



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



ESCUELA TÉCNICA
SUPERIOR INGENIEROS
INDUSTRIALES VALENCIA

TRABAJO FIN DE GRADO EN INGENIERÍA EN ORGANIZACIÓN
INDUSTRIAL

DISEÑO DE UN PLAN DE EMPRESA PARA LA IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE ALQUILER DE PATINETES ELÉCTRICOS

AUTOR: VICENTE LUIS PÉREZ ZOZAYA

TUTOR: ÓSCAR TRULL DOMÍNGUEZ

COTUTOR: ÁNGEL PEIRÓ SIGNES

Curso Académico 2018-19

ÍNDICE

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	8
1.1. Resumen.....	9
1.2. Objetivo del TFG.....	9
1.3. La idea.....	11
2. ANÁLISIS DEL SECTOR.	13
2.1 Introducción y antecedentes al sector del transporte en las ciudades.....	13
2.2 Análisis del transporte y movilidad urbana de Valencia.....	13
2.2.1 Movilidad Peatonal.....	16
2.2.2 Movilidad en bicicleta.....	16
2.2.3 Transporte público.....	17
2.2.4 Transporte privado.....	17
2.3 Historia y evolución del patinete.....	18
3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	21
3.1. Análisis del macro entorno. PESTEL.	21
3.1.1. Análisis Político-Legal.....	21
3.1.2 Análisis económico.....	22
3.1.3 Análisis socio-cultural.....	26
3.1.4 Factores tecnológicos.....	27
3.1.5 Factores ambientales.....	28
3.2 MODELO DE LAS 5 FUERZA DE PORTER.....	28
3.3 Análisis de los recursos y capacidades.....	31
3.4. Análisis DAFO.	32
3.5 Análisis CAME.....	34
3.6 Modelos de negocio en el sector y sectores afines.....	36
3.6.1 Modelo basado en una tasa de desbloqueo y una cantidad por minuto.....	36
3.6.2 Modelo de negocio basado en alquiler por minuto.....	37
3.6.3 Modelo de alquiler basado en una tarifa mensual con límite de uso.....	38
3.6.4 Modelo de negocio de la empresa.....	38
4. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS.....	40
4.1 Propósito estratégico.....	40
4.1.1 Misión.....	40

4.1.2	Visión.....	41
4.1.3	Valores.....	41
4.1.4	Objetivos.....	41
4.2	Forma jurídico-Fiscal.....	41
4.3	Análisis de los puestos de trabajo.....	43
5.	PLAN DE MARKETING.....	49
5.1.	Segmentación y público objetivo.....	49
5.2	Estrategia de servicio.....	50
5.3	Estrategia de precio.....	52
5.4	Estrategia de comunicación.....	55
6.	PLAN DE OPERACIONES.....	58
6.1	Localización.....	58
6.2	Distribución en planta.....	62
6.3	Procesos y operaciones.....	63
7.	PLAN FINANCIERO.....	66
7.1.	Plan de inversión y financiación.....	66
7.1.1	Plan de inversión.....	66
7.1.2	Plan de financiación.....	67
7.2	Plan de ventas.....	68
7.3	Plan de tesorería.....	71
7.3.1	Cobros.....	71
7.3.2	Pagos.....	71
7.4	Balance provisional.....	75
7.5	Cuenta de pérdidas y ganancias.....	79
7.6	Análisis de la inversión.....	81
7.6.1	VAN y TIR.....	81
7.6.2	Fondo de maniobra.....	82
7.6.3	Ratios.....	83
8.	CONCLUSIONES.....	86
9.	BIBLIOGRAFÍA.....	90

ANEXOS

ANEXO 1. Mobiliario de la oficina.....	94
ANEXO 2. Equipos informáticos.....	95
ANEXO 3. Tesorería en escenario optimista.....	97
ANEXO 4. Tesorería en escenario pesimista.....	98
ANEXO 5. Balance de situación. Escenario optimista.....	99
ANEXO 6. Balance de situación. Escenario pesimista.....	101
ANEXO 7. Cuenta de pérdidas y ganancias. Escenario optimista.....	103
ANEXO 8. Cuenta de pérdidas y ganancias. Escenario pesimista.....	104
ANEXO 9. Cash-Flow acumulado, VAN y TIR. Escenario optimista.....	105
ANEXO 10. Cash-Flow acumulado, VAN y TIR. Escenario pesimista.....	106

ÍNDICE DE TABLAS, GRÁFICOS E ILUSTRACIONES

Gráfico 1. Encuesta de movilidad de la ciudad de Valencia

Gráfico 2: PIB. Tasas interanuales

Gráfico 3: Ocupados España (2014-2018)

Gráfico 4: Tasa de desempleo en España (2014-2018)

Gráfico 5: Tipo de Interés del banco central europeo (2011-2017)

Gráfico 6: Variación anual IPC

Gráfico 7: Tasa de variación anual IPC

Gráfico 8: Organigrama de la empresa

Gráfico 9. Usuarios por habitante en distintas ciudades y recta de regresión

Tabla 1. Desplazamientos diarios en la ciudad de Valencia

Tabla 2. Población de la Comunidad Valenciana (2011-2017)

Tabla 3. Población de Valencia por sexo y edad 2017

Tabla 4. Opciones restantes forma jurídica

Tabla 5. Cuadro resumen de los salarios de la empresa (Año 1)

Tabla 6. Coste de la seguridad por trabajador

Tabla 7. Distintas opciones de patinetes

Tabla 8. Comparación tarifas sector Scooter Sharing

Tabla 9. Precios autobús y metro Valencia

Tabla 10. Tasas taxi Valencia

Tabla 11: Plan de inversión

Tabla 12: Préstamo a largo plazo

Tabla 13. Usuarios de Lime en distintas ciudades

Tabla 14. Plan de ventas primer año

Tabla 15. Valor de las ventas del primer año

Tabla 16. Ingresos de los 5 primeros años de actividad (Escenario realista)

Tabla 17. Presupuesto de tesorería a 5 años

Tabla 18. Presupuesto de tesorería a 5 años. Escenario optimista

Tabla 19. Presupuesto de tesorería a 5 años. Escenario pesimista

Tabla 20: Balance de situación. Escenario realista

Tabla 21. Balance de situación. Escenario Optimista

Tabla 22. Balance de situación. Escenario pesimista

Tabla 23. Cuenta de pérdidas y ganancias

Tabla 24. Cuenta de pérdidas y ganancias. Escenario Optimista

Tabla 25. Cuenta de pérdidas y ganancias. Escenario Pesimista

Tabla 26. Cash-Flow acumulado, VAN y TIR

Tabla 27. Comparación VAN y TIR entre distintos escenarios

Tabla 28. Fondo de maniobra.

Tabla 29. Fondo de maniobra. Escenario optimista

Tabla 30. Fondo de maniobra. Escenario pesimista

Tabla 31. Ratios

Ilustración 1. Patinete Cecotec Outsider E-volution

Ilustración 2. Oficina

Ilustración 3. Taller

Ilustración 4. Distribución puntos de alquiler

Ilustración 5. Distribución en planta de oficina y taller

ÍNDICE ILUSTRACIONES DE LOS ANEXOS

Ilustración 1. Escritorio

Ilustración 2. Silla oficina

Ilustración 3. Estantería

Ilustración 4. Ordenador

Ilustración 5. Teléfono oficina

Ilustración 6. Fax

Ilustración 7. Fotocopiadora

ÍNDICE DE TABLAS DE LOS ANEXOS

Tabla 1. Presupuesto de tesorería a 5 primeros años en escenario optimista

Tabla 2. Presupuesto de tesorería a 5 primeros años en escenario pesimista

Tabla 3. Balance de situación. Escenario optimista

Tabla 4. Balance de situación. Escenario pesimista

Tabla 5. Cuenta de pérdidas y ganancias. Escenario optimista.

Tabla 6. Cuenta de pérdidas y ganancias. Escenario pesimista.

Tabla 7. Cash-Flow acumulado, VAN y TIR. Escenario optimista.

Tabla 8. Cash-Flow acumulado, VAN y TIR. Escenario pesimista.

CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN

1 INTRODUCCIÓN

1.1 RESUMEN

En el presente trabajo se va a estudiar la creación de un modelo de negocio basado en la premisa de vehículos compartidos. Siendo dicho vehículo el patinete eléctrico.

El patinete es un vehículo formado por dos ruedas, una plataforma que las une y un mástil que permite al usuario mantener el equilibrio y dirigir el patinete. En el caso que se propone en este trabajo, los patinetes serán propulsados por un sistema eléctrico.

En este estudio se buscarán todos aquellos factores que puedan afectar al negocio y puedan marcar la viabilidad o no de la inversión.

Para empezar se realizará un estudio tanto del entorno macroeconómico como del micro entorno de la empresa. Para ello se utilizaran diversas herramientas como un análisis PESTEL o el modelo de las 5 fuerzas de Porter. Tras estos 2 análisis se realizará un análisis DAFO para determinar la situación inicial de la empresa.

Posteriormente se realizará un plan de operaciones, donde se detallarán las distintas ubicaciones y su distribución en planta, que permitirán desarrollar la actividad de la empresa. Además se detallará el proceso productivo que se seguirá en cada localización.

En el análisis de la organización y de los recursos humanos se elegirá la forma jurídico-fiscal de la empresa, además de definir su misión, visión, valores y sus objetivos. Además se realizarán distintos análisis de los puestos de trabajo de la empresa.

A continuación se establecerá el plan de marketing de la empresa. Para ello se determinará cuál es su público objetivo y donde se encuentra, y una vez definido se elegirá entre las distintas estrategias de producto, precios, comunicación y distribución aquellas que se adapten mejor al negocio.

