociados de la empresa en 5 años. Fuente: elaboración propia.

Para tener planteado un plan de acción frente a diferentes escenarios, se van a repetir los datos de las tablas anteriores ante un escenario pesimista (se consigue un 10% de los clientes potenciales y además, los usuarios aumentan únicamente un 2% cada año) y otro optimista (se consigue un 30% de los clientes potenciales y además los usuarios aumentan un 8% cada año).

Año (escenario pesimista)	1	2	3	4	5
Ingreso ALTAS	157.626,00 €	160.778,52 €	163.994,09 €	167.273,97 €	170.619,45 €
Ingreso SERVICIO	191.551,81 €	434.938,11 €	690.491,82 €	958.872,21 €	1.240.635,53 €
TOTAL	349.177,81 €	595.716,63 €	854.485,91 €	1.126.146,18 €	1.411.254,98 €

Tabla 24: Ingresos de la empresa en los próximos 5 años (escenario pesimista). Fuente: elaboración propia.

Los costes asociados de la empresa para este escenario son:

Año (escenario pesimista)	1	2	3	4	5
Renting	154.500,00 €	345.600,00 €	518.400,00 €	691.200,00 €	864.000,00 €
Parking	4.800,00 €	4.800,00 €	7.200,00 €	7.200,00 €	9.600,00 €
Web y App	9.600,00 €	9.600,00 €	9.600,00 €	9.600,00 €	9.600,00 €
TOTAL	168.900,00 €	360.000,00 €	535.200,00 €	708.000,00 €	883.200,00 €

Tabla 25: Costes asociados de la empresa en 5 años (escenario pesimista). Fuente: elaboración propia.

Año (escenario optimista)	1	2	3	4	5
Ingreso ALTAS	192.654,00 €	208.066,32 €	224.711,63 €	242.688,56 €	262.103,64 €
Ingreso SERVICIO	238.901,69 €	542.450,90 €	861.175,19 €	1.195.896,80 €	1.547.309,48 €
TOTAL	431.555,69 €	750.517,22 €	1.085.886,81 €	1.438.585,35 €	1.809.413,12 €

Tabla 26: Ingresos de la empresa en 5 años (escenario optimista). Fuente: elaboración propia.

Los costes asociados de la empresa para este escenario son:

Año (escenario optimista)	1	2	3	4	5
Renting	199.800,00 €	457.200,00 €	716.400,00 €	975.600,00 €	1.234.800,00 €
Parking	4.800,00 €	4.800,00 €	7.200,00 €	7.200,00 €	9.600,00 €
Web y App	9.600,00 €	9.600,00 €	9.600,00 €	9.600,00 €	9.600,00 €
TOTAL	214.200,00 €	471.600,00 €	733.200,00 €	992.400,00 €	1.254.000,00 €

Tabla 27: Costes asociados de la empresa en 5 años (escenario optimista). Fuente: elaboración propia.

Los gastos fijos de la actividad de la empresa son los correspondientes al alquiler, al salario de los empleados y otros gastos.

Año	1	2	3	4	5
Alquiler	6.000,00 €	6.120,00 €	6.242,40 €	6.367,25 €	6.494,59 €
(subida anual 2%)					

Tabla 28: Gastos fijos de alquiler en los próximos 5 años. Fuente: elaboración propia.

Año	1	2	3	4	5
Sueldo anual	190.960,00 €	206.360,00 €	273.000,00 €	303.800,00 €	370.440,00 €
Incremento anual 2%	-	3.819,20 €	4.203,58 €	5.544,07 €	6.186,88 €
Seguridad social 32%	61.107,20 €	67.257,34 €	88.705,15 €	98.990,10 €	120.520,60 €
Gastos totales	252.067,20 €	277.436,54 €	365.908,73 €	408.334,17 €	497.147,48 €

Tabla 29: Gastos fijos de personal en los próximos 5 años. Fuente: elaboración propia.

Año	1	2	3	4	5
Eventos, promoción	12.000,00 €	12.600,00 €	13.230,00 €	13.891,50 €	14.586,08 €
RRSS	8.400,00 €	9.240,00 €	10.164,00 €	11.180,40 €	12.298,44 €
Teléfono, Internet	1.200,00 €	1.224,00 €	1.248,48 €	1.273,45 €	1.298,92 €
Material oficina	1.800,00 €	1.836,00 €	1.872,72 €	1.910,17 €	1.948,38 €
Gastos constitución	616,00 €	-	-	-	-
TOTAL	24.016,00 €	24.900,00 €	26.515,20 €	28.255,52 €	30.131,81 €

Tabla 30: Otros gastos fijos en los próximos 5 años. Fuente: elaboración propia.

