



Universidad de La Laguna

**TRABAJO FINAL DE GRADO**

**ANALISIS DEL ENTORNO Y ANALISIS PREVIO A LA  
ELABORACION DEL PLAN DE NEGOCIOS DE UNA  
EMPRESA DE VEHICULOS ELECTRICOS**

Autor: Yaret García Díaz

Tutor: Guillermo Luis Méndez Suárez

**UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA**

**FACULTAD DE ECONOMÍA, EMPRESA Y TURISMO**

**Grado en Contabilidad y Finanzas**

**Curso Académico 2017/2018**

# ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	4
1.1 . Descripción del proyecto .....	4
1.2 . Metodología .....	4
1.3 . Justificación.....	5
1.4 . Objetivos. ....	6
<b>2. ANÁLISIS DEL ENTORNO</b> .....	7
<b>2.1 . ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO</b> .....	7
2.1.1. Factores políticos. ....	7
2.1.2. Factores económicos. ....	8
2.1.3. Factores sociales. ....	11
2.1.4. Factores tecnológicos. ....	12
2.1.5. Factores ecológicos. ....	13
<b>2.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO</b> .....	15
2.2.1. Análisis del sector. ....	15
2.2.2. Análisis de la competencia. ....	16
2.2.3. Análisis del público objetivo. ....	18
2.2.4. Amenazas. ....	18
2.2.5. Oportunidades.....	18
<b>2.3. ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO</b> .....	19
2.3.1. Cadena de Valor.....	19
2.3.2. Fortalezas. ....	20
2.3.3. Debilidades. ....	20
<b>3. PLAN DE OPERACIONES</b> .....	21
3.1. Estrategia y ventaja competitiva.....	21
3.2. Localización e instalaciones.....	21
3.3 Recursos necesarios.....	22
3.4 Previsión de recursos humanos y descripción de puestos. ....	23
<b>4. PLAN DE MARKETING</b> .....	24
4.1. Producto. ....	24
4.2. Precio. ....	25
4.3. Distribución.....	25
4.4. Comunicación.....	25
<b>5. PLAN FINANCIERO</b> .....	26
5.1. Inversión y financiación.....	26

5.2.	Pronóstico de ingresos y gastos.....	27
5.3.	.Balance y cuenta de resultados.....	29
<b>6.</b>	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>31</b>
<b>7.</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>32</b>

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Figura 1.	Localización del local.....	22
Figura 2.	Organigrama Drive it! .....	23
Figura 3.	Logotipo de Drive it!.....	25
Figura 4.	Zonas de aparcamiento y desplazamiento de Zity .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Figura 5.	Puntos de recarga de vehículos eléctricos en Canarias....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICO

Gráfica 1.	Variación interanual del PIB a precios de mercado 2009-2017 .....	8
Gráfica 2.	Variación interanual del IPC 2009-2017.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Gráfica 3.	Tasa de desempleo mensual por sexo 2009-2017.....	10
Gráfica 4.	Confianza empresarial por sector 2017.....	10
Gráfica 5.	Población residente en España 2009-2017.....	11
Gráfica 6.	Gasto en innovación tecnológica en España 2002-2017.....	12
Gráfica 7.	Emisiones de CO2 en España (kt) desde el año 2000 hasta 2014 .....	14
Gráfica 8.	Cuota de mercado de vehículos eléctricos en España 2017 .....	14

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Coste de personal .....	24
Tabla 2.	Inversión inicial.....	26
Tabla 3.	Inversión inicial.....	26
Tabla 4.	Amortización del préstamo .....	27
Tabla 5.	Costes fijos.....	27
Tabla 6.	Costes variables.....	28
Tabla 7.	Previsión de ventas (unidades).....	28
Tabla 8.	Previsión de ingresos .....	29
Tabla 9.	Cuenta de pérdidas y ganancias .....	29
Tabla 10.	Balance .....	30

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1. Descripción del proyecto

En este trabajo se realiza un plan de negocio para una empresa de transporte basada en el modelo “Car Sharing”. “Car Sharing” o coche compartido consiste en que un grupo de individuos pagan a la empresa propietaria de los vehículos para acceder periódicamente a una flota de automóviles junto con otros miembros que pagan. Los automóviles se utilizan casi exclusivamente para viajes cortos y locales.

El car sharing nació en Suiza y Alemania hace más de 20 años donde actualmente compartir automóviles es una alternativa popular a adquirir la propiedad y ha crecido sistemáticamente en los Estados Unidos, donde se espera que los ingresos de la explotación del uso compartido de automóviles sean de 3.300 millones de dólares en 2016, frente a los 253 millones de dólares en 2009 (Florida 2011; Reuters 2011).

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. Sin embargo, en España únicamente encontramos un grupo de empresas localizadas en Madrid que prestan este servicio: Car2go y Zity. Por ello, en este trabajo se va a analizar tanto el modelo de negocio como las características necesarias para implantarlo en la ciudad de Santa Cruz de Tenerife y beneficiar así a un mayor número de regiones de España.

## 1.2. Metodología

La metodología empleada para desarrollar el trabajo atiende a un doble contenido teórico-práctico. En primer lugar, se va a realizar una revisión bibliográfica para conocer los orígenes y el estado actual del sector del transporte. En segundo lugar, se realizará un análisis descriptivo del modelo de negocio mediante el análisis de empresas que son referentes en el sector y el análisis del sector. Para este último aspecto se empleará el modelo de las cinco fuerzas de Porter. En tercer lugar, se definirán las estrategias a seguir y se elaborará un plan de marketing que permita promocionar la empresa mediante la metodología de simulación empresarial de Vázquez y Asensio (2011). Finalmente se analizará la viabilidad del negocio atendiendo al criterio del Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Rentabilidad (TIR).

Las bases de datos empleadas han sido Google Scholar, Science Direct, Isoc y Dialnet. Estas han sido elegidas por contener artículos científicos de economía y ciencias sociales que han permitido desarrollar el marco teórico y contextualizar la investigación realizada.

### 1.3. Justificación

El sector del transporte está experimentando una importante transformación en los últimos años. Son muchos los factores que han dado lugar a este cambio que ha afectado a la forma de transporte y al modelo de negocio. Entre ellos, destacan los siguientes:

- Climáticos: la movilidad urbana a través del transporte genera una gran repercusión debido a la emisión de gases de efecto invernadero (en adelante GEI) que llega a emitir, el cual, llega a representar el 13% de las emisiones totales emitidas en nuestro planeta (Greenpeace, 2016), sin embargo, a pesar de que estos se ha llegado a reducir de forma significativa en los últimos años debido a la adopción de combustibles menos contaminantes, el uso de energías renovables y un mejor tratamiento en los gases de combustión (Merino, 2015). No obstante, en la actualidad se mantiene la utilización de los combustibles fósiles como principal elemento de combustión en el transporte, por lo que no se llega a solventar el problema.
- Sociales: Hay que tener en cuenta que en los últimos años se ha producido un relevo generacional, donde en la actualidad ha obtenido una mayor relevancia la generación de los “Millenials”, aquella que nació entre los años de 1980 a 1994, llegando en la actualidad a componerse de un total de casi 80 millones de personas en el mundo (Smola y Sutton, 2002). Asimismo, esta generación, posee una serie de características que rompe con las tradicionales tendencias de la sociedad, ya que, los Millenials se caracterizan por su intento de desligarse y de romper con las prácticas y convencionalismos que le precedían (Carvalho, et al., 2015), lo cual llega a afectar a la forma en la que se desplazan estos, como es el caso de la utilización de los medios de transporte a través de la economía colaborativa, dando paso a proyectos de “carpooling”, tales como Uber, Blablacar, etcétera.
- Tecnológicos: Debido a los altos niveles de contaminación que genera el sector del transporte, las empresas del sector automovilístico han diseñado y presentado alternativas a los vehículos tradicionales que hacen uso de motores de combustión interna, los cuales emiten una gran cantidad de GEI. De esta forma, se producen

nuevos vehículos ecológicos que son más respetuosos con el medio ambiente y que, debido a sus características, pueden llegar a ser un producto sustitutivo de los tradicionales vehículos (Plaza Lara, 2009).

- Económicos: hay que tener en consideración diversos factores económicos, como puede ser la crisis económica sufrida en los últimos años que todavía sigue generando efectos perjudiciales en nuestra sociedad como el alto nivel de desempleo de nuestra economía y la reducción de la renta disponible de las familias, lo cual, provoca que los miembros de nuestra sociedad busquen alternativas al transporte que tengan un coste inferior (Cascajo Jiménez, et al. 2016).

Por todo lo expuesto, se puede observar que existe una gran cantidad de elementos que influyen y fomentan un cambio en las formas de transporte en nuestra sociedad. Así, por medio del presente trabajo, se va a analizar la industria del transporte para hacer referencia al modelo de negocio del Car Sharing con el objetivo de implantarlo de forma exitosa en Canarias mediante la empresa Drive it!.