Luego se realizará un plan financiero atendiendo a tres escenarios posibles: Pesimista, realista y optimista. Luego se analizarán los datos y se determinará si el proyecto es viable o no.

Finalmente se realizará un apartado con las conclusiones más importantes halladas en cada uno de los puntos de este trabajo.

1.2 OBJETIVO DEL TFG

El principal objetivo de este trabajo es poner en práctica todos aquellos conocimientos adquiridos durante los 4 años de carrera del Grado en Ingeniería de Organización Industrial (GIOI) con un estudio sobre un plan de empresa. La empresa ofrecerá un servicio de alquiler de patinetes eléctricos adaptando conceptos de otros modelos de negocio como los que ofrecen Valenbisi o Muing.

El objetivo de la empresa será el de crear un servicio de transporte rápido, eficaz y respetuoso con el medio ambiente en la ciudad de Valencia. De esta forma se pretende llegar sobre todo a gente joven situada entre los 14-45 años, la cual utilizará los patinetes tanto para realizar trayectos cortos como para fines lúdicos. Además se pretende que sea un vehículo que puedan utilizar los turistas que quieran visitar las distintas atracciones que tiene la ciudad de Valencia, como la playa de la Malvarrosa o la Ciudad de las Artes y las Ciencias.

Actualmente no existe ningún modelo de negocio idéntico en la ciudad de Valencia. Sin embargo, es un modelo de negocio que ha triunfado en grandes ciudades del extranjero y que está cerca de llegar a España de la mano de varias empresas como Lime, la cual plantea además distribuir sus patinetes en otras grandes ciudades españolas como Madrid y Barcelona.

La escasez de oferta, la potencial demanda de este servicio y la prácticamente ausencia de restricciones legales y competidores hace que este negocio pueda llegar a generar una gran rentabilidad, y es por esto que se ha decidido realizar el plan de empresa sobre este modelo de negocio.

Otro de los objetivos principales de este trabajo consiste en identificar y desarrollar las acciones necesarias para la puesta en marcha del negocio y su buen funcionamiento en un plazo determinado, atendiendo a la situación actual de la empresa, a su entorno y a la viabilidad económica de la inversión.

Además, existen otros objetivos más específicos que se desarrollarán en el trabajo:

- Conocer los factores externos que puedan afectar al negocio
- Identificar la situación inicial de la empresa
- Hallar las localizaciones más adecuadas para el buen desarrollo de la actividad de la empresa
- Definir el proceso productivo que se deberá seguir a la hora de ofrecer los servicios de alquiler
- Elegir la forma jurídico-fiscal más adecuada para la empresa
- Identificar las necesidades de recursos humanos de la empresa
- Elección de las estrategias más apropiadas para cada uno de los distintos factores que hacen referencia a la empresa (Productos, precios, comunicación y distribución)
- Analizar la rentabilidad de la inversión atendiendo a varios escenarios

1.3 LA IDEA

La idea de este se podría dividir en 2 partes. En primer lugar viene por la afición que cogí a este medio de transporte de pequeño, y en segundo lugar vino por la aparición de este modelo de negocio en diferentes partes del mundo.

Durante la navidad de 2001 mis padres nos regalaron a mí y a mi hermana un patinete a cada uno. Desde aquel momento quedé enamorado de este modo de transporte. En aquel entonces no lo concebí como medio de transporte, si no que solo lo utilizaba para divertirme, llegando a pasar horas encima de él desplazándome de punta a punta del campo de mis abuelos.

La segunda parte de la idea surge en Marzo del año pasado (2018) . Durante la estancia en el piso de estudiantes en el que residía, un compañero me informó de que había un tipo de negocios de alquiler de patinetes eléctricos que se estaba expandiendo por todo el mundo y que estaba cerca de llegar a España. Tras enterarme de esta noticia me interesé rápidamente en este negocio, no solo por lo interesante del novedoso modelo de negocio que proponían , sino que además por la ilusión de poder alquilar este tipo de vehículos como ya he hecho con otras soluciones de movilidad como Valenbisi y Muving.

Tras enterarme de que una empresa estaba cerca de desplegar este sistema de negocio en las principales ciudades de España (incluyendo Valencia), surgió la idea de realizar un plan de de empresa con este modelo de negocio. La idea es realizar el TFG antes del inicio de la actividad de la empresa para de este modo, y utilizando todos los recursos aprendidos durante los 4 años de carrera, realizar una estimación de como se debería gestionar el negocio y como de rentable sería. Finalmente y cuando se lance el negocio en la vida real podré comparar el modelo de negocio propuesto en el TFG con el que se desplegará en Valencia.

CAPÍTULO 2

ANÁLISIS DEL SECTOR

2. ANÁLISIS DEL SECTOR

2.1 Introducción y antecedentes al sector del transporte en las ciudades

Según el Plan de Movilidad Urbana Sostenible de la Ciudad de Valencia, las ciudades son el lugar idóneo para el desarrollo económico, social y cultural, derivando esto de 3 factores: accesibilidad, densidad de actividades en el territorio y la concentración de las mismas en determinados lugares, como pueden ser Universidades y escuelas (formación), polígonos industriales y zonas de oficinas (trabajo), centros comerciales y ocio y pequeñas tiendas de barrio (comercio), equipamientos públicos, etc.

La estructuración de un sistema de transporte y movilidad eficiente y basada en un uso adecuado del espacio urbano es la base para posicionar una ciudad a la cabeza de los índices de desarrollo económico y humano. De este modo el sistema de transporte y movilidad debe garantizar su sostenibilidad económica, que minimice su impacto medioambiental y que disponga de una red estructurada que ayude a la integración y el equilibrio social.

La movilidad sostenible se ha convertido uno de los puntos más importantes para el desarrollo de la mayoría de las grandes ciudades a nivel mundial. Por ello, las ciudades buscan ofrecer una mayor calidad del transporte público, promocionando además modos de transporte no motorizados y buscando siempre la utilización de los transportes más eficientes y respetuosos con el medio ambiente, como podrían ser los vehículos con motores eléctricos (Coches, motos, patinetes...).

2.2 Análisis del transporte y movilidad urbana de Valencia

En este punto se va a tratar de entender las características intrínsecas de la población de Valencia y como estas afectan directamente en el desarrollo del plan de movilidad urbana de la ciudad. Para ello se hará un pequeño análisis demográfico de Valencia utilizando los datos del Plan de Movilidad Urbana Sostenible de la Ciudad de Valencia aprobado por el ayuntamiento de Valencia en Diciembre de 2013.

Posteriormente se realizará una caracterización de la movilidad urbana atendiendo a diferentes encuestas que podemos encontrar en el plan de movilidad y las cuales ayudarán a entender cuáles son los medios de transporte más utilizados por la población, el por qué de su elección y la situación de partida para una empresa de alquiler de patinetes eléctricos compartidos como la de este estudio.

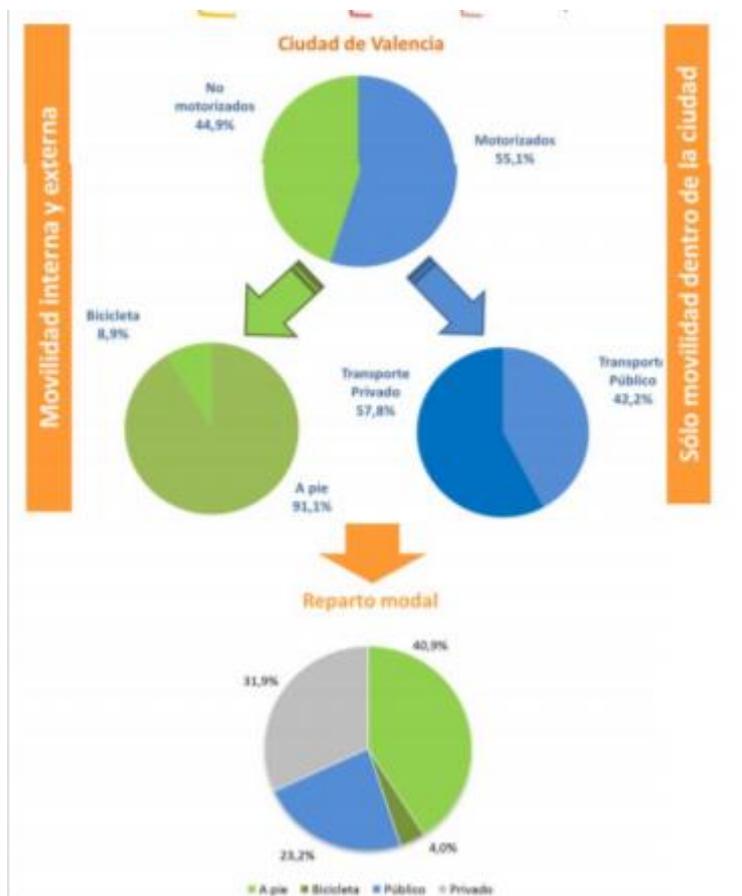
Finalmente se analizarán por separado las diferentes formas de transporte que utilizan los ciudadanos de Valencia, atendiendo a las siguientes: Movilidad peatonal, movilidad en bicicleta, transporte público y transporte privado.

Respecto a la población, el Ayuntamiento de Valencia integra 45 municipios dentro de lo que supone el área metropolitana de Valencia, siendo la población de 1.554.528 habitantes (INE 2012), distribuidos en una extensión de 630, 89 km² y con una densidad de población de 2.464 hab./km². Sin embargo, el plan de movilidad urbana sostenible amplía el área de influencia a 63 municipios. De este modo el Área Metropolitana considerada ocupa una superficie de 1.397,75 km² y tiene una población de 1.840.939 habitantes (INE 2012), con una densidad de población de 1.317 hab./km².