En siguiente tabla se muestra la cuenta de resultados. En esta, se detallan los beneficios o pérdidas de una empresa, calculando el EBITDA (beneficio obtenido previo a la inclusión de impuestos, intereses o amortizaciones), el EBIT (beneficio obtenido previo a la inclusión de impuestos e intereses, pero incluyendo amortizaciones) y el BAI (beneficio obtenido previo a la inclusión de impuestos). Se emplean unos impuestos del 33% sobre los beneficios, y un 15% sobre el reparto de beneficios.

Cuenta de resultados	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	389.826,75 €	672.591,38 €	968.925,23 €	1.280.127,38 €	1.606.858,50 €
Aprovisionamiento	183.900,00 €	419.400,00 €	637.800,00 €	853.800,00 €	1.072.200,00 €
Margen	205.926,75 €	253.191,38 €	331.125,23 €	426.327,38 €	534.658,50 €
Gastos de personal	157.449,60 €	204.580,99 €	272.983,01 €	342.753,07 €	413.918,53 €
Alquileres	6.000,00 €	6.120,00 €	6.242,40 €	6.367,25 €	6.494,59 €
Otros gastos	24.016,00 €	24.900,00 €	26.515,20 €	28.255,52 €	30.131,81 €

EBITDA	18.461,15 €	17.590,39 €	25.384,62 €	48.951,54 €	84.113,56 €
Amortizaciones	2.010,00 €	2.010,00 €	2.010,00 €	2.010,00 €	2.010,00 €
EBIT	16.451,15 €	15.580,39 €	23.374,62 €	46.941,54 €	82.103,56 €
Gastos financieros	4.610,85 €	4.610,85 €	4.610,85 €	4.610,85 €	4.610,85 €
BAI	11.840,30 €	10.969,54 €	18.763,77 €	42.330,68 €	77.492,71 €
Impuesto sobre beneficios	3.907,30 €	3.619,95 €	6.192,04 €	13.969,13 €	25.572,59 €
Resultado	7.933,00 €	7.349,59 €	12.571,72 €	28.361,56 €	51.920,12 €

Tabla 31: Cuenta de resultados de la empresa. Fuente: elaboración propia.

El beneficio según la política de pagos y cobros se distribuye según la siguiente tabla:

Reparto de beneficios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Dividendos	1.189,95 €	1.102,44 €	1.885,76 €	4.254,23 €	7.788,02 €
Fondos	6.743,05 €	6.247,15 €	10.685,96 €	24.107,32 €	44.132,10 €

Tabla 32: Distribución de beneficios de la empresa. Fuente: elaboración propia.

Esta cuenta de resultados se ha calculado también para los dos escenarios alternativos.

Cuenta de resultados (escenario pesimista)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	349.177,81 €	595.716,63 €	854.485,91 €	1.126.146,18 €	1.411.254,98 €
Aprovisionamiento	168.900,00 €	360.000,00 €	535.200,00 €	708.000,00 €	883.200,00 €
Margen	180.277,81 €	235.716,63 €	319.285,91 €	418.146,18 €	528.054,98 €
Gastos de personal	157.449,60 €	204.580,99 €	272.983,01 €	342.753,07 €	413.918,53 €
Alquileres	6.000,00 €	6.120,00 €	6.242,40 €	6.367,25 €	6.494,59 €
Otros gastos	24.016,00 €	24.900,00 €	26.515,20 €	28.255,52 €	30.131,81 €
EBITDA	-7.187,79 €	115,63 €	13.545,29 €	40.770,33 €	77.510,04 €
Amortizaciones	2.010,00 €	2.010,00 €	2.010,00 €	2.010,00 €	2.010,00 €
EBIT	-9.197,79 €	-1.894,37 €	11.535,29 €	38.760,33 €	75.500,04 €
Gastos financieros	4.610,85 €	4.610,85 €	4.610,85 €	4.610,85 €	4.610,85 €
BAI	-13.808,64 €	-6.505,22 €	6.924,44 €	34.149,48 €	70.889,19 €
Impuesto sobre beneficios	-4.556,85 €	-2.146,72 €	2.285,07 €	11.269,33 €	23.393,43 €
Resultado	-9.251,79 €	-4.358,50 €	4.639,38 €	22.880,15 €	47.495,76 €

Tabla 33: Cuenta de resultados de la empresa (escenario pesimista). Fuente: elaboración propia.

El beneficio según la política de pagos y cobros para este escenario es:

Reparto de beneficios (escenario pesimista)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Dividendos	0,00 €	0,00 €	695,91 €	3.432,02 €	7.124,36 €
Fondos	0,00 €	0,00 €	3.943,47 €	19.448,13 €	40.371,39 €

Tabla 34: Distribución de beneficios de la empresa (escenario pesimista). Fuente: elaboración propia.