#### 1.4. Objetivos.

El objetivo general del trabajo es elaborar un proyecto de inversión para implantar el “car sharing” en una ciudad española. Para ello, es necesario conocer el modelo de negocio para estudiar la viabilidad. Para conseguir el objetivo general, se han fijado los siguientes objetivos específicos:

- 1 Analizar el sector del transporte con el sistema car sharing para identificar oportunidades y amenazas que habrán de enfrentarse.
- 2 Analizar el modelo de negocio del car sharing para identificar sus ventajas competitivas.
- 3 Seleccionar la ciudad apta para la implantación del negocio y la empresa que lo llevará a cabo.
- 4 Definir las estrategias corporativas y competitivas de la empresa.
- 5 Analizar la viabilidad del negocio en la ciudad seleccionada.

## **2. ANÁLISIS DEL ENTORNO**

### **2.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO**

En este apartado se va a analizar el entorno externo de la empresa mediante el análisis PESTEL. Este método es una herramienta de gestión que permite analizar los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales que afectan a la empresa (Vázquez y Asensio, 2013).

#### **2.1.1. Factores políticos.**

El entorno político está compuesto por un conjunto de leyes, dependientes de los gobiernos y grupos de presión que influyen y limitan tanto las actividades de las organizaciones como las de los individuos en la sociedad.

En primer lugar, hay que considerar que España es un Estado democrático de derecho que forma parte de la Unión Europea, por lo que queda obligado a toda la normativa comunitaria que se haya promulgado, así como a todos los tratados internacionales que hayan sido ratificados por el Estado (Borda, 2007).

Por otro lado, hay que destacar en términos generales, que en los últimos años ha gobernado el Partido Popular, el cual, ha aplicado políticas de carácter restrictivo con la finalidad de tratar de adaptarse a los requisitos de déficit que han sido marcados por la Unión Europea, sin embargo, en los últimos años la política fiscal se ha vuelto más expansiva con una reducción del IRPF y del tipo impositivo del Impuesto sobre Sociedades, el cual ha pasado del 30 al 25% y se han establecido incentivos a empresas de reducida dimensión (Borda, 2007).

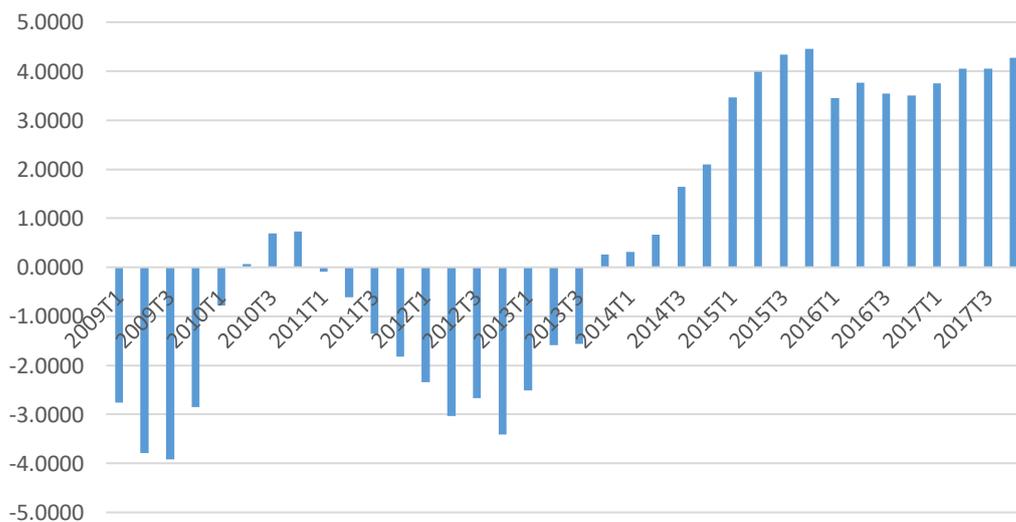
Respecto a la reciente aparición y crecimiento de la economía colaborativa, los organismos nacionales y supranacionales, como la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia y la Comisión Europea desde diferentes plataformas de usuarios como la Organización de Consumidores y Usuarios está trabajando activamente para que las autoridades políticas adopten medidas que conduzcan al mejor desarrollo de estas actividades como, por ejemplo (Méndez y Castaño, 2016):

- Determinar medidas legales para regular la responsabilidad de los usuarios y proveedores de servicios.
- Impulsar la creación de plataformas como fomento del emprendimiento e incentivo a la innovación, favoreciendo la puesta en marcha y el acceso a financiación.
- Establecer mecanismos de reclamación y de seguridad para el personal y las actividades desarrolladas.
- Determinar las obligaciones fiscales de las actividades de economía colaborativa considerando sus particularidades.

### 2.1.2. Factores económicos.

Las condiciones económicas de los países son de gran importancia para la toma de decisiones estratégicas. Un cambio en las expectativas de crecimiento del país, en el poder adquisitivo de los consumidores o en la disponibilidad de recursos financieros pueden suponer importantes obstáculos para la empresa si no se tiene la suficiente previsión y flexibilidad para identificarlos a tiempo y adaptarse a ellos. Así, para identificar la estabilidad económica hay que analizar indicadores como el crecimiento del PIB, la inflación, el desempleo y la competitividad (Guerras y Navas, 2007).

*Gráfica 1. Variación interanual del PIB a precios de mercado 2009-2017*

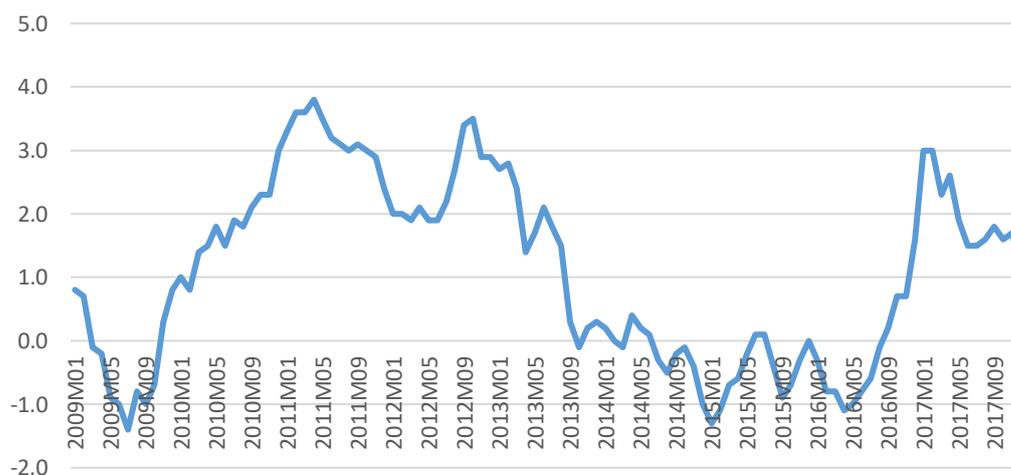


Fuente. INE (2017)

En la gráfica 1 observamos la variación interanual del PIB desde el primer trimestre de 2009 hasta el tercer trimestre de 2017. Hasta comienzos del año 2014 el PIB alternaba fases de estancamiento y recesión debido a la crisis económica de 2008. A partir de 2014 el PIB comienza a aumentar alcanzando un crecimiento en torno al 4%. Esto representa un dato muy positivo, la producción española está creciendo y se está recuperando de la crisis por lo que las expectativas para emprender un negocio en 2017 son positivas.

En cuanto a la deuda pública del Estado, se puede observar una situación muy delicada donde se ha visto incrementada en los últimos años, llegando a la actualidad a una cantidad adeudada de 1.107.693 millones de euros en el tercer trimestre de 2017, lo supuso un incremento del 1,14% respecto al año 2016 que se cerró con una deuda de 1.095.183 (INE 2016), valor que se puede traducir en una deuda per cápita por valor de 23.045 euros por cada habitante y un endeudamiento del 100,50% del PIB nacional.