Este trabajo se va a centrar básicamente el casco urbano de Valencia, por lo que la población objetivo será finalmente de 787.698 habitantes, distribuidos en 72,13 km² y con una densidad de 10.920,35 hab./km².

De las encuestas y estudios que podemos encontrar en el Plan de Movilidad Urbana podemos ver que en la ciudad de Valencia se realizan 1.895.022 desplazamientos, siendo el 83,1% de los desplazamientos con origen y destino en la ciudad de Valencia y el resto con origen en Valencia y destino el resto del área metropolitana.

Gráfico 1. Encuesta de movilidad de la ciudad de Valencia



Fuente: <http://www.upv.es>

Como se puede ver en el gráfico 1, se puede ver que del total de desplazamientos, 850.918 son viajes no mecanizados (44,9%) y 1.044.104 son viajes mecanizados (55,1%). Sin embargo, hay que distinguir 2 escenarios, el primero sería contabilizando solo los desplazamientos con origen y destino en Valencia, donde el porcentaje de utilización de un modo de transporte sostenible es del 76,4%, mientras que si contabilizamos también los desplazamientos con origen en Valencia y destino el resto del área metropolitana el porcentaje baja significativamente hasta un 68,1%.

Del gráfico 1 también se pueden sacar otras conclusiones. Ya que dentro de los transportes no mecanizados, un gran porcentaje lo constituyen los desplazamientos a pie, suponiendo estos un 91,1% del total de estos desplazamientos, siendo el resto desplazamientos mediante el uso de la bicicleta.

Respecto a los motorizados, hay que destacar que aunque haya un gran porcentaje de utilización del transporte público (42,2%), el transporte privado sigue siendo superior en este aspecto, ya que supone aun un 57,8% del total de desplazamientos motorizados.

Tabla 1. Desplazamientos diarios en la ciudad de Valencia

	Movilidad interna y externa	
	Desplazamientos	%
A pie	775.511	40,9%
Bicicleta privada	45.208	2,4%
Bicicleta pública	30.199	1,6%
Bus urbano (EMT)	295.138	15,6%
Bus metropolitano (AVM)	7.510	0,4%
Bus interurbano	441	0,0%
Metro/tranvía	127.913	6,7%
RENFE	9.502	0,5%
Coche conductor	486.446	25,7%
Coche acompañante	77.159	4,1%
Moto	39.995	2,1%
Total	1.895.022	100,0%

Fuente: www.upv.es

En la tabla 1 se puede apreciar más detalladamente la distribución de desplazamientos contabilizando movilidad interna y externa.

Se puede apreciar que la mejor forma de desplazarse para los ciudadanos sigue siendo a pie, ya que supone un 40,9% del total. Sin embargo, hay otros 2 medios de transporte que poseen un elevado porcentaje de utilización, como son los casos del bus urbano (15,6%) y del coche conductor (25,7%), siendo la suma de ambos un porcentaje muy similar (41,3%) al de los desplazamientos a pie.

También cabe destacar el porcentaje de utilización de la bicicleta pública, ya que a pesar de que la bicicleta sea un vehículo del que usualmente la gente dispone en sus hogares, supone un 40,05% de los desplazamientos totales en bicicleta.

2.2.1 MOVILIDAD PEATONAL

La red peatonal es el instrumento mediante el cual se permite a los viandantes pueden llegar a los distintos puntos de interés de una ciudad sin que se ponga en riesgo su integridad física. Está compuesta por las aceras, bulevares, paseos, plazas, calles peatonales y zonas verdes.

Desde un punto de vista medioambiental y económico, podemos ver que es la opción modal más eficiente, y sabiendo que el 41% del total de los desplazamientos en Valencia se realizan a pie, es de vital importancia constituir una buena red peatonal que garantice la seguridad de los viandantes.

En cualquier caso hay que atender a las limitaciones de los desplazamientos a pie, ya que estos no suponen un desplazamiento de más de 2-3 km o de 20-30 minutos.

Uno de los puntos más importantes es la creación de grandes corredores peatonales en las calles más importantes de Valencia, como pueden ser Avda. Blasco Ibáñez, Gran Vía Fernando el Católico y Marqués del Turia, Avda. de las Tres Cruces, d`Alfahuir, d`Almassora, facilitando de este modo los desplazamientos peatonales.

Respecto a la seguridad vial, en 2011 fallecieron en España 380 peatones en accidentes de tráfico, siendo un 58,4% producido en vías urbanas. Respecto a Valencia se contabilizaron 452 accidentes que dieron lugar a 8 fallecidos y 89 heridos graves.

Finalmente, hay que entender los condicionamientos estructurales que regulan la creación de la red peatonal. Hay 3 factores principales: densidad, diversidad de usos y conectividad y centralidad.

La densidad afecta directamente en la longitud de los desplazamientos, derivando una alta densidad en una reducción de los trayectos. Es decir, cuando una ciudad cuenta con una densidad alta, permite la concentración de negocios y de puntos de interés, por lo que los viandantes no deben realizar grandes desplazamientos para encontrar lo que buscan. Se considera que la densidad adecuada es de unos 250-350 habitantes/ha.

Se entiende como diversidad de usos la correcta distribución de zonas residenciales y de zonas de actividades y ocio. Una ciudad estará bien distribuida cuando se consiga que haya una buena relación entre las zonas dedicadas a actividades económicas y comerciales y zonas residenciales dentro de los distintos distritos de una ciudad, permitiendo la distancia de los trayectos a pie y aumentar la seguridad para los viandantes.

Respecto a la conectividad y centralidad, se debe hacer mucho énfasis en que la potenciación de la red peatonal viene derivada de acciones dedicadas a la centralización y mejora de la conectividad entre distintos puntos de la ciudad. Aspectos como la posición respecto al centro urbano, y el grado de integración local en el barrio, tienen una elevada influencia en el ciudadano a la hora de decidir el itinerario utilizado

2.2.2 MOVILIDAD EN BICICLETA

La utilización de la bicicleta es uno de los mejores medios de transporte derivados de las condiciones intrínsecas y extrínsecas de la ciudad de Valencia. Cabe destacar que Valencia es una ciudad prácticamente plana, por lo que permite a los usuarios de este medio de transporte el poder desplazarse sin hacer grandes esfuerzos. Además, la climatología de Valencia favorece en gran medida a este tipo de transporte, ya que el buen tiempo que se registra a lo largo de todo el año permite el uso continuo de este medio de transporte.

Según los datos del Plan de movilidad urbana sostenible de la ciudad de Valencia, un 4% de los desplazamientos del total se realizaron mediante el uso de la bicicleta (75.114), dividiéndose estos en un 2,4% mediante bicicleta privada y un 1,6% con bicicleta pública. Cabe destacar que un 39,2 % de los hogares dispone de al menos una bicicleta.

Finalmente cabe destacar la amplia tanto la amplia red de carril bici que existe e Valencia como la prestación de un servicio de alquiler de bicicletas como es el que ofrece Valenbisi, que cuenta con una red de 2.750 bicicletas distribuidas en 275 estaciones, y el cual dispone de un servicio las 24 horas del día y los 365 días del año.

2.2.3 TRANSPORTE PÚBLICO

Como se puede ver en la tabla 1 , el transporte público supone un 23,2% de los desplazamientos respecto al total, destacando entre todos el autobús urbano, con 295.138 desplazamientos (15,6% sobre el total) y el metro/tranvía con 127.913 desplazamientos (6,7% del total).

El servicio de autobús urbano en Valencia está ofrecido por la Empresa Municipal de Transportes de Valencia (EMT Valencia). Es una empresa fundada en 1986 tras la adquisición de la totalidad de las acciones de la empresa SALTUV por el ayuntamiento de Valencia.

Respecto a este servicio cabe destacar que dispone de 60 líneas, entre las que podemos distinguir las líneas diurnas, las nocturnas y las líneas para casos especiales, las cuales funcionan durante periodos determinados. Además dispone de 492 autobuses entre los cuales destacan los modelos RENAULT Citybús y SCANIA Omnicity con 128 y 81 autobuses de cada modelo respectivamente.

Respecto al transporte con metro o tranvía, la empresa que ofrece este servicio en Valencia es Metrovalencia. Cabe destacar que Metrovalencia es la marca comercial bajo la que opera la empresa pública Ferrocarrils de la Generalitat Valenciana (FGV).

La empresa empezó a actuar en Valencia en 1988 como FGV, pero más tarde empezaría a desarrollar sus servicios bajo el nombre de Metrovalencia.

Respecto a las características técnicas se pueden distinguir varias. La longitud de la red es de 156,38 km (27,30 km subterráneos y 129,08 km en superficie) habiendo 138 estaciones (35 subterráneas y 103 en superficie).

Metrovalencia dispone de 9 líneas, 6 de metro y 3 de tranvía y contando con un número de trenes de 62 y un número de tranvías de 44.

2.2.4 TRANSPORTE PRIVADO

El transporte privado es el segundo medio de transporte más utilizado por los ciudadanos de Valencia, siendo de un total de 486.446 desplazamientos diarios (25,7% del total), y solo superado por los desplazamientos a pie con un total de 775.511 desplazamientos. Aunque cabe destacar que hay un 4,1% de los desplazamientos respecto al total que se realizan en coche pero en función de acompañante.