Las pérdidas incurridas en el primer y segundo año imposibilitan el reparto.

Cuenta de resultados (escenario optimista)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	431.555,69 €	750.517,22 €	1.085.886,81 €	1.438.585,35 €	1.809.413,12 €
Aprovisionamiento	214.200,00 €	471.600,00 €	733.200,00 €	992.400,00 €	1.254.000,00 €
Margen	217.355,69 €	278.917,22 €	352.686,81 €	446.185,35 €	555.413,12 €
Gastos de personal	157.449,60 €	204.580,99 €	272.983,01 €	342.753,07 €	413.918,53 €
Alquileres	6.000,00 €	6.120,00 €	6.242,40 €	6.367,25 €	6.494,59 €
Otros gastos	24.016,00 €	24.900,00 €	26.515,20 €	28.255,52 €	30.131,81 €
EBITDA	29.890,09 €	43.316,22 €	46.946,20 €	68.809,51 €	104.868,18 €
Amortizaciones	2.010,00 €	2.010,00 €	2.010,00 €	2.010,00 €	2.010,00 €
EBIT	27.880,09 €	41.306,22 €	44.936,20 €	66.799,51 €	102.858,18 €
Gastos financieros	4.610,85 €	4.610,85 €	4.610,85 €	4.610,85 €	4.610,85 €
BAI	23.269,24 €	36.695,37 €	40.325,35 €	62.188,65 €	98.247,33 €
Impuesto sobre beneficios	7.678,85 €	12.109,47 €	13.307,36 €	20.522,26 €	32.421,62 €
Resultado	15.590,39 €	24.585,90 €	27.017,98 €	41.666,40 €	65.825,71 €

Tabla 35: Cuenta de resultados de la empresa (escenario optimista). Fuente: elaboración propia.

El beneficio según la política de pagos y cobros para este escenario es:

Reparto de beneficios (escenario optimista)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Dividendos	2.338,56 €	3.687,88 €	4.052,70 €	6.249,96 €	9.873,86 €
Fondos	13.251,83 €	20.898,01 €	22.965,28 €	35.416,44 €	55.951,85 €

Tabla 36: Distribución de beneficios de la empresa (escenario optimista). Fuente: elaboración propia.

La tesorería representa las entradas y salidas de capital que experimenta la caja de una empresa. Para tener una idea precisa sobre el flujo monetario de la empresa, se plasmará su tesorería en la siguiente tabla.

Tesorería	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
SALDO INICIAL	12.000,00 €	15.578,01 €	18.530,64 €	25.708,56 €	46.047,01 €
+ Beneficio	7.933,00 €	7.349,59 €	12.571,72 €	28.361,56 €	51.920,12 €
+ Amortizaciones	2.010,00 €	2.010,00 €	2.010,00 €	2.010,00 €	2.010,00 €
+ Crédito de proveedores	503,84 €	1.149,04 €	1.747,40 €	2.339,18 €	2.937,53 €
- Crédito a clientes	1.068,02 €	1.842,72 €	2.654,59 €	3.507,20 €	4.402,35 €
- Dividendos	1.189,95 €	1.102,44 €	1.885,76 €	4.254,23 €	7.788,02 €
- Devoluciones préstamos	4.610,85 €	4.610,85 €	4.610,85 €	4.610,85 €	4.610,85 €
SALDO FINAL	15.578,01 €	18.530,64 €	25.708,56 €	46.047,01 €	86.113,44 €

Tabla 37: Tesorería de la empresa en 5 años. Fuente: elaboración propia.

Para los otros dos escenarios alternativos, tenemos:

Tesorería (escenario pesimista)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
SALDO INICIAL	12.000,00 €	- 346,56 €	- 7.951,70 €	- 7.483,84 €	8.217,83 €
+ Beneficio	-9.251,79 €	-4.358,50 €	4.639,38 €	22.880,15 €	47.495,76 €
+ Amortizaciones	2.010,00 €	2.010,00 €	2.010,00 €	2.010,00 €	2.010,00 €
+ Crédito de proveedores	462,74 €	986,30 €	1.466,30 €	1.939,73 €	2.419,73 €
- Crédito a clientes	956,65 €	1.632,10 €	2.341,06 €	3.085,33 €	3.866,45 €
- Dividendos	0,00 €	0,00 €	695,91 €	3.432,02 €	7.124,36 €
- Devoluciones de préstamos	4.610,85 €	4.610,85 €	4.610,85 €	4.610,85 €	4.610,85 €
SALDO FINAL	- 346,56 €	- 7.951,70 €	- 7.483,84 €	8.217,83 €	44.541,64 €

Tabla 38: Tesorería de la empresa en 5 años (escenario pesimista). Fuente: elaboración propia.