*Gráfica 2. Variación interanual del IPC 2009-2017*

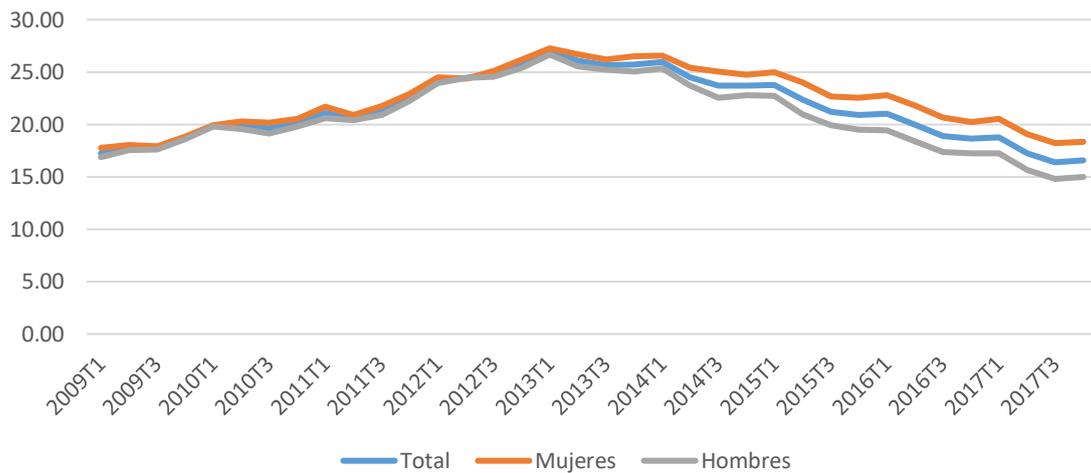


Fuente. INE (2017)

La gráfica 2 muestra la evolución de la inflación calculada como variación del IPC desde 2009 hasta 2017. Como se puede comprobar, tras el periodo de crisis la inflación se ha mantenido en torno al 3-4% con el objetivo de cumplir las recomendaciones de la Unión Europea. Desde septiembre de 2013 hasta septiembre de 2016 se ha experimentado un periodo de deflación cuyo aspecto negativo es que reduce el consumo y la productividad. Sin embargo, a partir de septiembre de 2016 la inflación ha ido creciendo situándose de nuevo en valores entre 2% y 3% actualmente.

Otro indicador positivo es que la tasa de desempleo está disminuyendo. En enero de 2013 el desempleo alcanzó el 25% y desde entonces está reduciéndose. Sin embargo, mientras que desde 2009 hasta 2013 esta tasa era similar para hombres y mujeres, podemos ver que a partir de enero de 2013 el desempleo masculino está reduciéndose en mayor proporción. Las mujeres se ven más afectadas a la hora de encontrar un trabajo. En la gráfica 3 vemos la representación gráfica de la tasa de desempleo.

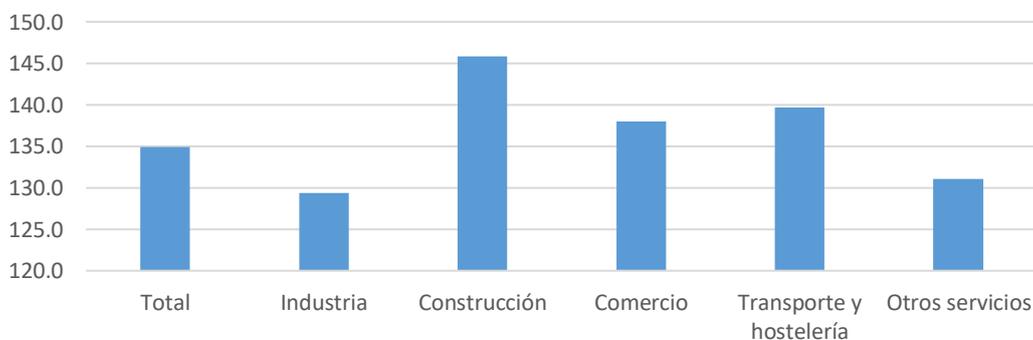
*Gráfica 3. Tasa de desempleo mensual por sexo 2009-2017*



Fuente. INE (2017)

Por último, el gráfico 4 representa el indicador de confianza empresarial. Este indicador, realizado por sector, se ha elaborado en función de las encuestas realizadas a diferentes comercios sobre las expectativas de su sector. Como se puede comprobar, las expectativas del primer trimestre de 2018 son positivas especialmente para la construcción y el transporte y hostelería.

*Gráfica 4. Confianza empresarial por sector 2017*



Fuente. INE (2017)

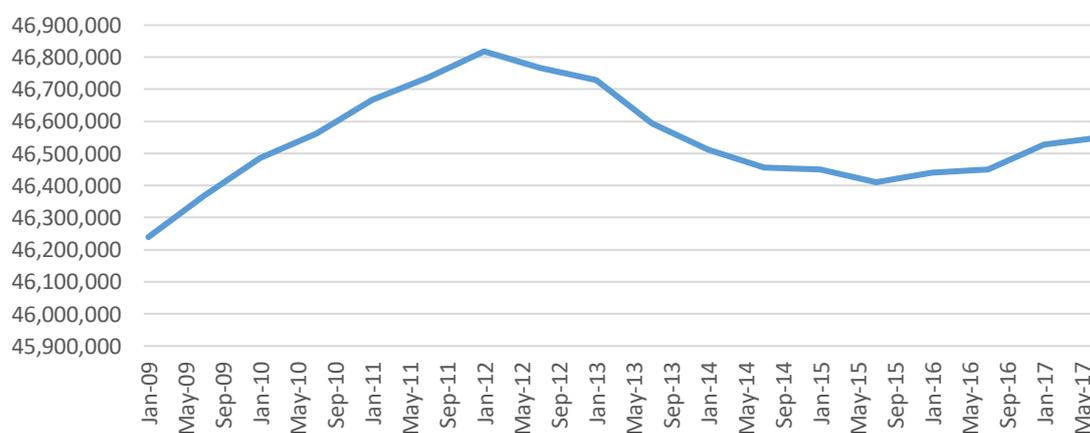
### 2.1.3. Factores sociales.

El entorno sociocultural está constituido por aquellos factores que afectan los valores, percepciones, preferencias y comportamientos de la sociedad.

El difícil contexto económico de los últimos años ha provocado la disminución de la natalidad y ha propiciado la emigración de los residentes españoles a otros países europeos con el objetivo de mejorar sus condiciones de vida. Sin embargo, en 2017 la población residente en España creció por primera vez desde 2011 situándose en 46.528.966 habitantes a 1 de enero de 2018 experimentando un crecimiento de 88.867 personas, de los cuales 81.975 eran españoles y 6.892 extranjeros.

En el gráfico 5 se ha representado la evolución de la población residente en España desde 2009 a 2017. En este, vemos como desde el año 2012 la población residente en España ha disminuido notablemente a causa de la crisis, esta tendencia tiene su origen a población nacional que traslada su residencia al extranjero para estudiar o trabajar y extranjeros que regresan a su país de origen. Sin embargo, a partir de enero de 2016 la población se ha incrementado lo que supone una mejora en las expectativas de crecimiento.

*Gráfica 5. Población residente en España 2009-2017*



Fuente. INE (2017)

Por otro lado, en los últimos años se ha producido un relevo generacional, es decir, aquella que nació entre los años de 1980 a 1994 (Smola y Sutton, 2002). Esta nueva generación, posee una serie de características que rompe con las tradicionales tendencias de la sociedad, ya que, se caracterizan por su intento de desligarse y de romper con las prácticas

y convencionalismos que le precedían (Carvalho, et al., 2015), lo que llega a afectar a la forma en la que se relacionan con los demás y sus hábitos de consumo.

Al respecto, son el principal público objetivo de las empresas de economía colaborativa como son el alojamiento compartido gestionado por empresas como Airbnb y Couchsurfing y el transporte compartido gestionado por empresas como Blablacar y Car2go. Este público objetivo se centra en la generación de los Millennials.

#### 2.1.4. Factores tecnológicos.

La tecnología de la última década ha permitido el nacimiento de nuevas formas de negocio cuyo soporte es internet y aplicaciones móviles. Así, actualmente encontramos diferentes empresas de comercio online, formas de pago electrónico y nuevas herramientas de comunicación como páginas web y redes sociales.

Al respecto, IAB Spain (2017) elabora estudios anuales sobre el entorno tecnológico de España mostrando los siguientes resultados:

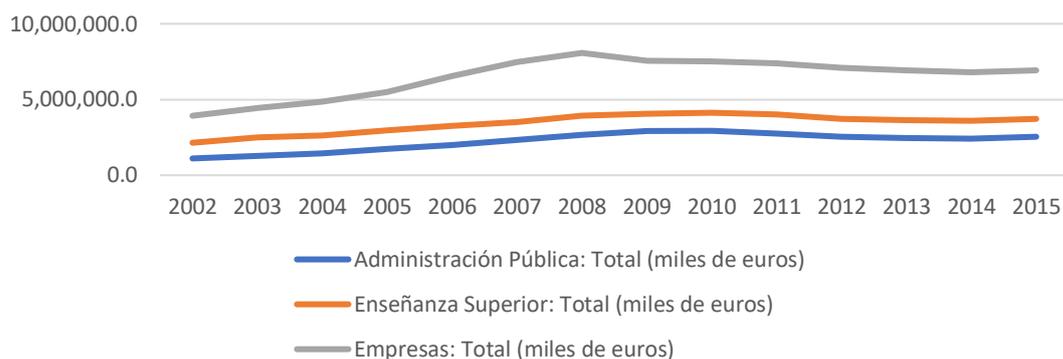
El alcance de usuarios de Smartphone es casi pleno, la penetración alcanza el 100% en usuarios de entre 18-24 años. En la preferencia de adquisición de apps, la mayoría prefiere acceso gratuito básico a cambio de publicidad.