El elevado uso de este medio de transporte viene derivado por la rapidez e independencia de horarios respecto a otros medios de transporte, ya que es un transporte en el cual el conductor no realiza ningún esfuerzo físico como puede ser el caso de la bicicleta y no depende de horarios como el autobús o el metro.

Sin embargo, también tiene ciertas características peores que sus competidores, como podrían ser la dificultad para encontrar aparcamiento, el coste de mantenimiento del vehículo, las aglomeraciones en diferentes zonas de Valencia como pueden ser la Plaza del Ayuntamiento, la calle Colón o las zonas universitarias, y los altos niveles de contaminación que produce.

Este último factor es de vital importancia, ya que el cuidado del medioambiente se está convirtiendo en una de las preocupaciones más importantes de las ciudades más importantes del mundo, las cuales intentan fomentar el uso de otros medios de transporte sostenibles y respetuosos con él.

2.3 HISTORIA Y EVOLUCIÓN DEL PATINETE

Para hallar los primeros modelos de patinetes hay que remontarse a la década de los 60. En 1963, Mickey Muñoz y Phil Edwards, 2 jóvenes aficionados al surf, pretendieron crear una forma de hacer surf sobre tierra, e inventaron un patinete al que denominaron "Surf Roll". Lo que comúnmente se conoce ahora como monopatín.

Durante la misma se decidió realizar una modificación que cambiaría por completo este vehículo. Durante aquellos años se decidió añadir una barra vertical que le proporcionaba una mayor sujeción y estabilidad para el usuario. Cabe destacar que durante estos primeros años los patinetes eran muy rudimentarios, siendo de madera y sin poder girar la rueda de delante, con lo que el usuario tenía que realizar los giros inclinándose.

Durante los momentos iniciales el patinete se convirtió en uno de los juguetes preferidos de los niños, sin embargo, fueron perdiendo popularidad progresivamente y no fue hasta finales de los 80 cuando volvió el patinete, esta vez de una fuerza mucho mayor que en sus inicios. Esto se debió a las modificaciones que se realizaron sobre él. La estructura de madera se sustituyó por el aluminio, las ruedas sólidas pasaron a ser de poliuretano, un material que le otorgaba al vehículo una mayor velocidad y dirigibilidad. Además se incluyeron mejoras como el manillar plegable y el sistema de frenado de la rueda trasera. De este modo el patinete volvió a extenderse rápidamente entre niños y adultos.

A finales de los 90 fue cuando por primera vez se motorizó un patinete, añadiendo a un patinete un motor de 50cc. Tras esto siguieron muchas innovaciones diferentes, como frenos en las 2 ruedas y versiones con y sin sillín. Tras estas innovaciones hubo un boom tan increíble en la demanda de este vehículo que el stock que había en la época fue incapaz de cubrirla toda. Todo esto llevó a las empresas a desarrollar y comercializar rápidamente sus propios modelos.

A partir de este momento y hasta nuestros días se han ido realizando modificaciones en este vehículo ya a dado lugar a la aparición de otros tipos de vehículos, entre los que se pueden destacar el Segway y el Hoverboard, unos tipos de patinetes con 2 ruedas en paralelo y que se desplazan mediante la información que reciben de giroscopios y acelerómetros, siendo la inclinación del usuario lo que les permite avanzar y girar.

Respecto al negocio del patinete sharing o scooter sharing, se podría decir que empezó hace 2 años en Estados Unidos, donde la startup Bird empezó a desarrollar su negocio en California en abril de 2017 y la cual ha sido la empresa que menos tiempo ha tomado para adquirir una valoración de dos mil millones de dólares.

A pesar de que Bird sea aún una empresa joven, dispone de una flota de cerca de 1.000 patinetes eléctricos y 50.000 usuarios, llegando a un número de alquileres de 250.000. De este modo ha conseguido recaudar ya más de 400 millones de euros desde que fue fundada en 2017.

Respecto a España hay que destacar que en ciudades como en Madrid, Zaragoza o Palma de Mallorca ya se han empezado a desplegar patinetes eléctricos. La primeras empresas que entraron en el mercado fueron Lime, Bird, VOI y Wind, aunque se espera que muchas más empresas pretendan entrar en el negocio.

Si nos centramos exclusivamente en Valencia, podemos ver como Lime ya hizo un primer intento de introducir los patinetes eléctricos en la ciudad, sin embargo, la falta de regulación de los mismos hizo que el ayuntamiento obligara a Lime a retirar los patinetes de las calles. A pesar de ello, se espera que durante los próximos meses se regule el uso de este tipo de vehículos y las empresas de scooter sharing puedan empezar a desarrollar su negocio.

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS ESTRATÉGICO

3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Un análisis estratégico sirve para analizar tanto los factores externos como los internos que puedan afectar a la empresa, es decir, aquellos factores que afecten tanto al entorno en el que se mueve como a sus recursos y capacidades.

Este análisis permite conocer la situación actual de la empresa y determinar su estrategia actual, la cual nos servirá para determinar la capacidad de la organización para hacer frente a los nuevos retos que puedan surgir.

En primer lugar, se realizará un análisis PESTEL. Con este análisis se puede conocer el entorno macroeconómico de la organización, es decir, aquellos factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que le afectan y no pueden ser controlados. Posteriormente se realizará un análisis de las 5 fuerzas de Porter. Con este análisis se busca conocer la fuerza relativa de la organización respecto a distintos actores del mercado (Proveedores, clientes y competidores). Finalmente se realizará un Análisis DAFO con el objetivo de hallar las debilidades, las amenazas, las fortalezas y las oportunidades que pueda tener la organización.

3.1. Análisis del macro entorno. PESTEL.

3.1.1 Análisis Político-Legal

España es un Estado social y democrático de derecho, siendo la monarquía parlamentaria su forma política. La soberanía nacional recae sobre el pueblo español, del que emana los poderes del estado.

Durante las últimas décadas la presidencia del gobierno ha recaído sobre 2 fuerzas políticas; PP y PSOE. Pero cabe destacar que durante estos últimos años han surgido nuevos partidos como Unidos Podemos o Ciudadanos que han conseguido plantar cara a las fuerzas políticas predominantes del país.

Tras las elecciones generales de Abril de 2019 se espera que el gobierno se mantenga en la misma línea que ha seguido con ligeras variaciones. La presidencia del gobierno recaerá sobre el candidato del PSOE, Pedro Sánchez, quien deberá pactar con otras fuerzas políticas para poder conseguir formar gobierno.

Tras las elecciones se puede ver que la política del país tendrá una tendencia continuista, lo que beneficiará en gran manera al tipo de negocio que propone la empresa. Durante los últimos meses, los diferentes Ayuntamientos han tratado de potenciar las nuevas alternativas de movilidad. Respecto al ayuntamiento de Valencia se puede decir que ha hecho una fuerte inversión en la estructura de carril bici y ha tratado de potenciar el uso de vehículos como los patinetes eléctricos creando una nueva ordenanza de movilidad, a lo que permitirá circular por el carril bici.

Con respecto a nuestra empresa, podemos afirmar que la situación política no es la idónea para empezar un negocio. La inestabilidad político-legal impide conocer con exactitud los flujos de mercado e impide a los analistas realizar estudios a largo plazo, debido a la imprevisibilidad de los acontecimientos futuros. De este modo, le resultará complicado a la empresa prever los distintos factores clave para el negocio, como pueden ser las ventas futuras, la participación en el mercado, o estrategias a utilizar.

Sin embargo y a pesar de las dificultades que pueda tener la empresa a la hora de prever lo que pasará en un futuro, la inestabilidad puede llegar a ser una gran fuente de oportunidades para el negocio, ya que los múltiples cambios de legislación pueden crear márgenes de los que la empresa puede hacer uso y obtener ventajas respecto a sus competidores.

3.1.2 Análisis económico

- El PIB o producto interior bruto es una magnitud macroeconómica que mide el valor de la producción de bienes y servicios de un país o una región en un periodo determinado. Se suele utilizar para medir la riqueza de un país.

Como podemos observar en el gráfico 2 (INE, 2018), desde el cuarto trimestre de 2013, las tasas interanuales del PIB han ido en aumento, llegando a su punto álgido en el año 2015 y estabilizándose a partir del 2016 en una tasa cercana al 3,1%.

Gráfico 2: PIB. Tasas interanuales



Fuente: www.ine.es

En el gráfico 2 se puede observar cómo tras la fuerte crisis económica que sufrió el país a partir del 2008, empezó a recuperarse a finales del 2013, ayudándose de aspectos como la bajada de los tipos de interés o el aumento de la renta per cápita, derivado así en un aumento progresivo de las ventas nacionales

- En el gráfico 3 se puede observar que la tasa de ocupados ha seguido una tendencia ascendente desde el año 2015, impulsada por el crecimiento del PIB español y la mejora de las condiciones económicas del país.

Gráfico 3: Ocupados España (2014-2018)



Fuente: www.Ine.es

Este aumento en la población ocupada ha derivado en un descenso de la población parada, llegando a sufrir un fuerte descenso desde el año 2015, donde la tasa de desempleo era del 23,78% hasta el primer trimestre de 2018, donde la tasa de desempleo se sitúa sobre el 16,74%.

Gráfico 4: Tasa de desempleo en España (2014-2018)



Fuente: www.Ine.es

Se puede concluir que a pesar de que España siga teniendo una tasa de desempleo muy elevada, la mejora progresiva de las condiciones económicas y la mejora de las condiciones de vida de la población desde el año 2013 llevarán a una reducción de la tasa de desempleo durante y a una mejora de las condiciones de vida durante los próximos años.