Tesorería (escenario optimista)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
SALDO INICIAL	12.000,00 €	22.055,49 €	39.588,49 €	58.986,66 €	90.579,82 €
+ Beneficio	15.590,39 €	24.585,90 €	27.017,98 €	41.666,40 €	65.825,71 €
+ Amortizaciones	2.010,00 €	2.010,00 €	2.010,00 €	2.010,00 €	2.010,00 €
+ Crédito de proveedores	586,85 €	1.292,05 €	2.008,77 €	2.718,90 €	3.435,62 €
- Crédito a clientes	1.182,34 €	2.056,21 €	2.975,03 €	3.941,33 €	4.957,30 €
- Dividendos	2.338,56 €	3.687,88 €	4.052,70 €	6.249,96 €	9.873,86 €
- Devoluciones préstamos	4.610,85 €	4.610,85 €	4.610,85 €	4.610,85 €	4.610,85 €
SALDO FINAL	22.055,49 €	39.588,49 €	58.986,66 €	90.579,82 €	142.409,14 €

Tabla 39: Tesorería de la empresa en 5 años (escenario optimista). Fuente: elaboración propia.

Para terminar, se ha realizado el balance de la empresa en el que se exponen el pasivo y el activo al inicio de la actividad y en cada año de estudio. El balance representa contablemente la situación económica y financiera del negocio en un momento concreto, y en él figuran, de forma ordenada y equilibrada, tanto los bienes y derechos (elementos de activo, que se corresponden con las inversiones) que posee la empresa como el capital y las obligaciones a las que está comprometida (elementos de pasivo, que se corresponden con las fuentes de financiación).

BALANCE PREVISIONAL	Inicio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVO						
Inmovilizado	10.050,00 €	10.050,00 €	10.050,00 €	10.050,00 €	10.050,00 €	10.050,00 €
Amortizaciones	- €	2.010,00 €	4.020,00 €	6.030,00 €	8.040,00 €	10.050,00 €
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	10.050,00 €	8.040,00 €	6.030,00 €	4.020,00 €	2.010,00 €	- €
Cientes	- €	1.068,02 €	2.910,73 €	5.565,32 €	9.072,52 €	13.474,87 €
Tesorería	12.000,00 €	15.578,01 €	18.530,64 €	25.708,56 €	46.047,01 €	86.113,44 €
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	12.000,00 €	16.646,03 €	21.441,37 €	31.273,88 €	55.119,53 €	99.588,31 €
TOTAL ACTIVO	22.050,00 €	24.686,03 €	27.471,37 €	35.293,88 €	57.129,53 €	99.588,31 €
PASIVO						
Recursos propios	3.100,00 €	3.100,00 €	3.100,00 €	3.100,00 €	3.100,00 €	3.100,00 €
Fondos	- €	6.743,05 €	12.990,20 €	23.676,17 €	47.783,49 €	91.915,59 €
Resultados negativos	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Préstamos	18.950,00 €	14.339,15 €	9.728,30 €	5.117,44 €	506,59 €	- 4.104,26 €
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	22.050,00 €	24.182,20 €	25.818,50 €	31.893,61 €	51.390,08 €	90.911,33 €
Proveedores	- €	503,84 €	1.652,88 €	3.400,27 €	5.739,45 €	8.676,99 €
Tesorería negativa	- €	- €	- €	- €	- €	- €
TOTAL PASIVO CORRIENTE	- €	503,84 €	1.652,88 €	3.400,27 €	5.739,45 €	8.676,99 €
TOTAL PASIVO	22.050,00 €	24.686,03 €	27.471,37 €	35.293,88 €	57.129,53 €	99.588,31 €

Tabla 40: Balance previsional de la empresa en 5 años. Fuente: elaboración propia.

Para el escenario pesimista el balance provisional es:

BALANCE PREVISIONAL	Inicio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVO						
Inmovilizado	10.050,00 €	10.050,00 €	10.050,00 €	10.050,00 €	10.050,00 €	10.050,00 €
Amortizaciones	- €	2.010,00 €	4.020,00 €	6.030,00 €	8.040,00 €	10.050,00 €
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	10.050,00 €	8.040,00 €	6.030,00 €	4.020,00 €	2.010,00 €	- €
Cientes	- €	956,65 €	2.588,75 €	4.929,81 €	8.015,14 €	11.881,59 €
Tesorería	12.000,00 €	- €	- €	- €	8.217,83 €	44.541,64 €
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	12.000,00 €	956,65 €	2.588,75 €	4.929,81 €	16.232,97 €	56.423,24 €
TOTAL ACTIVO	22.050,00 €	8.996,65 €	8.618,75 €	8.949,81 €	18.242,97 €	56.423,24 €
PASIVO						
Recursos propios	3.100,00 €	3.100,00 €	3.100,00 €	3.100,00 €	3.100,00 €	3.100,00 €
Fondos	- €	0,00 €	0,00 €	3.943,47 €	23.391,60 €	63.762,99 €
Resultados negativos	0,00 €	-9.251,79 €	-13.610,29 €	-13.610,29 €	-13.610,29 €	-13.610,29 €
Préstamos	18.950,00 €	14.339,15 €	9.728,30 €	5.117,44 €	506,59 €	- 4.104,26 €
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	22.050,00 €	8.187,36 €	- 781,99 €	- 1.449,38 €	13.387,90 €	49.148,44 €
Proveedores	- €	462,74 €	1.449,04 €	2.915,34 €	4.855,07 €	7.274,79 €
Tesorería negativa	- €	346,56 €	7.951,70 €	7.483,84 €	-	- €
TOTAL PASIVO CORRIENTE	- €	809,30 €	9.400,74 €	10.399,18 €	4.855,07 €	7.274,79 €
TOTAL PASIVO	22.050,00 €	8.996,65 €	8.618,75 €	8.949,81 €	18.242,97 €	56.423,24 €

Tabla 41: Balance provisional de la empresa en 5 años (escenario pesimista). Fuente: elaboración propia.

Para el escenario optimista el balance provisional es:

BALANCE PREVISIONAL	Inicio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVO						
Inmovilizado	10.050,00 €	10.050,00 €	10.050,00 €	10.050,00 €	10.050,00 €	10.050,00 €
Amortizaciones	- €	2.010,00 €	4.020,00 €	6.030,00 €	8.040,00 €	10.050,00 €
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	10.050,00 €	8.040,00 €	6.030,00 €	4.020,00 €	2.010,00 €	- €
Cientes	- €	1.182,34 €	3.238,56 €	6.213,59 €	10.154,92 €	15.112,21 €
Tesorería	12.000,00 €	22.055,49 €	39.588,49 €	58.986,66 €	90.579,82 €	142.409,14 €
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	12.000,00 €	23.237,83 €	42.827,05 €	65.200,25 €	100.734,74 €	157.521,35 €
TOTAL ACTIVO	22.050,00 €	31.277,83 €	48.857,05 €	69.220,25 €	102.744,74 €	157.521,35 €
PASIVO						
Recursos propios	3.100,00 €	3.100,00 €	3.100,00 €	3.100,00 €	3.100,00 €	3.100,00 €

Fondos	- €	13.251,83 €	34.149,85 €	57.115,13 €	92.531,57 €	148.483,42 €
Resultados negativos	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Préstamos	18.950,00 €	14.339,15 €	9.728,30 €	5.117,44 €	506,59 €	- 4.104,26 €
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	22.050,00 €	30.690,98 €	46.978,14 €	65.332,57 €	96.138,16 €	147.479,16 €
Proveedores	- €	586,85 €	1.878,90 €	3.887,67 €	6.606,58 €	10.042,19 €
Tesorería negativa	- €	- €	- €	- €	- €	- €
TOTAL PASIVO CORRIENTE	- €	586,85 €	1.878,90 €	3.887,67 €	6.606,58 €	10.042,19 €
TOTAL PASIVO	22.050,00 €	31.277,83 €	48.857,05 €	69.220,25 €	102.744,74 €	157.521,35 €

Tabla 42: Balance previsional de la empresa en 5 años (escenario optimista). Fuente: elaboración propia.

ANÁLISIS DE LA VIABILIDAD ECONÓMICA

9. ANÁLISIS DE LA VIABILIDAD ECONÓMICA

Como punto final para concluir el trabajo sobre el plan de negocio para la puesta en marcha de una empresa, se va a realizar el análisis de viabilidad económica del proyecto. Para ello, se va a desarrollar y a dar respuesta al valor de los indicadores VAN y TIR y ratios importantes que demostrarán la rentabilidad de la empresa.

Estos datos serán presentados para los tres escenarios que se vienen exponiendo, el más factible, el más pesimista, y el más optimista.

9.1. Cálculo de ratios, indicadores de rentabilidad absoluta (VAN) y relativa (TIR) y plazo de recuperación

Para medir la rentabilidad de una empresa, es decir, el beneficio que obtiene en relación a su inversión, existen diversos ratios. Los dos ratios de rentabilidad fundamentales son el de rentabilidad económica o ROI (return on investment), y el de rentabilidad financiera o ROE (return on equity).