El mencionado estudio también concluye que la economía colaborativa hace que el móvil sea el dispositivo de consumo y compra principal. Apps como Wallapop, Blablacar, donde su uso es exclusivo, en forma o uso desde Smartphone... han dado un impulso definitivo al móvil como herramienta de compra.

Por otro lado, según el INE (2016) el gasto en innovación tecnológica se incrementó un 5,5% en 2016 y se situó en 13.674 millones de euros. Esta cifra representó el 1,7% de la cifra de negocios de las empresas de 10 o más asalariados con gasto en innovación. Entre las actividades, destacaron las de I+D interna, las de adquisición de maquinaria, equipos, hardware o software avanzados (19,8%) y las de I+D externa (17,5%) (INE, 2016).

En la gráfica 6 podemos observar la representación de la evolución del gasto en innovación tecnológica en España desde 2002 hasta 2017.

Gráfica 6. Gasto en innovación tecnológica en España 2002-2017



Fuente: elaboración propia a partir de INE (2016)

### 2.1.5. Factores ecológicos.

Entre los principales factores ecológicos que originan una gran preocupación actual, la Organización Mundial de la Salud (2016) destaca el cambio climático, el agotamiento de la capa estratosférica de ozono, la pérdida de diversidad biológica y la disminución de reservas de agua dulce.

Para mitigar estos problemas, se han incrementado en los últimos años el uso de energías renovables, la sensibilización mediante las campañas de reciclaje y las innovaciones tecnológicas orientadas a la sustitución de vehículos con combustibles fósiles por vehículos eléctricos.

Según los últimos datos publicados por el Banco Mundial (2015), desde el año 2000 hasta el 2014, España ha reducido un 20,5% sus emisiones de CO<sub>2</sub>, una variación superior a la Unión Europea que de media redujo sus emisiones un 17,1% en el mismo año. Sin embargo, en términos mundiales, las emisiones de CO<sub>2</sub> se han incrementado un 46,4% en el año 2014 respecto al año 2000.

En la gráfica 7 podemos observar la evolución de las emisiones de CO<sub>2</sub> en España desde el año 2000 hasta 2014 y comprobar la notable reducción de las emisiones.

Gráfica 7. Emisiones de CO2 en España (kt) desde el año 2000 hasta 2014



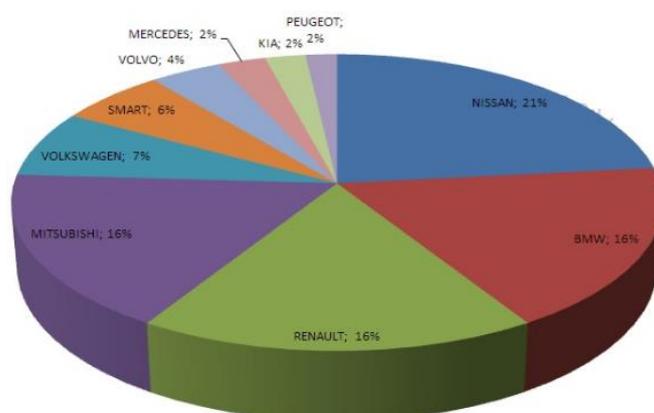
Fuente: Banco Mundial (2015)

Según la Asociación Española de Fabricantes de Automóviles y Camiones (ANFAC, 2018), Las matriculaciones de vehículos híbridos y eléctricos (turismos, cuadríciclos, vehículos comerciales e industriales y autobuses) alcanzaron casi las 46.000 unidades al cierre del tercer trimestre de 2017, lo que supuso un crecimiento del 82,8% con respecto al mismo periodo del año anterior.

Según Bautista (2017) en el informe realizado por [www.movilidadeléctrica.com](http://www.movilidadeléctrica.com), el mercado de vehículos eléctricos se encuentra controlado principalmente por cuatro marcas: Nissan (21%), BMW (16%), Renault (16%) y Mitsubishi (16%).

En la gráfica 8 podemos comprobar la cuota de mercado de vehículos eléctricos en España en el año 2017, destacando la participación de las empresas mencionadas anteriormente.

Gráfica 8. Cuota de mercado de vehículos eléctricos en España 2017



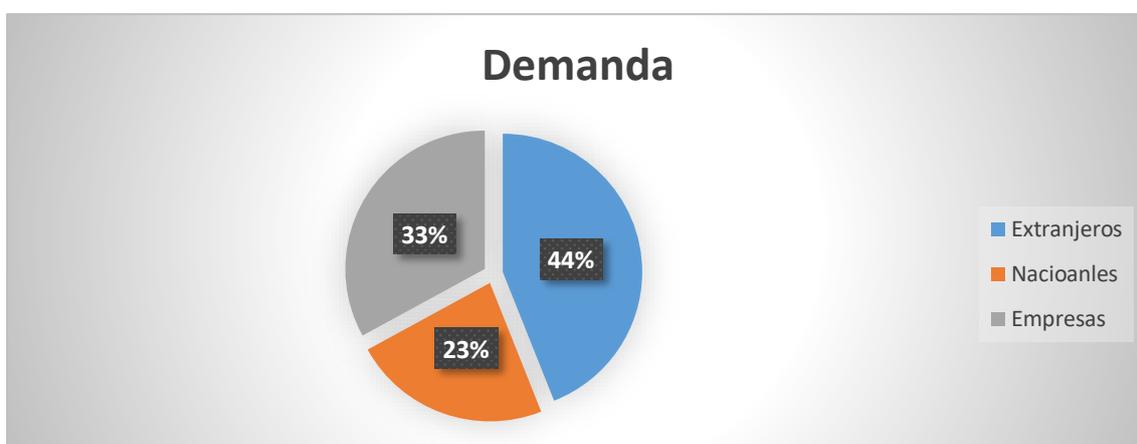
Fuente: Bautista (2017)

## 2.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO

### 2.2.1. Análisis del sector.

La actividad de la empresa pertenece al sector de alquiler de vehículos. Según el informe del Observatorio Sectorial de DBK (2017), el mercado de “rent a car” volvió a registrar un crecimiento en 2016, en un marco de incremento de los viajes realizados por la población española y, especialmente, por el dinamismo de la demanda procedente del turismo extranjero. Así, la facturación sectorial se situó en 1.510 millones de euros, un 6,3% más respecto al año anterior, en el que había registrado un incremento del 6,0%.

#### *Demanda de coches eléctricos.*



Las principales zonas turísticas volvieron a registrar la mejor evolución, destacando los crecimientos del mercado en Canarias (+7,7%), Baleares (+7,3%), Andalucía (+7,2%) y la Comunidad Valenciana (+6,6%). Andalucía se configura como el principal mercado, al concentrar el 20% del total, seguida de Baleares con el 17% y de Canarias con el 16%. A continuación, se sitúa la Comunidad Valenciana (13%), seguida de Madrid y Cataluña, con porcentajes del 11% cada una.

La flota media de vehículos se situó en 262.000 unidades en 2016, un 2,7% más que en el año anterior.

En cuanto a la estructura del sector, se mantiene la tendencia de crecimiento en el número de empresas registrada en los últimos años. Así, a principios de 2016 operaban en España 2.303 empresas de alquiler de vehículos, incluyendo automóviles, vehículos de motor ligeros y camiones, 118 más que en 2015.

Andalucía reúne el mayor número de empresas, con el 19% del total, seguida de la Comunidad Valenciana, Cataluña y Baleares. Estas cuatro comunidades reúnen conjuntamente el 56% del total.

El sector se caracteriza por la presencia de un alto número de empresas de pequeña y mediana dimensión, con un ámbito estrictamente local o regional. Junto a ellas operan un reducido número de grandes compañías, presentes en todas las comunidades autónomas.

Así, el 93% de los operadores cuenta con menos de diez empleados, mientras que sólo el 0,7% tiene más de 100 trabajadores. El empleo generado por el sector se sitúa en unas 7.500 personas, resultando una plantilla media de algo más de 3 empleados por empresa.

A pesar del incremento en el número de empresas, el sector registra un creciente grado de concentración de la actividad en los operadores líderes, de manera que los cinco primeros reunieron una cuota de mercado conjunta del 55% en 2016, porcentaje que se situó en el 76% al considerar a los diez primeros.

Entre los principales operadores destaca la presencia de capital extranjero, presente en compañías como Europcar Ib, Avis, Hertz, Sixt o Enterprise Rent a Car. No obstante, la mayor parte de las empresas son de capital español.