Esta mejora en las condiciones de vida de la sociedad permitirá el aumento en necesidades secundarias como puede ser el caso de patinetes electrónicos. Además, el aumento de personas con trabajo implica directamente un aumento en las necesidades de transporte, lo que puede llevar a un aumento en los alquileres de patinetes.

- Los tipos de interés determinan la cantidad de dinero que deberíamos pagar por un préstamo y durante un tiempo determinado. El tipo de interés compensa el riesgo de insolvencia y de pérdida de liquidez.

Gráfico 5: Tipo de Interés del banco central europeo (2011-2017)

Zona Euro - Tipos de interés banco central	
Fecha ▲	Tipos de interés
17/10/2017	0%
16/03/2016	0%
10/09/2014	0,05%
11/06/2014	0,15%
13/11/2013	0,25%
08/05/2013	0,50%
11/07/2012	0,75%
14/12/2011	1,00%
09/11/2011	1,25%
13/07/2011	1,50%
13/04/2011	1,25%
07/04/2011	1,25%

Fuente: www.datosmacro.com

En el gráfico 5 (Tipo de Interés del banco central europeo (2011-2017). Recuperado de: www.datosmacro.com) se puede observar como los tipos de interés se han ido reduciendo progresivamente durante los últimos años, llegando a ser del 0% los dos últimos años. Esto se ha debido a la política que ha seguido el Banco Central Europeo durante los últimos años de reducir los tipos de interés al máximo para impulsar la creación de nuevos negocios e impulsar la economía.

Para un negocio nuevo como es el que se analiza en este trabajo, es muy beneficioso que los tipos de interés sean tan reducidos, ya que necesitará financiar una fuerte inversión inicial como la que supone un proyecto de tales características.

- La inflación es el aumento de los precios de los bienes y servicios de un país durante un periodo de tiempo determinado. Es decir, cuando esta aumenta, la capacidad adquisitiva de los consumidores disminuye, ya que también lo hace la cantidad de productos y servicios que se pueden adquirir por unidad monetaria.

Para medir la inflación se pueden utilizar diversos factores, pero el más común y más utilizado es el Índice de Precios al Consumidor (IPC), el cual mide el valor de un conjunto determinado de productos conocidos como canasta familiar o cesta familiar.

Gráfico 6: Variación anual IPC



Fuente: www.ine.es

En el gráfico 6 se puede ver como durante el último año la tasa de inflación ha sido siempre positiva, a pesar de que durante el primer trimestre de 2018 registrara un aumento del IPC menor que el resto de trimestres.

Gráfico 7: Tasa de variación anual IPC



Fuente: www.elpais.com

Como se puede ver en el gráfico 7, la variación del IPC ha ido decreciendo progresivamente hasta llegar a tomar valores negativos entre 2015 y 2016. Sin embargo, la situación ha cambiado este último año y se ha registrado un aumento significativo de la tasa de variación del IPC.

3.1.3 Análisis Socio-cultural.

Para la realización de este análisis habrá que centrarse en la zona de Valencia, ya que es el lugar donde se va a desarrollar el negocio y donde estarán sus clientes.

Tabla 2. Población de la Comunidad Valenciana (2011-2017)

Comunidad Valenciana - Población				
Fecha	Densidad	Hombres	Mujeres	Población
Diciembre 2017	213	2.438.190	2.507.830	4.946.020
Junio 2017	212	2.431.523	2.498.761	4.930.284
Diciembre 2016	212	2.434.741	2.500.343	4.935.084
Junio 2016	212	2.432.449	2.495.408	4.927.857
Diciembre 2015	212	2.436.048	2.496.299	4.932.347
Junio 2015	212	2.436.779	2.494.503	4.931.281
Diciembre 2014	212	2.441.871	2.497.804	4.939.674
Junio 2014	213	2.446.996	2.500.350	4.947.346
Diciembre 2013	213	2.452.723	2.503.704	4.956.427
Junio 2013	214	2.459.931	2.507.088	4.967.019
Diciembre 2012	214	2.472.023	2.514.994	4.987.017
Junio 2012	215	2.480.622	2.518.717	4.999.339
Diciembre 2011	215	2.487.660	2.521.987	5.009.647
Junio 2011	215	2.485.294	2.516.828	5.002.122

Fuente: www.datosmacro.com

En la tabla 2 se puede observar como la población de la Comunidad Valenciana se ha reducido desde el año 2011 hasta el 2016 en un 1,63%, sin embargo, los datos de los últimos años dejan ver un cambio en esta tendencia. De este modo la población ha ido aumentando poco a poco desde 2016 hasta ahora.

Si esta situación se prolonga podría llegar a ser muy beneficiosa para el negocio, ya que el aumento de la población derivaría en un aumento de potenciales clientes y por tanto un aumento de los alquileres de los patinetes.

También cabe destacar otros factores beneficiosos que pueden afectar al negocio, como podrían ser el aumento de la población de las grandes ciudades en detrimento de las zonas rurales o el aumento de la población extranjera.

La empresa ofrece unos servicios dirigidos a personas jóvenes, es decir, de entre 14 y 45 años, por tanto, se deberá analizar la demografía de Valencia centrándose en ese grupo.

Tabla 3: Población de Valencia por sexo y edad 2017

Población de Valencia por sexo y edad 2017 (grupos quinquenales)			
Edad	Hombres	Mujeres	Total
0-5	16.973	16.135	33.108
5-10	19.500	18.384	37.884
10-15	19.142	18.537	37.679
15-20	18.772	17.605	36.377
20-25	19.715	19.336	39.051
25-30	21.427	21.396	42.823
30-35	24.704	24.849	49.553
35-40	30.628	30.178	60.806
40-45	32.996	32.677	65.673
45-50	31.212	31.699	62.911
50-55	29.156	31.272	60.428
55-60	25.182	28.820	54.002
60-65	20.843	25.348	46.191
65-70	19.543	24.383	43.926
70-75	16.283	21.436	37.719
75-80	12.224	17.710	29.934
80-85	9.570	15.662	25.232
85-	7.340	17.171	24.511
Total	375.210	412.598	787.808

Fuente: www.foro-ciudad.com

Como se puede observar en la tabla 3, y a pesar de que la gran parte de la población se encuadra entre los 30 y los 60 años, Valencia tiene un buen grupo de gente joven (294.283 personas entre los 15 y 45 años), lo que implica un buen número de clientes potenciales.

A pesar de ello, la tendencia que se ha seguido durante los últimos años ha sido un descenso en la tasa de natalidad. Esto podría llevar a la empresa a tener problemas en un futuro. La reducción de la tasa de natalidad cada vez es menor y el número de gente joven se reduce, lo que implica que el número de clientes se podría ver reducido drásticamente.

3.1.4 FACTORES TECNOLÓGICOS

En la actualidad, la sociedad vive en un entorno altamente automatizado y en constante cambio, por lo que es necesario para las empresas poseer una capacidad de adaptación que les permita incorporar constantemente nuevas tecnologías y herramientas a su estilo de trabajo.

En el ámbito de transporte pueden apreciar 2 tipos de factores: los que afectan al medio de transporte en sí como mejoras en el rendimiento del motor o en la seguridad o los que afectan al modo de empleo de un producto.

Respecto a la innovación del producto, la empresa ofrecerá un vehículo adaptado a la época en la que se encuentra. Partiendo de un vehículo clásico como puede ser un patinete, la empresa ha hallado la forma de ofrecerlos de manera que se adapten a estos tiempos. Para ello, la empresa ofrecerá a sus clientes un servicio de alquiler de patinetes con sistema de propulsión eléctrico, de este modo se permite al usuario conducirlos sin realizar prácticamente ningún esfuerzo, además de dar una imagen de modernismo e innovación. Y con respecto al modo de empleo la empresa ofrecerá un sistema de alquiler novedoso y que ha surgido durante los últimos años. El método de alquiler se realizará mediante el teléfono móvil. Cada usuario deberá descargar la aplicación de la empresa para poder alquilar patinetes, ver su estado, comprobar la carga de la batería e incluso abonarse. Este método trata de ser totalmente innovador y diferenciarse de otros modelos de transporte clásico como el transporte público.

3.1.5 FACTORES AMBIENTALES

Dentro de los factores ambientales se puede apreciar la existencia de varios que suponen una ventaja competitiva respecto a otros transportes.

En segundo lugar tenemos el respeto por el medio ambiente de la empresa. El medio ambiente es una de las preocupaciones más importantes de la sociedad durante estos últimos años, por lo que ofrecer transportes de tipo eléctrico supondrá una ventaja sobre la imagen de la empresa. Los clientes que prefieran ser respetuosos con el medio ambiente elegirán antes un patinete eléctrico que un autobús o un coche/moto privado.

3.2 MODELO DE LAS 5 FUERZA DE PORTER

El modelo de las 5 fuerzas de Porter fue desarrollado en 1979 por el ingeniero y profesor de la universidad de Harvard Michael Porter. Fue desarrollado para determinar el atractivo de una determinada industria. Para ello analiza las distintas fuerzas que pueden afectar a un negocio que se encuentre en esa industria, a saber, poder de negociación con proveedores y clientes, amenaza de nuevos competidores, productos sustitutivos y grado de rivalidad entre los negocios de la industria.

La intensidad de cada una de las fuerzas determinará el atractivo de la industria y permitirá conocer de antemano los beneficios o inconvenientes de entrar en un nuevo negocio.

La Amenaza de entrada

Respecto a este punto, se puede afirmar que la amenaza de entrada de nuevos competidores es muy elevada por distintas razones.