El ROI compara el resultado de explotación con el activo total para conocer la rentabilidad generada por la inversión, con independencia de cómo se haya financiado. Representa un análisis económico puro. Cuanto más elevado sea mejor para la empresa, puesto que obtiene mayor rendimiento de su activo.

El ROE compara el resultado del ejercicio con los fondos propios. Indica la capacidad de esa empresa para generar beneficio para sus accionistas. Es decir, es el indicador que mide el rendimiento que logra el inversor, del capital que ha invertido en una determinada empresa.

Otros ratios de interés para el nuevo empresario serían los siguientes:

El **fondo de maniobra** trata de todos los recursos financieros a largo plazo que la empresa necesita para poder llevar a cabo su actividad en un corto plazo. Es decir, sirve como medida de la capacidad que una empresa tiene para continuar con el desarrollo de su actividad. Si es igual cero, el activo corriente es igual al pasivo corriente. Si es positivo, es una situación ideal de equilibrio

financiero en la empresa. Si es negativo, es una situación de desequilibrio financiero ya que el activo corriente es inferior al pasivo.

El **Coste volumen beneficio** es el margen bruto sobre las ventas.

El **ratio de endeudamiento** mide el endeudamiento de la empresa. Cuanto más próximo a la unidad, mayor el endeudamiento de la empresa.

El **ratio de garantía** mide la capacidad de la empresa de hacer frente a todas sus deudas. Los valores aconsejables se sitúan entre 1,5 y 2. Por debajo de 1, se considera que la empresa está en quiebra.

Estos ratios se mostrarán en las siguientes tablas para cada uno de los escenarios anteriormente descritos.

ANÁLISIS DEL BALANCE	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ROI	67%	57%	66%	82%	82%
ROE	33%	28%	39%	55%	57%
Fondo de maniobra	16.142,20 €	19.788,50 €	27.873,61 €	49.380,08 €	90.911,33 €
Coste volumen beneficio	53%	38%	34%	33%	33%
Ratio de endeudamiento	0,77	0,79	0,61	0,65	0,67
Ratio de garantía	1,1	1,1	1,25	1,3	1,4

Tabla 43: Análisis de balance y cálculo de ratios importantes (previsión inicial). Fuente: elaboración propia.

Por otro lado, se ha calculado el **punto de equilibrio**. Éste es el punto de actividad en el cual los ingresos totales son iguales a los costos totales asociados con la venta o creación de un producto. Indica el número de unidades que tenemos que vender, a partir de la cual, la siguiente ya genera beneficio. Igualmente, se mostrará para los tres escenarios.

Punto de equilibrio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas (V)	389.826,75 €	672.591,38 €	968.925,23 €	1.280.127,38 €	1.606.858,50 €
Costes variables (CV)	183.900,00 €	419.400,00 €	637.800,00 €	853.800,00 €	1.072.200,00 €
Margen (M)	205.926,75 €	253.191,38 €	331.125,23 €	426.327,38 €	534.658,50 €
Costes Fijos (CF)	187.465,60 €	235.600,99 €	305.740,61 €	377.375,84 €	450.544,94 €
Umbral de rentabilidad	354.879,13 €	625.863,31 €	894.645,79 €	1.133.141,27 €	1.354.064,25 €

Tabla 44: Análisis de balance y cálculo de ratios importantes (previsión inicial). Fuente: elaboración propia.

Por último, se va a proceder al cálculo de los indicadores VAN y TIR y plazo de recuperación.

El **VAN** (Valor Actual Neto), nos ayuda a calcular el valor que poseen ahora mismo los cálculos estimados de los flujos de caja de los próximos años. Si el resultado es inferior a cero, se considera que la inversión no es viable, y se procurará invertir en aquellos proyectos cuyo VAN sea el más elevado. Nuestro interés para este cálculo es el mismo que el de nuestro préstamo, 8%.

La **TIR** (tasa interna de retorno) es la tasa de interés o rentabilidad que ofrece una inversión. Es una medida utilizada en la evaluación de proyectos de inversión que está muy relacionada con el valor actualizado neto (VAN). También se define como el valor de la tasa de descuento que hace que el VAN sea igual a cero.

El **plazo de recuperación** (pay back) es el período de tiempo que tarda en recuperarse el desembolso inicial de la inversión con los flujos netos de caja. No se trata de un verdadero criterio de rentabilidad, pero sí proporciona información en cuanto a la liquidez del proyecto y, por consiguiente, del riesgo. Cuanto más corto sea el período de recuperación de la inversión, mayor será su liquidez y menor su riesgo.

Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
-23.054,26 €	7.933,00 €	7.349,59 €	12.571,72 €	28.361,56 €	51.920,12 €

Tabla 45: Resultado del estudio a lo largo de cinco años para la previsión inicial. Fuente: elaboración propia.