### 2.2.2. Análisis de la competencia.

En primer lugar, hay que diferenciar entre la competencia directa y la competencia indirecta. La competencia indirecta serían las empresas de alquiler de vehículos tradicionales como Rent a Car, Europcar, Avis Herz y Sixt que, como se ha mencionado antes, tienen una gran presencia en el territorio nacional.

Sin embargo, lo que interesa analizar es la competencia directa. Estas son las empresas que tienen el mismo modelo de negocio, es decir, la gestión del alquiler de vehículos que se encuentran aparcados en la calle y que se gestionan a través de un software informático.

En España encontramos dos competidores: Car2go, Emov y Zity. Ambas empresas están localizadas en Madrid y su desplazamiento está limitado al centro de Madrid. En la figura 3 del anexo podemos ver cuál es la limitación de desplazamiento de Zity. Además, ambas cuentan con una flota de vehículos eléctricos, Zity tiene 380 vehículos, Car2go 500 vehículos y Emov 600 vehículos.

Emov no ha publicado su declaración de valores, sin embargo, los valores de Zity son: espacio, autonomía y libertad, los valores de Car2go son: disponibilidad 24 horas, siempre flexible, ecológico y sin compromiso. Sin embargo, las tres empresas actúan de la misma forma:

- 1) Hay que registrarse en la App móvil de la empresa introduciendo los datos personales y validar el permiso de conducir.
- 2) A través de la APP se reserva el vehículo y mediante la app se arranca sin llaves.
- 3) El usuario puede desplazarse en la zona de desplazamiento indicada por la empresa y solo consume en función del desplazamiento.
- 4) La recarga se realiza en cualquier punto de conexión eléctrica de vehículos.

Las tarifas de Zity son: estandar (0,26 €/min), stand by (0,09 €/min) y el día completo 66€ al día. La tarifa stand by se activa para mantener la reserva del coche sin utilizarlo.

Las tarifas de Emov son: 0,24 €/min y un precio de 69 € por día. Además, cuenta con una tarifa para la ruta desde Arturo Soria hasta el Santiago Bernabeu de 2,88 €.

En cambio, las tarifas de Car2go son: 9€ la cuota de registro, 0,21€/min tanto en conducción como en aparcamiento y este asciende a 0,29 €/min cuando transcurren los 50 km y el coste por día es de 59 €.

Por último, para conocer la inversión realizada por las empresas y ver sus gastos e ingresos se ha extraído los datos contables de Car2go del Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI). Las cuentas de pérdidas y ganancias en 2016 fueron las siguientes:

#### Principales partidas contables de Car2go.

Ingresos de explotación	6.299.084 €	
Gastos de explotación	1.971.016 €	
Resultado del ejercicio	-1.419.774 €	
Total activo	8.763.930,12	Inmovilizado material: 6.718.914,35 €
Total pasivo	7.941.129 €	
Total patrimonio neto	822.801 €	
Número de empleados	11	

Teniendo en cuenta estos resultados correspondientes al segundo año de vida en España de Car2go, se puede prever que los primeros años de actividad los resultados serán negativos debido a la gran inversión, por lo que habrá que promocionar la actividad y fomentar las ventas, así como comenzar con una flota menor de vehículos e ir incrementándola poco a poco.

### 2.2.3. Análisis del público objetivo.

Al ser un modelo de negocio de reciente implantación hay poca información sobre el perfil del cliente, sin embargo, el gerente de Car2go identifica a los usuarios de su compañía como “nativos digitales” con edades comprendidas entre los 26 y los 35 años. En Madrid el cliente medio es un hombre de 37 años y en el 70% de los casos es un hombre. El sistema de carsharing tiene mayor éxito durante la tarde hasta media noche y los picos de uso en la capital se dan de 12.00 a 15.00 y de 18.00 a 21.00 (El País, 2016).

De media, los conductores de Car2go realizan desplazamientos de entre 20 y 30 minutos de duración. En Madrid cada coche se alquila entre 12 y 15 veces al día y en sus primeros nueve meses de vida los 500 coches biplaza han recorrido más de 5,8 millones de kilómetros dentro de los 53 kilómetros cuadrados del interior de la almendra que dibuja la M-30, donde opera la empresa (El País, 2016).

Este sistema ha supuesto un ahorro de 568 toneladas de CO2 según las emisiones del mismo modelo de coche de gasolina, el Smart Fortwo de Mercedes-Benz (El País, 2016).

### 2.2.4. Amenazas.

Tras el análisis externo realizado se han identificado una serie de amenazas que deberá afrontar la empresa. En primer lugar, este modelo de negocio es todavía incipiente por lo que hay poca información respecto al perfil del cliente y las previsiones de ventas.

En segundo lugar, se ha visto que los mayores competidores tienen importantes pérdidas y esto es un aspecto negativo que requerirá buscar socios y alianzas para la puesta en marcha de la empresa.

### 2.2.5. Oportunidades

Como oportunidades, destacan el entorno positivo de recuperación económica y las expectativas de crecimiento del sector. En primer lugar, este modelo de negocio solo se ha implantado en la Comunidad de Madrid por lo que la competencia es reducida.

En segundo lugar, el avance tecnológico y el interés social por la tecnología hace que cada vez más se recurra al uso de aplicaciones móviles para la contratación de servicios.

Por último, es un buen momento para emprender ya que hay nuevas líneas de crédito para emprendedores y políticas fiscales expansivas que han reducido el impuesto de sociedades.

## **2.3. ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO**

### **2.3.1. Cadena de Valor.**

La combinación de recursos y habilidades de la empresa da lugar a una serie de capacidades que pueden ser fuente de ventaja competitiva. En este apartado se va a analizar la cadena de valor de Drive it! y se comprobará si las capacidades de la empresa poseen las cualidades necesarias para proporcionar ventajas competitivas.

- I+D+i

El grado de innovación del servicio es elevado. Hasta ahora el alquiler de vehículos se hacía a través de una empresa física y en oficinas localizadas en centros de la ciudad o aeropuertos. El servicio que ofrece Drive it! es el alquiler del vehículo a través de la aplicación web. A través de esta aplicación se podrá también abrir y arrancar el vehículo.

- Producción.

El servicio funciona de forma similar que la competencia, el usuario tendrá que registrarse en la aplicación móvil y validar su permiso de conducir. Una vez que todo quede verificado podrá ver los puntos de localización de los vehículos y abrirlos y arrancarlos mediante el código de la aplicación. Estos vehículos tienen asistencia GPS y están localizados de forma permanente.

El radio de desplazamiento por la ciudad de Santa Cruz de Tenerife es de 30 km. Una vez que el vehículo exceda ese límite podrá ser multado si no devuelve el vehículo a la zona correspondiente. En esta ciudad hay 80 puntos de recarga de vehículos eléctricos.

- Marketing y relaciones exteriores.

El marketing se encargará a una empresa externa para reducir los costes de personal. El objetivo será la promoción del servicio mediante la campaña de inauguración, la gestión de la página web y de las redes sociales.

- Recursos humanos.

El equipo de trabajo es un factor de gran relevancia en la empresa. La principal ventaja que poseen es la complementariedad de conocimientos. El promotor es licenciado en Administración y Dirección de Empresas y tiene experiencia en el sector del transporte, su socio es informático especializado en programación y diseño de páginas webs y aplicaciones móviles. Ambos serán socios trabajadores, es decir, aportarán capital y participarán de la administración de la empresa de forma mancomunada.

Además, se contratarán dos auxiliares para las tareas de informática, dos auxiliares para la gestión contable y dos auxiliares de apoyo cuya función será localizar los vehículos sin reserva y conducirlos hasta zonas de mayor afluencia y visibilidad y llevarlos a las zonas de carga.

- Finanzas.

Se requiere una importante inversión para fundar la empresa pues se necesita adquirir una flota de al menos 100 vehículos para ofrecer una cobertura inicial del servicio. Así como invertir en el desarrollo web y la campaña de marketing. Para cubrir la inversión se van a buscar inversores y se va a solicitar un préstamo para emprendedores al Instituto de Crédito Oficial.

#### 2.3.2. Fortalezas.

Tras el análisis del entorno interno se han identificado tres fortalezas importantes. La primera es que el equipo de trabajo posee conocimientos del sector del transporte, organización de empresas y conocimientos específicos de programación y diseño de las APP. La segunda fortaleza es la localización estratégica en una zona urbana con gran concentración y la tercera son las alianzas creadas con talleres de la zona para el mantenimiento de los vehículos y las alianzas con inversores que permitirán cubrir parte de la inversión inicial.

#### 2.3.3. Debilidades.

Las debilidades identificadas son la falta de una planificación de marketing que requerirá la subcontratación de una empresa externa y la escasez de recursos financieros para hacer frente a la inversión inicial. Esto supondrá tener que recurrir a la búsqueda de inversores y la financiación ajena.