En primer lugar, el Ayuntamiento de Valencia es previsible que permita este tipo de negocios, ya que ve en él un negocio sostenible y respetuoso con el medio ambiente. Para ello, se está preparando una nueva ordenanza que permita incluir este tipo de vehículos en las calles de la ciudad sin abarrotarla de patinetes y que no aumente el riesgo de accidentes para los ciudadanos.

En segundo lugar, el apoyo del Ayuntamiento de Valencia a este nuevo negocio y la reducida cantidad de competidores ha abierto un mercado muy atractivo, donde muchos inversores ven la oportunidad de crear un negocio rentable y sostenible en el tiempo.

A pesar de la facilidad para entrar en este mercado, La empresa espera ser una de las primeras empresas que se dedique a él, por tanto partirá con ventajas relacionadas con la experiencia y la imagen de marca que ganará durante los primeros meses del negocio.

Amenaza de productos sustitutos

Con respecto a productos sustitutivos se pueden encontrar cuatro grupos bien diferenciados.

En primer lugar tenemos el transporte público, ya sea metro, tranvía o autobús, este medio de transporte es el más utilizado por la población para desplazarse por dentro de Valencia. La amplia red que abarca este tipo de transporte hace posible llegar a cualquier parte de Valencia en un periodo de tiempo muy reducido.

En segundo lugar tenemos el ValenBisi. Este negocio es el más parecido al que se está estudiando, ya que se dirige al mismo público objetivo y utiliza la misma red (carril bici) para desplazarse de un lugar a otro. Además siguen el mismo sistema de alquiler, creando puntos en distintas zonas de Valencia.

En tercer lugar tenemos otros negocios de vehículos compartidos como podría ser el ejemplo de las motos eléctricas de la empresa Muving. Este negocio permite el alquiler de motocicletas eléctricas en la zona de Valencia. La diferencia con nuestro negocio reside en que Muving no dispone de puntos donde alquilar las motocicletas; cada cliente puede dejar la suya donde necesite.

Finalmente, tenemos el producto sustituto más importante para la empresa, que en este caso sería el patinete eléctrico privado. Para hacer frente a este tipo de producto sustituto la empresa trata de añadir valor al cliente evitando que los usuarios tengan que hacer frente a diversos aspectos como el desembolso de la compra, el mantenimiento del patinete, la carga continua de la batería, el pago de seguros, el almacenaje del patinete y el tener que cargar con el patinete una vez se ha llegado al destino.

A pesar del alto número de posibles sustitutos que hay en el mercado, la empresa ofrece unos servicios diferentes al resto y que pueden facilitar su establecimiento como alternativa de movilidad. La utilización de patinetes está más destinada a trayectos cortos, donde el transporte público y Muving pierden fuerza. También permite a los usuarios el evitarse las esperas típicas del transporte público y adaptarse mejor a las necesidades de los clientes, ya que a diferencia del transporte público, el modelo de negocio de la empresa no incluye trayectos prefijados como si tienen las líneas de metro y autobús. Respecto al modelo de negocio que puede ofrecer Valenbisi se pueden encontrar varias ventajas, ya que el patinete eléctrico es un tipo de vehículo que no requiere de casi ningún esfuerzo por parte del usuario, mientras que la bicicleta es un vehículo que por el simple hecho de tener que realizar un esfuerzo puede alejar a muchos usuarios que necesiten un transporte para ir al trabajo o a clases. Finalmente, Valenbisi dispone de un modelo de negocio con bases fijas, por lo que el hecho de que nuestra empresa disponga de un sistema de alquiler sin bases fijas permite a los usuarios adaptarse mejor a sus necesidades, pudiendo dejar el vehículo lo más cerca posible de su destino. Otra ventaja del patinete eléctrico es que no necesita de ningún tipo de carnet de conducir como si requieren las motocicletas o los coches. Además, la utilización del patinete eléctrico esta permitida para todos los ciudadanos mayores a 16 años y menores a 16 en espacios cerrados al tráfico y con la supervisión de un padre p tutor. Todo esto lleva a un aumento del rango del público objetivo, permitiendo tener un número elevado de usuarios en un rango de edad de entre los 15 y 20 años y en relación a otros

Como última ventaja tenemos el uso de los patinetes para desplazamiento turístico. Valencia es una gran ciudad con muchos lugares que ver y visitar, pudiéndose alquilar los patinetes para desplazarse por zonas como la playa de la Malvarrosa, por el antiguo cauce del río o la Ciudad de las Artes y las Ciencias.

Poder de negociación con proveedores

Actualmente hay una gran oferta de patinetes eléctricos dado el reciente crecimiento de uso de este tipo de vehículos, por lo que para la empresa no le resultará demasiado difícil encontrar un proveedor que se adapte a sus necesidades.

Para la compra de los patinetes podrá recurrir a diversas opciones, las que son comprarlos en grandes supermercados a gran escala como podrían ser Media Markt o Carrefour, o lo que sería más recomendable, comprar los patinetes directamente a las empresas que los producen, entre las que podemos encontrar marcas como Xiaomi, Cecotec, Ecogyro o Razor.

El disponer de un elevado número de posibles proveedores beneficiará de forma clara a la empresa en la medida en que le resultará más fácil encontrar empresas con las que negociar un mejor precio de compra o mejores condiciones como seguro o precio de reparaciones.

Poder de negociación con clientes

En este caso pasa algo similar que con los proveedores, ya que la empresa es un negocio totalmente novedoso en Valencia.

Dado que la empresa pretende ser una de las pioneras en el mercado de alquiler de patinetes eléctricos, va a tener el privilegio, junto con las otras empresas pioneras en el mercado, de crear una base clientes que hagan menos atractivo el mercado a otros posibles nuevos competidores.

El ser una de las primeras empresas que ofrece este tipo de servicios implica que si un ciudadano quiere alquilar un patinete directamente tenga que alquilárselo a la empresa o a uno de las pocas que se dediquen en un principio a este tipo de negocio. Los clientes no tendrán muchas opciones si quieren disponer de este servicio.

Rivalidad entre competidores

Respecto a los competidores, nuestra empresa se sitúa en un mercado en el que es previsible que entren rápidamente varios competidores que ofrezca el mismo servicio (lime, bird,...), sin embargo la falta de regulación de los patinetes impide que se puedan desplegar ahora mismo. Estas empresas tienen experiencia y recursos financieros importantes para el despliegue por lo que se espera una rivalidad importante por ser el proveedor de referencia en este servicio. Sin embargo, como hemos visto en el caso de las motos de alquiler, hoy en día están coexistiendo distintas compañías que ofrecen en muchos casos diferencias que añaden valor al cliente. Por ejemplo, Molo a través de sus planes de suscripción, Yego, utilizando motocicletas clasificadas como ciclomotor,... lo que permite satisfacer a nichos de mercado específicos que no satisfacen otros competidores. En el caso de nuestra empresa, intentamos precisamente diferenciarnos de los posibles grandes competidores cuya configuración hace más difícil adaptar sus propuestas mejor a sus clientes.

A pesar de las ventajas que pueda tener el modelo de negocio de nuestra empresa, cabe destacar que todos sus competidores llevan mucho tiempo en el mercado, y por tanto poseen una experiencia y recursos que han obtenido con el tiempo y que pueden llevar a una fuerte competencia para el negocio.

3.3 ANÁLISIS DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES

En este punto se van a enumerar los distintos recursos y capacidades de los que dispondrá la empresa.

En primer lugar tenemos los distintos recursos de la empresa, de los cuales se pueden decidir en tangibles e intangibles

RECURSOS TANGIBLES:

- Flota de 175 patinetes: La empresa adquirirá 175 patinetes de los cuales 150 estarán en circulación mientras que los otros 25 estarán en el almacén para sustituir a los que se averíen o necesiten mantenimiento

-Oficinas y taller: La empresa dispondrá de 2 recintos en la zona de Valencia, de los cuales la empresa deberá pagar un alquiler y una fianza para cada uno.

-Furgoneta: Del mismo modo que la empresa debe alquilar 2 recintos dispondrá de una furgoneta para recoger y cambiar los patinetes y baterías en los distintos puntos de Valencia.

-20.000€ aportados por el socio: Inicialmente el socio aportará una cantidad de 20.000€ al negocio para de este modo hacer frente de la mejor forma posible a la inversión inicial que tendrá que afrontar la empresa.

-RECURSOS INTANGIBLES

-Tecnología: La empresa dispone de un modelo de negocio altamente tecnológico y adecuado a los nuevos tiempos, tanto por el tipo de vehículo que ofrece (patinete eléctrico) como por el modelo de alquiler (mediante aplicación del móvil).

-Imagen de marca: la empresa dispone de un modelo de negocio que cara al público da una imagen de tecnología y respeto al medio ambiente. Esto le permitirá abarcar un público más amplio a la hora de desarrollar su actividad.

Respecto a las capacidades, la empresa dispone de varias que le diferencian de sus competidores.

En primer lugar se encuentran todas las ventajas que derivan de ser una empresa pequeña. Al ser de tamaño reducido la empresa puede adaptarse más a las necesidades de los clientes, ya sean usuarios particulares con necesidades de uso personalizadas o empresas con diferentes necesidades. Todo esto llevará al mejor conocimiento del público objetivo, y la empresa podrá adaptarse mejor a lo que los clientes necesitarán.

Derivado del punto anterior podemos encontrar otra ventaja significativa, la mayor facilidad para el cambio. Al disponer de una estructura sencilla se podrán gestionar mejor los cambios. Además, en

una empresa pequeña es más fácil acatar decisiones, corregir errores y solucionar incidencias que en grandes empresas.