TIR	53,31%	ACEPTAR
VAN	56.754,59 €	

Tabla 46: Cálculo del VAN y TIR para la previsión inicial. Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar el **plazo de recuperación** será de **tres años**.

Para la previsión del **escenario pesimista** se obtienen los siguientes resultados.

ANÁLISIS DEL BALANCE	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ROI	0%	0%	63%	94%	63%
ROE	0%	0%	26%	63%	42%
Fondo de maniobra	147,36 €	- 6.811,99 €	- 5.469,38 €	11.377,90 €	49.148,44 €

Coste volumen beneficio	52%	40%	37%	37%	37%
Ratio de endeudamiento	0,66	0,64	0,65	0,83	0,95
Ratio de garantía	1,53	1,56	1,53	1,20	1,06

Tabla 47: Análisis del balance y cálculo de ratios importantes para escenario pesimista. Fuente: elaboración propia.

Punto de equilibrio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas (V)	349.177,81 €	595.716,63 €	854.485,91 €	1.126.146,18 €	1.411.254,98 €
Costes variables (CV)	168.900,00 €	360.000,00 €	535.200,00 €	708.000,00 €	883.200,00 €
Margen (M)	180.277,81 €	235.716,63 €	319.285,91 €	418.146,18 €	528.054,98 €
Costes Fijos (CF)	187.465,60 €	235.600,99 €	305.740,61 €	377.375,84 €	450.544,94 €
Umbral de rentabilidad	363.099,75 €	595.424,39 €	818.235,44 €	1.016.344,01 €	1.204.105,28 €

Tabla 48: Análisis del balance y cálculo de ratios importantes para escenario pesimista. Fuente: elaboración propia.

Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
-23.054,26 €	-9.251,79 €	-4.358,50 €	4.639,38 €	22.880,15 €	47.495,76 €

Tabla 49: Resultado del estudio a lo largo de cinco años para escenario pesimista. Fuente: elaboración propia.

TIR	19,14%	ACEPTAR
VAN	17.467,85 €	

Tabla 50: Cálculo del VAN y TIR para escenario pesimista. Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar el **plazo de recuperación** será de **cuatro años**.

Para la previsión del **escenario optimista** se obtienen los siguientes resultados.

ANÁLISIS DEL BALANCE	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ROI	96%	89%	68%	67%	67%
ROE	51%	52%	41%	43%	45%
Fondo de maniobra	22.650,98 €	40.948,14 €	61.312,57 €	94.128,16 €	147.479,16 €
Coste volumen beneficio	50%	37%	32%	31%	31%
Ratio de endeudamiento	0,90	0,94	0,85	0,87	0,8
Ratio de garantía	1,11	1,7	1,5	1,3	1,2

Tabla 51: Análisis del balance y cálculo de ratios importantes escenario optimista. Fuente: elaboración propia.

Punto de equilibrio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas (V)	431.555,69 €	750.517,22 €	1.085.886,81 €	1.438.585,35 €	1.809.413,12 €
Costes variables (CV)	214.200,00 €	471.600,00 €	733.200,00 €	992.400,00 €	1.254.000,00 €
Margen (M)	217.355,69 €	278.917,22 €	352.686,81 €	446.185,35 €	555.413,12 €
Costes Fijos (CF)	187.465,60 €	235.600,99 €	305.740,61 €	377.375,84 €	450.544,94 €
Umbral de rentabilidad	372.209,47 €	633.960,87 €	941.344,24 €	1.216.730,58 €	1.467.775,78 €

Tabla 52: Análisis del balance y cálculo de ratios importantes para escenario optimista. Fuente: elaboración propia.

Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
-23.054,26 €	15.590,39 €	24.585,90 €	27.017,98 €	41.666,40 €	65.825,71 €

Tabla 53: Resultado del estudio a lo largo de cinco años para escenario optimista. Fuente: elaboración propia.

TIR	95,95%	ACEPTAR
VAN	109.333,40 €	

Tabla 54: Cálculo del VAN y TIR para escenario optimista. Fuente: elaboración propia

Como se puede observar el **plazo de recuperación** será de **dos años**.

CONCLUSIONES

10. CONCLUSIONES

Tras analizar los puntos referentes de este plan de negocio, se pueden extraer conclusiones que nos sirven de gran ayuda a la hora de tomar decisiones de actuación más apropiadas que antes de realizar este documento.

La formación de la que disponen los promotores les permite llevar a cabo varias de las áreas del proyecto. Sin embargo, conforme vaya avanzando, se requerirán profesionales con un perfil más especializado. Esta idea de negocio se ha presentado con una flota menor que los competidores ya formados en otras ciudades, al no disponer de recursos suficientes para hacer frente a una inversión tan elevada, y, por tanto, se hace necesario recurrir a la financiación ajena.