### **3. PLAN DE OPERACIONES**

#### 3.1. Estrategia y ventaja competitiva.

Dadas las características del negocio, la estrategia competitiva que se va a implementar es la diferenciación de producto y servicio. En primer lugar, el producto es diferenciado porque se trata de vehículos eléctricos de tamaño reducido lo que permite desplazarse sin problemas y con la mínima emisión de CO2 por comunidades muy urbanizadas. En segundo lugar, se diferencia el servicio por la forma de contratación del alquiler a través de la aplicación web.

El posicionamiento irá orientado a la comodidad, el ahorro de tiempo y costes de adquisición de un vehículo propio y la sostenibilidad del medio ambiente.

Las ventajas competitivas de la empresa son la innovación del producto y servicio y el conocimiento del sector del transporte que poseen los promotores de la idea.

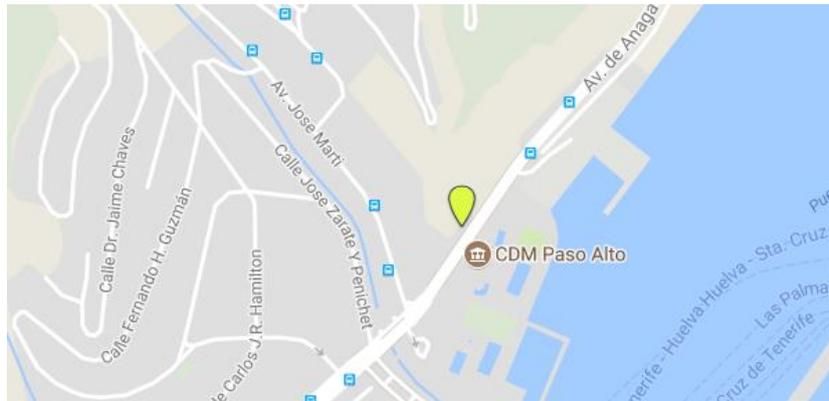
#### 3.2. Localización e instalaciones.

Para escoger la localización de la empresa hay que tener en cuenta multitud de factores, en primer lugar, la mayor cercanía al público objetivo, la menor presencia de competidores y también el mayor número de zonas de recarga de los vehículos.

Atendiendo a estos criterios, cabe recordar que la competencia está únicamente en Madrid y, por último, en la figura 4 del anexo encontramos el mapa de puntos de recarga de vehículos eléctricos en las Islas Canarias. Como se puede comprobar, la ciudad con mayor número de puntos de carga es Santa Cruz de Tenerife. Por tanto, será la ciudad donde se localice la empresa.

Con la localización escogida, hay que buscar un local para arrendar en la ciudad y que sirva de centro de operaciones. Para ello, se ha buscado en la web Idealista.com y se ha encontrado un local en la Avenida de Anaga, 7 en Santa Cruz de Tenerife por 500€ al mes. Dispone de 100 m<sup>2</sup> en la zona del club Náutico, a pie de calle, dos aseos, fácil acceso para minusválidos, recién reformada, diáfana con grandes cristaleras hacia la calle y preinstalación de aire acondicionado.

Figura 1. Localización del local



Fuente: Idealista.com (2018)

### 3.3 Recursos necesarios.

En primer lugar, se necesita equipar la oficina. Esta ya cuenta con mobiliario e instalaciones de aire acondicionado y calefacción por tanto únicamente habrá que adquirir equipos informáticos y dar de alta el suministro de luz e internet. En segundo lugar, habrá que desarrollar la página web y la aplicación móvil y adquirir la flota de vehículos.

El vehículo se ha escogido tanto por el precio como por su autonomía, así se van a adquirir 100 Citroen C-Zero. Este vehículo dispone de una autonomía de 130 km, con una potencia de 67 CV. Su velocidad máxima es de 130 km/h, y tiene un maletero de 166 litros de capacidad. Largo/ancho/alto: 3,4/1,4/1,6 (metros).

El C-Zero está homologado para transportar a cuatro personas. Dispone de cinco puertas y un maletero de 166 a 860 litros (con los asientos traseros abatidos). Es un pequeño utilitario propulsado por un motor eléctrico que desarrolla una potencia de 49 kW (67 CV) y se alimenta de una batería de iones de litio con una capacidad de 16 kWh.

El presupuesto de inversión final para los gastos necesarios se detalla de la siguiente forma:

<b>GASTOS</b>	<b>TOTAL</b>
• Ordenadores completos. PVP 720 €.	4.320,00 €
• 1 Impresora multifunción	90,00 €
• Desarrollo web	600,00 €
• Desarrollo APP	1.200,00 €
• 100 unidades de Citroën C-Zero. PVP 19.124 €.	1.912.400,00 €
• Tarifa de internet para profesionales	120 €/mes
• Estimación de consumo eléctrico de la oficina	120 €/mes

• Consumo eléctrico de los vehículos teniendo en cuenta que el coste es de 1,28 €/100km y que se estima que al día se harán al menos 100km por vehículo, 3.840 € al mes (1,28x 100 vehículos x 30días).	3840 €/mes
• Seguros de vehículos y empresa (400 € anuales/vehículo y 300 € empresa) 40.000 € al año que serían 3.358,33 € al mes.	3.358,33 €/mes
	2.001.870 €

### 3.4 Previsión de recursos humanos y descripción de puestos.

Se va a contar con un equipo de 8 personas inicialmente. Los 2 promotores que aportarán capital y trabajo y 2 auxiliares de informática, 2 auxiliares de apoyo y 2 informáticos. Los promotores se darán de alta en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos (RETA) y el resto de empleados se darán de alta en el Régimen General de la Seguridad Social.

Los promotores serán los encargados de la administración de la empresa y de la supervisión de los auxiliares a su cargo y empresas subcontratadas. Yaret se dedicará a las tareas de gestión administrativa y contable y el contacto con proveedores, la supervisión del equipo de auxiliares de administración y personal de apoyo encargado del control de los vehículos.

José se encargará del desarrollo y mantenimiento de la web y de la aplicación móvil y de supervisar a los auxiliares de informática y organizar las tareas encargadas a la empresa de marketing externa.

En la figura 2 se presenta el organigrama en el que se puede ver la dependencia jerárquica de cada una de las áreas de negocio.

*Figura 2. Organigrama Drive it!*



Fuente: elaboración propia

En cuanto a la política de contratación y salarios, el salario de los promotores será de 1.200 euros mensuales más la retribución por reparto de dividendos y la cuota de autónomos asciende 320 euros cada uno. Los salarios brutos del resto del equipo ascienden a 1.100 euros.

En la tabla 1 se ha realizado el cálculo de los costes de personal. El coste total asciende a 10.086,93 €. El importe líquido recibido por el personal asciende a 1009,34 € al mes incluidas dos pagas extras prorrateadas.

*Tabla 1. Coste de personal*

	Salario base	Base de cotización	IRPF trabajador (15%)	Seg social Empresa	Total Seg. Social	Líquido a pagar tras retención	Coste total para el autónomo
2 Informáticos	1.100	2.566,66	162,98	795,66	958,65	2.018,68	3.362,32
2 administrativos	1.100	2.566,66	162,98	795,66	958,65	2.018,68	3.362,32
2 control	1.100	2.566,66	162,98	795,66	958,65	2.018,68	3.362,32
<b>Total</b>		<b>7.699,98</b>	<b>488,95</b>	<b>2.386,99</b>	<b>2.875,94</b>	<b>6.056,03</b>	<b>10.086,97</b>

## 4. PLAN DE MARKETING

### 4.1. Producto.

Drive it! ofrece un servicio de carsharing en la ciudad de Santa Cruz de Tenerife, es decir, el alquiler de vehículos sin conductor. Estos vehículos son eléctricos y tienen un consumo mínimo que cubre la empresa.

Así, la ventaja de este producto es pagar únicamente por lo que consume el cliente en sus desplazamientos y no por la propiedad del vehículo, ahorra un seguro, el coste de gasolina y tiene libertad de movimiento por la ciudad a cualquier hora del día. El único requisito es disponer de permiso de conducir.

A continuación, se presenta el logotipo de la empresa que representa una carretera e incluye los colores verde y azul cuyo posicionamiento pretende transmitir la idea de ecología y naturaleza.

*Figura 3. Logotipo de Drive it!*



Fuente: elaboración propia a partir de [freelogservices.com](http://freelogservices.com)

#### 4.2. Precio.

El precio se va a fijar en función de la competencia. Por tanto, se va a establecer una cuota por minuto de 0,26 € y una cuota por alquiler diario de 60 €. El importe se contabiliza de forma automática y a la vista del cliente. El pago se realiza una vez finalizado el servicio mediante el sistema electrónico de pagos asociado a la tarjeta del cliente.