Dado que la empresa será pequeña, se espera que los socios sean los mismos trabajadores de la empresa, lo que permitirá una mayor implicación y creará un objetivo común, el de sacar la empresa adelante.

Adicionalmente, está la capacidad de ofrecer un servicio que el usuario pueda solicitar mediante su teléfono móvil, de forma que se pueda alquilar un patinete cuando el cliente quiera y sin tener que hacer colas ni trámites.

También tenemos el sistema organizativo y jerárquico de la empresa, donde cada empleado sabe sus funciones y a quien debe reportar en cada situación.

Finalmente, la empresa será capaz de hacer frente a averías y problemas mediante el uso de los patinetes de reserva que tiene en el taller. Además, el sistema de información de averías que se encuentra en la aplicación permitirá que los usuarios informen rápidamente cuando halla algún problema.

3.4 Análisis DAFO

Debilidades

-Negocio nuevo: el modelo de negocio que propone la empresa es similar al que propone MOLO, sin embargo, sigue siendo un modelo totalmente novedoso por el tipo de vehículo que alquila en la ciudad de Valencia. Esto deriva en una fuerte incertidumbre y en una gran dificultad para obtener previsiones a corto plazo.

-Falta de experiencia: El ser un negocio tan novedoso y la falta de experiencia laboral anterior, implica que la empresa no disponga de experiencia, por lo que puede llegar a tener problemas en el inicio y desarrollo del negocio: problemas operativos, problemas técnicos, problemas de gestión,...

-Capacidad económica: La empresa va a empezar su desarrollo desde 0, todo lo contrario a otras empresas que se espera que lleguen a Valencia como Lime o Bird, cuya experiencia en el sector les permite contar con cierta ventaja económica desde el principio.

Amenazas

-Fuerte rivalidad: en este punto podemos observar como hay un gran número de competidores en el mercado que pueden reducir el número de clientes que pueda tener la empresa. En primer lugar nos encontramos directamente con los patinetes propios, el producto sustituto más peligroso para la empresa y al que se hará frente creando valor añadido para que los clientes prefieran alquilar antes que comprar. Otro de los problemas con los que se va a encontrar la empresa es con los rivales que van a ofrecer el mismo servicio en Valencia, como pueden ser LIME o Wind. Finalmente tenemos todos los rivales que ofrecen otras alternativas de movilidad, como son el vehículo propio, el transporte público, Valenbisi con las bicicletas y Muving con las motocicletas compartidas.

-Nuevos competidores: las pocas barreras a la entrada de este tipo de negocio puede que lleve a distintos empresarios a invertir en negocios como el que ofrece la empresa. De este modo se crearía una rivalidad con negocios que en este caso si ofrecería los mismos servicios.

-Falta de regulación y normativa: A pesar de que desde el Ayuntamiento de Valencia están poniendo muchos esfuerzos en crear una nueva ordenanza de movilidad para regular el uso de patinetes, es posible que la nueva legislación sea excesivamente restrictiva, con leyes que impidan dejar los patinetes en la acera, regulen su uso de forma excesiva, llegando de este modo a poner en serios aprietos a las empresas que quieran desplegar un servicio de scooter sharing en Valencia.

Fortalezas

-Negocio novedoso: a pesar de entrar en un mercado con mucha competencia como es el del transporte en la ciudad, la empresa ha conseguido encontrar un modelo de negocio que le diferencie del resto de competidores que operan actualmente en Valencia.

- Poder de negociación sobre los clientes: La empresa va a ser una de las primeras en ofrecer un servicio de alquiler de patinetes eléctricos en Valencia. A pesar de que se espera que entren al mismo tiempo otras empresas, se va a buscar la diferenciación mediante un sistema de cobro a sus clientes diferente de lo que se espera que hagan los demás, es decir, cobrando una tarifa mensual y no por desbloqueo y uso del patinete

- Ventajas de ser una empresa pequeña: Como se ha comentado en el punto 3.3, hay diversas ventajas que surgen al pertenecer a una empresa pequeña, como pueden ser el mejor entendimiento de los clientes y mejor adaptación a sus necesidades, la facilidad de cambio al tener una estructura organizativa sencilla y la mayor implicación de los trabajadores.

Oportunidades

- Ingresos potenciales: A pesar de que hay ciertas barreras a la entrada como una fuerte inversión inicial o la complejidad tecnológica, las empresas que han ido adaptando este modelo de negocio alrededor del mundo han conseguido generar unos ingresos muy superiores a la inversión inicial. Si se da el caso en nuestra empresa, permitirá tener una base económica con la que afrontar desviaciones y nuevas inversiones.

-Aumento de la población: La ciudad de Valencia sigue una tendencia de crecimiento de la población desde el año 2016, lo que deriva directamente en un aumento de los clientes potenciales y por tanto de ingresos para la empresa.

-Mejora económica: como se puede ver en el análisis económico del análisis PESTEL, después de la grave crisis de 2008 España ha ido mejorando económicamente de forma progresiva. Si continúa esta tendencia se espera que la capacidad económica de los ciudadanos aumente y estén más dispuestos a realizar gastos más allá de los bienes necesarios para la vida.

- Apoyo de las instituciones públicas: El Ayuntamiento de Valencia se ha posicionado favorablemente respecto al negocio. Para ello, ha estado preparando una nueva ordenanza de movilidad que regule el uso de este tipo de vehículo de forma que no sature la ciudad de Valencia ni ponga en riesgo la seguridad del resto de ciudadanos.

- Respeto al medio ambiente: durante los últimos años este aspecto se ha vuelto fundamental en muchas organizaciones. Cada vez la población está más concienciada de la importancia de la preservación de nuestro planeta, por lo que ven en la utilización de vehículos eléctricos un sistema de transporte beneficioso y que puede ayudar a cuidar nuestro entorno.

-Adaptación a los clientes: dado que la empresa es pequeña, facilitará la labor de adaptarse a sus clientes, mejorando así el servicio y generando mayor satisfacción que en grandes empresas cuyas estructuras jerárquicas les impiden adaptarse a las necesidades de sus usuarios.

- Captación de clientes: La existencia de diversos factores facilitará a la empresa el captar un buen número de clientes desde un principio. En primer lugar tenemos el tamaño de Valencia, ya que Valencia es una ciudad pequeña respecto a otras como podrían ser Madrid, Barcelona o Londres, lo que resulta en unos trayectos más cortos y por tanto más adecuados para un patinete eléctrico que para un coche. Además hay que destacar la ausencia de cuestas en Valencia, lo que permite el buen funcionamiento de los patinetes en cualquier punto de la ciudad. Adicionalmente, hay que destacar que Valencia dispone de una amplia red de Carril Bici donde circular y un elevado número de turistas al año, por lo que todo esto conlleva que la empresa pueda contar con un buen número de clientes desde un principio.

-Clima de Valencia: El clima de Valencia supone una gran oportunidad para el modelo de negocio que propone la empresa. Es un tipo de clima que atrae a muchos turistas y que es totalmente adecuado para un tipo de vehículo que no requiere de prácticamente ningún esfuerzo y habilidad, por lo que cualquier persona puede utilizarlo.

-Presencia del carril bici: La extensa red de carril bici supone otra oportunidad para la empresa, ya que prácticamente se puede llegar a cualquier punto de Valencia mediante esta red, lo que beneficia claramente el modelo de negocio de la empresa.

3.5 ANÁLISIS CAME

El análisis CAME es una herramienta complementaria al análisis DAFO. En este tipo de análisis se establecen unas pautas de actuación sobre los 4 puntos del DAFO.

-DEBILIDADES-CORREGIR

- Las debilidades de la empresa surgen por ser un negocio nuevo, ya sea por los peligros de empezar un negocio y por la falta de experiencia, la incertidumbre a la que se enfrentará la empresa durante los primeros periodos de actividad supone una fuerte desventaja respecto a los negocios ya asentados en el mercado.

Ante esto, la empresa deberá realizar análisis exhaustivos del mercado, atendiendo a todos los factores, ya sean los competidores, los clientes o incluso los proveedores. Además, deberá contar con un buen asesoramiento que le permita corregir desviaciones antes incluso de empezar la actividad del negocio.

AMENAZAS-AFRONTAR

Las amenazas de la empresa vienen en gran medida por sus competidores. En el mercado en el que pretende entrar la empresa ya existen muchos modelos de negocio parecidos, y la ausencia de barreras a la entrada puede propiciar la creación de negocios idénticos al que propone la empresa.

Ante los productos sustitutivos como las motos o las bicis compartidas, la empresa deberá hacer un esfuerzo por potenciar las ventajas del tipo de transporte que oferta respecto a sus competidores, siendo estas la facilidad de uso y su movilidad en zonas urbanas.

Y ante la entrada de negocios idénticos al mercado la empresa cuenta con la ventaja de ser uno de los primeros negocios en la ciudad, por lo que deberá potenciar su imagen de marca y conseguir la fidelidad de los clientes de modo que ante la entrada de otras empresas elijan siempre los patinetes de nuestra empresa.

FORTALEZAS-MANTENER

En el caso de la empresa, las fortalezas derivan de ser un negocio novedoso y que no se ha ofertado antes en la zona de Valencia, lo que le permitirá crear una fuerte expectativa inicial y conseguir durante los primeros días de actividad un número de alquileres elevado.

Para mantener esta imagen de modernismo e innovación, la empresa deberá mantenerse actualizada e informada de los nuevos avances en ciencias y tecnologías que puedan afectar a su negocio. La empresa deberá estar en constante cambio atendiendo tanto a estas innovaciones como a los deseos de sus clientes.