Es un mercado en fase de crecimiento, teniendo en cuenta la situación económica actual, puede ser un mercado sugerente donde familias y particulares pueden ahorrarse mucho dinero a largo plazo al no tener la necesidad de tener un coche propio, lo que incentiva a hacer uso cada vez más del carsharing.

Tras analizar en profundidad el sector, podemos confirmar que, si bien, este análisis en la ciudad de Granada en términos económicos ha tenido muy buenos resultados, probablemente en otra localización tenga mayor popularidad ya que posee un elevado potencial a nivel empresarial. Desde el punto de vista financiero, se ha podido comprobar la viabilidad económica de la empresa. Se ha llevado a cabo un estudio de tres escenarios posibles donde todos serían viables económicamente.

El VAN, la TIR y el plazo de recuperación son muy óptimos en la previsión inicial, incluso más para la previsión optimista, y aunque estos valores disminuyen en la previsión de menor demanda también suponen unos datos satisfactorios si se presenta este escenario. En el estudio de mercado se espera el aumento de la demanda en los próximos años, debido principalmente a la satisfacción del cliente y a la calidad del servicio, que provocarán que el VAN alcance mayores cifras, superando la inversión inicial en todos los casos.

Según los ratios correspondientes a la evaluación del negocio, es innegable que la empresa puede salir adelante y alcanzar sus objetivos.

La empresa no debe acomodarse, debe luchar por conseguir clientes, mantenerlos y aumentar la necesidad en la sociedad de sus servicios. El primer año puede ser más difícil, dado que se necesita consolidar a la empresa en el mercado en el menor tiempo posible.

En conclusión, EASYMOVE puede convertirse en una empresa sólida. Para ello será imprescindible dar a conocer el negocio y luchar por alcanzar sus objetivos a través de una gestión eficiente y, con el compromiso de todo el equipo de trabajo, el negocio podrá salir adelante debido a las mejoras que ofrecen sus servicios para la sociedad y el medio ambiente.

11. BIBLIOGRAFÍA

Guerras Martín, Luis Ángel. (2011). La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones.

Santesmases Mestre, Miguel. (2012). Marketing: Conceptos y estrategias.

Cano, M.; Gómez, P.; Moreno, F.; Partal, A. (2013). Introducción a las finanzas empresariales.

Claver Cortés, Enrique. (2011). Gestión de la calidad y gestión medioambiental: fundamentos, herramientas, normas ISO y relaciones.

González Domínguez, Francisco José. (2012). Creación de empresas: guía del emprendedor.

Informe: VIII Estudio, “Españoles ante la nueva movilidad”. Estudio realizado por: PONS, seguridad vial.

Informe: Estudio sobre la movilidad del futuro de 2020. Estudio realizado por: PONS, seguridad vial.

Informe: Plan de Movilidad ANFAC. “Transición inteligente hacia la movilidad del futuro”. Estudio realizado por: ANFAC.

Informe: “Informe sobre sostenibilidad en España 2019”. Estudio realizado por: Fundación Alternativas.

elEconomista, “Quién es quién en el 'carsharing' en España”, (08/07/2019). [Sitio web] Disponible en: <https://www.eleconomista.es/ecomotor/motor/noticias/9979512/07/19/ Quien-es-quien-en-el-carsharing-en-Espana-.html/> (**consultado: 15/11/2020**).

Urbanpoliza, “Empresas de carsharing en España”, (02/08/2017). [Sitio web] Disponible en: <https://urbanpoliza.com/noticias/empresas-de-carsharing-en-espana/> (**consultado: 17/11/2020**).

MovilidadConectada, “Carsharing: análisis de mercado y crecimiento”, (21/07/2018), [Sitio web] Disponible en: <https://movilidadconectada.com/2018/06/21/carsharing-analisis-de-mercado-y-crecimiento/> (**consultado: 19/11/2020**).

ForoCiudad, “Demografía de Granada (Granada)”, [Sitio web] Disponible en: <https://www.foro-ciudad.com/granada/granada/habitantes.html> **(consultado: 5/12/2020).**

Página web: Carsharing: <https://carsharing.org/carsharing-world-map/>

Página web: Invers: <https://invers.com/en/>

Página web: Electromaps: <https://www.electromaps.com/>

Página web: Smart: <https://www.smart.com/es/es/servicios-financieros/empresas>

Página web: Aenor: <http://www.aenor.es/aenor/inicio/home/home.asp>

Página web: Ipyme: <http://www.ipyme.org/es-ES/Paginas/Home.aspx>