#### 4.3. Distribución.

La contratación del servicio se hace de forma online a través de la aplicación móvil. Con ella el usuario se registra, se valida su permiso de conducir y ya puede hacer uso del vehículo.

#### 4.4. Comunicación.

La comunicación se va a subcontratar a una empresa de marketing a la que se va a dedicar 3.000 euros al mes para que lleven la publicidad, la gestión de redes sociales y campañas anuales de promoción.

La primera campaña que se va a realizar será la inauguración de Drive it!. Para ello, se contratarán 4 azafatos-promotores en los talleres de reparación de vehículos en el centro de la ciudad que informarán a los clientes de la campaña de inauguración y se les invitará a participar. Se seleccionarán a 100 personas que serán los primeros en probar gratuitamente durante 1 hora los vehículos y que reportarán un feedback para la empresa en relación a la usabilidad de la aplicación y la forma de contratación.

La segunda campaña será la captación de clientes en empresas. Se distribuirán folletos informativos y se les ofrecerá concertar una cita para explicarles personalmente el servicio.

## 5. PLAN FINANCIERO

### 5.1. Inversión y financiación.

La inversión total asciende a 1.948.610 € y se compone de la inversión en la compra de 100 vehículos, 5 equipos informáticos completos, 1 impresora multifunción, aplicaciones informáticas y un importe de 30.000 € de provisión de fondos para hacer frente a los primeros pagos. En la tabla 2 se encuentra el cálculo de la inversión.

*Tabla 2. Inversión inicial*

INVERSIONES	Previo inicio
<b>Inmovilizado Material</b>	
<b>Equipos para proceso de información</b>	4.410,00 €
<b>Elementos de transporte</b>	1.912.400,00 €
<b>Inmovilizado Intangible</b>	
<b>Aplicaciones informáticas</b>	1.800,00 €
<b>Circulante</b>	
<b>Provisión de fondos (efectivo)</b>	30.000,00 €
<b>INVERSION TOTAL</b>	<b>1.948.610,00 €</b>

Fuente: elaboración propia.

Este inmovilizado material e intangible lleva aparejada una amortización que se ha calculado conforme a los coeficientes máximos dispuestos en el Reglamento del Impuesto de Sociedades. Esta amortización conlleva una disminución del valor del inmovilizado incluido en el balance y supone un gasto que se incluirá en la cuenta de pérdidas y ganancias. Se ha calculado en la tabla 3.

*Tabla 3. Inversión inicial*

	Amortización anual (%)	Amortización AÑO 1 (€)	Amortización AÑO 2 (€)	Amortización AÑO 3 (€)
Equipos proceso información	25,0%	1.102,5 €	1.102,5 €	1.102,5 €
Elementos de transporte	14,3%	273.200,0 €	273.200,0 €	273.200,0 €
Aplicaciones informáticas	33,3%	599,4 €	599,4 €	599,4 €
<b>Total</b>		<b>274.901,9 €</b>	<b>274.901,9 €</b>	<b>274.901,9 €</b>

Fuente: elaboración propia.

Por otro lado, la inversión se financiará un 40% por aportaciones de los socios y de los inversores interesados en el proyecto y un 60% se solicitará un préstamo al Instituto de Crédito Oficial. Así, entre socios e inversores aportarán 779.444 € retribuyéndoseles con

el reparto de dividendos. El resto, 1.169.166€ se solicitará a una entidad financiera cuyo tipo de interés para proyectos de emprendimiento es de 4,85% y se devolverá en un plazo de 10 años.

La amortización anual del préstamo se encuentra en la tabla 4 y conlleva el pago de una cuota mensual de 12.315,27 €.

*Tabla 4. Amortización del préstamo*

CUADRO DE AMORTIZACION	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>Intereses</b>	54.652,42 €	50.033,80 €	45.186,13 €
<b>Devolución del principal</b>	93.130,87 €	97.749,49 €	102.597,16 €
<b>Importe total de las cuotas</b>	147.783,29 €	147.783,29 €	147.783,29 €

Fuente: elaboración propia.

## 5.2. Pronóstico de ingresos y gastos.

Los gastos fijos se han calculado en la tabla 5 y corresponden al pago mensual de la retribución de los autónomos (28.800 € al año), el pago de la cuota de autónomos (7.680 € al año), el alquiler de la oficina (6.000 € al año), el pago de suministros (47.520 € al año), la publicidad (36.000 € al año) y los seguros (3.358,33 € al año).

*Tabla 5. Costes fijos*

COSTES FIJOS	Gasto mensual
<b>Retribución del autónomo</b>	2.400,00 €
<b>Seguros de autónomos (RETA)</b>	640,00 €
<b>Alquileres y cánones</b>	500,00 €
<b>Suministros</b>	3.960,00 €
<b>Publicidad y propaganda</b>	3.000,00 €
<b>Seguros</b>	3.358,33 €

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 6 se ha calculado un 3% sobre los ingresos como coste por deterioro de los vehículos que disminuirá en la cuenta de pérdidas y ganancias el importe de ingresos de explotación.

Tabla 6. Costes variables

	<b>Deterioro</b>	<b>% Ventas</b>
<b>Mes 1</b>	561,60	3,0%
<b>Mes 2</b>	673,92	3,0%
<b>Mes 3</b>	808,70	3,0%
<b>Mes 4</b>	970,44	3,0%
<b>Mes 5</b>	1.067,49	3,0%
<b>Mes 6</b>	1.174,24	3,0%
<b>Mes 7</b>	1.291,66	3,0%
<b>Mes 8</b>	1.420,83	3,0%
<b>Mes 9</b>	1.562,91	3,0%
<b>Mes 10</b>	1.719,20	3,0%
<b>Mes 11</b>	1.891,12	3,0%
<b>Mes 12</b>	2.080,23	3,0%
<b>Año 1</b>	<b>15.222,36</b>	<b>3,0%</b>
<b>Año 2</b>	<b>18.266,83</b>	<b>3,0%</b>
<b>Año 3</b>	<b>21.920,19</b>	<b>3,0%</b>

Fuente: elaboración propia.

En cuanto a los ingresos, estos proceden del alquiler de los vehículos que, como se ha señalado en el plan de marketing tienen un precio de 0,26 € por minuto. Para realizar la previsión de ventas que figura en las tablas 7 (horas) y 8 (euros), se ha estimado que el servicio empieza a contratarse comenzando con 100 horas de servicio al día, es decir, una hora diaria cada vehículo (100x30=3.000 horas al mes).

El precio para una hora es de 15,60 por tanto, multiplicando el precio por la cantidad prevista de uso se calcula la tabla 8 donde se ven los ingresos valorados en euros.

Tabla 7. Previsión de ventas (horas)

	<b>Ventas</b>
<b>Mes 1</b>	1.200
<b>Mes 2</b>	1.440
<b>Mes 3</b>	1.728
<b>Mes 4</b>	2.074
<b>Mes 5</b>	2.281
<b>Mes 6</b>	2.509
<b>Mes 7</b>	2.760
<b>Mes 8</b>	3.036
<b>Mes 9</b>	3.340
<b>Mes 10</b>	3.674
<b>Mes 11</b>	4.041

Mes 12	4.445
Año 1	32.526
Año 2	39032
Año 3	46.838

Fuente: elaboración propia.

Tabla 8. Previsión de ingresos

	Alquiler
Mes 1	18.720,00
Mes 2	22.464,00
Mes 3	26.956,80
Mes 4	32.348,16
Mes 5	35.582,98
Mes 6	39.141,27
Mes 7	43.055,40
Mes 8	47.360,94
Mes 9	52.097,04
Mes 10	57.306,74
Mes 11	63.037,41
Mes 12	69.341,15
Año 1	507.411,89
Año 2	608.894,27
Año 3	730.673,12

Fuente: elaboración propia.

### 5.3. Balance y cuenta de resultados.

Con la previsión de ventas y la estimación de gastos se ha elaborado la cuenta de pérdidas y ganancias que figura en la tabla 9. Como se puede comprobar los dos primeros años las pérdidas son elevadas. Sin embargo, a partir del 3 año se obtienen beneficios.

Tabla 9. Cuadro de explotación.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ventas Netas	507.412	608.894	730.673
Costes Variables	15.222	18.267	21.920
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>492.190</b>	<b>590.627</b>	<b>708.753</b>
Retribución del autónomo	28.800	28.800	28.800
Seguros de autónomos (RETA)	7.680	7.680	7.680
Sueldos y salarios	92.400	92.400	92.400
Seguridad social a cargo de la empr.	28.644	28.644	28.644
Alquileres y cánones	6.000	6.000	6.000

<b>Suministros</b>	47.520	47.520	47.520
<b>Publicidad y propaganda</b>	36.000	36.000	36.000
<b>Seguros</b>	40.300	40.300	40.300
<b>Dotación amortizaciones</b>	274.902	274.902	274.902
<b>RESULTADO DE EXPLOTACION</b>	-70.056	28.382	146.507
<b>Gastos financieros</b>	54.652	50.034	45.186
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>	-124.708	-21.652	101.321
<b>Impuesto Sociedades</b>	-31.177	-5.413	25.330
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	-93.531	-16.239	75.991

Fuente: elaboración propia.

Con todo lo anterior se ha elaborado el balance en la tabla 10. Como se puede comprobar, el resultado del ejercicio se destina a cubrir pérdidas. Cuando las pérdidas queden cubiertas se destinará a la reserva voluntaria y al reparto de dividendos.

*Tabla 10. Balance*

<b>ACTIVO</b>	<b>Inicial</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
<b>Inmovilizado Intangible</b>	1.800	1.800	1.800	1.800
<b>Inmovilizado Material</b>	1.916.810	1.916.810	1.916.810	1.916.810
<b>Amortizaciones</b>		-274.902	-549.804	-824.706
<b>Activo no Corriente</b>	1.918.610	1.643.708	1.368.806	1.093.904
<b>Clientes</b>		41.705	50.046	60.055
<b>Efectivo</b>	30.000	77.786	230.608	469.195
<b>Activo Corriente</b>	30.000	119.491	280.655	529.251
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>1.948.610</b>	<b>1.763.199</b>	<b>1.649.461</b>	<b>1.623.155</b>
<b>PASIVO</b>	<b>Inicial</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
<b>Capital</b>	779.444	779.444	779.444	779.444
<b>Reservas</b>			-93.531	-109.770
<b>Resultados</b>	0	-93.531	-16.239	75.991
<b>Patrimonio Neto</b>	779.444	685.913	669.674	745.665
<b>Deudas a largo plazo</b>	1.169.166	1.076.035	978.286	875.688
<b>Pasivo No corriente</b>	1.169.166	1.076.035	978.286	875.688
<b>Proveedores</b>		1.251	1.501	1.802
<b>Pasivo Corriente</b>	0	1.251	1.501	1.802
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>1.948.610</b>	<b>1.763.199</b>	<b>1.649.461</b>	<b>1.623.155</b>

Fuente: elaboración propia.

## **6. CONCLUSIONES**

Tras el desarrollo del trabajo se ha podido alcanzar el objetivo principal del plan de negocio y es verificar su viabilidad. Para ello, se han realizado diferentes análisis del entorno y se han estimado las líneas de ingresos y gastos en base al volumen y precios de la competencia.

No obstante, se ha presentado una empresa con menor flota de vehículos que Cart2go, Emov y Zity, principales competidores, ya que los promotores de la idea no disponen de recursos suficientes para hacer frente a una inversión tan elevada y se hace necesario recurrir a la financiación ajena.

Asimismo, al no haber competencia en Tenerife no hay estudios de mercado que permitan hacer comparaciones en esta ciudad. Por ello, será de especial relevancia externalizar los servicios de marketing a una empresa ya instalada en la ciudad que conozca las expectativas de mercado y ayude a desarrollar unas fuertes campañas de promoción.

De esta forma, si se cumplen las previsiones realizadas y con el compromiso de todo el equipo de trabajo el negocio podrá salir adelante y obtener una buena rentabilidad para los inversores.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

- ANFAC (2018). El mes de marzo cierra con 128.175 matriculaciones. El canal de particulares cae un 3,3% frente a una subida del 2,1% del mercado. Nota de prensa. Consultado en>  
[http://www.anfac.com/estadisticas.action?accion=estad\\_turismos](http://www.anfac.com/estadisticas.action?accion=estad_turismos)
- BANCO MUNDIAL (2015). Emisiones de CO2 (KT). Centro de Análisis de Información sobre Dióxido de Carbono, División de Ciencias Ambientales del Laboratorio Nacional de Oak Ridge. Consultado en>  
<https://datos.bancomundial.org/indicador/EN.ATM.CO2E.KT?end=2014&locations=1W&start=2000>
- BAUTISTA, J.M. (2017). Ventas de vehículos eléctricos. Consultado en>  
<https://movilidadelectrica.com/ventas-vehiculos-electricos-agosto-2016/>
- BORDA, L. V. (2007). Estado de derecho y Estado social de derecho. *Rev. Derecho del Estado*, 20, 73.
- CAR2GO (2018). ¿Qué es Car2go? Consultado en>  
<https://www.car2go.com/ES/es/#90362>
- CARVALHO, J., FERNANDEZ, M., & NACIMENTO, B. (2015 ). Carrera, renta y consumo bajo la perspectiva de la Generación Y. *Invenio*. 18, 119-135.
- CASCAJO JIMÉNEZ, R.; TADEO MARTÍN, A.; & MONZOÓN CÁCERES, A. (2016). “Efectos de la crisis económica en el gasto en transporte de las familias españolas: diferencias según regiones y niveles de ingreso”. *CIT 2016 – XII Congreso de Ingeniería del Transporte*. 1-9.
- EL PAÍS (2016). Madrid se pone a la cabeza europea del alquiler de coches Car2go. Consultado en>  
[https://elpais.com/ccaa/2016/10/07/madrid/1475867992\\_370762.html?id\\_externo\\_rsoc=FB\\_CM](https://elpais.com/ccaa/2016/10/07/madrid/1475867992_370762.html?id_externo_rsoc=FB_CM)
- EL PAÍS (2017). El ‘boom’ del negocio de los coches eléctricos de alquiler por minuto Consultado en>  
[https://elpais.com/economia/2017/12/07/actualidad/1512668568\\_322676.html](https://elpais.com/economia/2017/12/07/actualidad/1512668568_322676.html)

- ELECTROMAPS (2018). Puntos de recarga de vehículos eléctricos en España. Consultado en> <https://www.electromaps.com/puntos-de-recarga/mapa>
- EMOV (2018). Inicio. Consultado en> <https://emov.es/>
- FLORIDA, R. (2011). With Zipcar's IPO. Stock Market Endorses Rentership Society. Atlantic, April.
- GREENPEACE (2016). El transporte en las ciudades. Un motor sin freno del cambio climático. Consultado en> <http://www.greenpeace.org/espana/Global/espana/2016/report/cambio-climatico/AF-movilidad.pdf>
- GUERRAS MARTÍN, L. Á. y NAVAS LÓPEZ, J. E. N. (2007). La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones. Madrid: Thomson.
- IAB SPAIN (2017). Estudio anual de eCommerce 2017. Consultado en> [https://iabspain.es/wp-content/uploads/estudio-ecommerce-iab-2017\\_vpublica.pdf](https://iabspain.es/wp-content/uploads/estudio-ecommerce-iab-2017_vpublica.pdf)
- IAB SPAIN (2017). Estudio anual Mobile Marketing 2017. Consultado en> [http://www.lacomunidadpublicitaria.com/files/field/file/estudio\\_mobile\\_marketing\\_iab\\_spain.pdf](http://www.lacomunidadpublicitaria.com/files/field/file/estudio_mobile_marketing_iab_spain.pdf)
- INE (2016). Encuesta sobre innovación en las Empresas. Año 2015. Resultados definitivos. Nota de prensa 15 de diciembre de 2016. Instituto Nacional de Estadística.
- INE (2017). PIB pm oferta. Contabilidad Nacional Trimestral. Base 2010.
- MÉNDEZ PICAZO, M. T. y CASTAÑO RAMÍREZ, M. S. (2016). Claves de la economía colaborativa y políticas públicas. *Economía industrial*, (402), 11-17.
- MERINO, L. (2015). Energías renovables. *Energías renovables para todos*. Consultado en: <https://www.fenercom.com/pdf/publicaciones/cuadernos-energias-renovables-para-todos.pdf>
- OBSERVATORIO SECTORIAL DE DBK (2017). Rent a car. Informe de contexto sectorial. DBK Informa.
- PLAZA LARA, C. (2009). Terminología del motor de automóviles ecológicos: Glosario y características. *Revista REDIT*. 2. 151-174.

REUTERS (2011). ZipcarPricesIPOat\$14to\$16perShare. March 30. Consultado en>  
<http://www.reuters.com>.

SMOLA, K. y SUTTON, C. (2002). Generational Differences: Revisiting Generational  
Work Values for the New Millennium. *Journal of Organizational Behavior*. 23 (4).

VÁZQUEZ, B., y ASENSIO, E. (2013). Simulación empresarial. Madrid, España.  
Ediciones Paraninfo SA.

ZITY (2018). ¿Qué es Zity?. Consultado en> <https://zitycar.es/>

OBSERVATORIO SECTORIAL DE DBK (2017)

<https://www.dbk.es/es/ultimos-estudios/3>