-Cabe destacar que hay que mantener también las ventajas de ser una empresa pequeña, ya sea manteniendo el compromiso de los trabajadores como la adaptación a las necesidades de los clientes, el objetivo de esto es aumentar la satisfacción de ambos grupos con la empresa y conseguir una mayor fidelidad con la misma.

OPORTUNIDADES-EXPLOTAR

Las oportunidades que puede explotar la empresa derivan directamente de la zona donde se va a desarrollar su negocio. Valencia es una ciudad con muchas ventajas para un tipo de vehículo como es el patinete. En primer lugar nos encontramos con que Valencia es una ciudad plana, sin prácticamente cuestas. Además hay que contar con el buen clima de la ciudad durante prácticamente todo el año, lo que fomenta la llegada masiva de turistas en ciertas estaciones del año. Finalmente hay que destacar la presencia de los numerosos puntos turísticos que se pueden visitar en la ciudad, como pueden ser la Ciudad de las Artes y las Ciencias, la playa de la Malvarrosa o el antiguo cauce del río.

Ante esto, la empresa deberá aprovechar la amplia red de carril bici para establecer los puntos en las ubicaciones más idóneas para alquilar patinetes, ubicando puntos cerca de puntos turísticos y cerca de su público objetivo.

En segundo lugar, hay ciertas características que permitirán a la empresa tener un mejor margen de actuación futuro, se trata del aumento de la población, la mejora económica y los ingresos potenciales de este modelo de negocio. Estas 3 características es previsible que deriven en un aumento progresivo de los ingresos de la empresa, permitiéndole contar con un colchón económico para hacer frente a imprevistos y nuevas inversiones.

-Respecto a la capacidad de adaptación a los clientes hay que decir que es uno de los puntos que más debe explotar la empresa, ya que al ser una empresa pequeña el trato personalizado es mucho más fácil que en empresas grandes y con un proceso estandarizado. La adaptación del negocio a las exigencias de los consumidores permitirá crear una mayor satisfacción de los clientes con el servicio prestado.

3.6 MODELOS DE DNEGOCIO EN EL SECTOR Y SECTORES AFINES

Dentro del sector de los vehículos compartidos vamos a hacer referencias a 2 tipos de empresas. Las empresas que ofrecen un servicio de moto sharing y ya están implantadas en Valencia (por ejemplo, Muving o MOLO) y las empresas de scooter sharing más importantes y que casi con toda seguridad entraran en Valencia cuando la legislación se lo permita.

3.6.1 Modelo basado en una tasa de desbloqueo y una cantidad por minuto

Lime

Lime es una empresa de las empresas que ya ha desplegado sus patinetes en la ciudad de Valencia, sin embargo, el ayuntamiento les denegó el permiso y les obligó a retirar los patinetes de las calles.

La empresa estadounidense, con grandes empresas detrás como Uber y Google, pretende volver a distribuir los patinetes por las calles de Valencia tal y como hizo en Madrid, donde dispone de 641 licencias.

Coste de 1€/desbloqueo + 0,15€/minuto de uso

La empresa recogerá los patinetes a las 21:00h para su carga y los repartirá de nuevo a las 5:00h, por lo LIME no prestará servicio de alquiler dentro de esta franja horaria.

Como el resto de las empresas del scooter sharing, Lime no dispone de bases fijas, por lo que los usuarios pueden aparcar los patinetes en cualquier parte de la acera.

Voi scooters

VOI scooters es otra de las empresas que ofrecen el servicio de alquiler de patinetes en Madrid y que además ha llegado también a Zaragoza, Málaga y Murcia. A diferencia con Lime, VOI es un servicio sin base fija, aunque de alcance limitado, ya que el viaje en el caso de Madrid, se debe finalizar en cualquier distrito pero siempre dentro de la M-30

Ha conseguido autorización para 162 patinetes que se pueden alquilar en Latina, Moncloa, Fuencarral, Chamberí, Tetuán, Chamartín, Salamanca, Retiro, Arganzuela y Centro.

El precio por alquiler un patinete eléctrico de Voi es similar al del resto de sus competidores, 1 euro para desbloquear y 0,15 euros por minuto de uso.

La aplicación cuenta con un sistema de localización de unidades disponibles con detalles como, por ejemplo, la batería restante. El pago se efectúa una vez finalizado el viaje.

Wind

Wind es una empresa alemana que intentó instalarse en Barcelona y que finalmente llegó a Madrid, aunque también dispone de servicio en Málaga, Sant Cugat y Lanzarote. Su entrada en la capital ha sido muy sigilosa y sin hacer mucho ruido llegaron al centro de la capital donde ofrecen el alquiler de patinetes eléctricos. Para distinguirlos del resto, el distintivo es una pegatina de color azul.

Las tarifas que aplica Wind a sus clientes es la misma que la de sus competidores, sin embargo, cabe destacar que se aplica una tarifa muy elevada si se deja un patinete fuera de la zona operativa del negocio.

Tarifa básica para cada alquiler de E-Scooter → 1€

Precio de alquiler por minuto → 0,15€

Tarifa de alquiler adicional por devolver el E-Scooter fuera del Área operativa → 100€

BIRD

Bird es una empresa estadounidense que empezó su actividad en abril de 2017 en California. En poco tiempo consiguió convertirse en una de las empresas con mejor expectativa de futuro y con mayor valoración dentro de lo que al scooter sharing se refiere.

Tras su éxito en Estados Unidos, la marca ha empezado a entrar en diferentes ciudades europeas, llegando de este modo a desempeñar su negocio hasta en 120 ciudades. Respecto a España ya ha conseguido introducirse en Madrid, pudiendo ser utilizado por mayores de 18 años en los barrios madrileños de Argüelles y Ciudad Universitaria entre las 7 de la mañana y las 21 horas, sin embargo, el ayuntamiento de Madrid solo les ha concedido 20 licencias.

Respecto a las tarifas ofrece las mismas que sus competidores, 1€ por desbloqueo del patinete y 0,15€ por minuto de uso.

3.6.2 Modelo de negocio basado en alquiler por minuto

Moving

Moving es una empresa que empezó su actividad en Valencia en 2017. Su modelo de negocio consiste en el motorsharing, permitiendo a sus usuarios alquilar motos eléctricas Modelo L3, el equivalente eléctrico a las de 125 centímetros cúbicos tradicionales.

Los usuarios acceden mediante la aplicación a un mapa de Valencia donde se pueden localizar las motos disponibles en un momento determinado.

Esta empresa no dispone de bases fijas donde estacionar las motos, por lo que los usuarios pueden dejarlas donde la nueva ordenanza de movilidad del Ayuntamiento de Valencia les permita (zonas adecuadas para el estacionamiento de motocicletas y aceras superiores a 6 metros en batería o superiores a 3 metros paralelamente a la acera.

-0,25€/minuto de uso

-0,12€/minuto en parada

Promociones:

-100 minutos por 23€

-200 minutos por 42€

-400 minutos por 76€

Empezó en valencia con 170 motos

3.6.3 Modelo de alquiler basado en una tarifa mensual con límite de uso

MOLO

Molo es una empresa de alquiler de motos eléctricas como pueden ser Muving, eCooltra, Acciona Motosharing o Yego, sin embargo, hay una diferencia sustancial entre estas empresas y MOLO.

Todas las empresas de alquiler de motos eléctricas compartidas basan su modelo de negocio en ofrecer a sus clientes unas tarifas por minuto (entre 0,20€/min y 0,28€/min) y abonos de un determinado número de minutos.

En contraparte tenemos a MOLO. Esta empresa no cobra por minutos, si no que ofrece a sus clientes la oportunidad de pagar una suscripción de 19,90€/mes. De este modo, si realizas más de cinco trayectos mensuales de al menos diez minutos de duración, sale más económico que las demás.

Cabe destacar que, a pesar de no tener una limitación en cuanto a la duración de un trayecto, , tiene un uso limitado de 800 minutos/mes, y si se excede de este tiempo se deberá pagar 0,25€/min de uso extra.

3.6.4 Modelo de negocio de la empresa

Tras analizar los distintos modelos de negocio que plantean los competidores de la empresa se va a proceder a la elección del modelo de negocio que seguirá desde el inicio de su actividad.

Como se puede ver, todas las empresas de scooter sharing que han ido llegando a las distintas ciudades de España siguen el mismo modelo, una tasa de desbloqueo del patinete más una tarifa por minuto de uso.

Sabiendo esto, la empresa va a tratar de diferenciarse del resto de sus competidores, para ello, va a utilizar 2 modelos de negocio, el que es normalmente utilizado por las empresas de scooter sharing, tasa de desbloqueo más tasa por minuto de uso, y el modelo de suscripción de MOLO, por lo que los usuarios podrán elegir que opción les conviene más.

El objetivo final de este modelo de negocio es que la mayoría de clientes pasen a ser suscriptores, por lo que la mejor forma de hacerlo es darles la oportunidad de probar los patinetes de la empresa mediante la tarifa de desbloqueo y de alquiler por minuto. Para aquellos que estén satisfechos con el servicio y vayan a utilizar los patinetes regularmente podrán utilizar el modelo de suscripción para que les sea más económico al final de mes.

CAPÍTULO 4
ORGANIZACIÓN Y
RECURSOS HUMANOS

4. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

Es este apartado se va a estudiar todo lo relativo a la organización de la empresa y a los recursos humanos de la misma.

En primer se va a proponer la misión, la visión y los valores de la empresa; conceptos fundamentales para el buen funcionamiento de la empresa y que permitirán definir que es la empresa, como se ven en un futuro y bajo que valores actuará.

Después de definir estos 3 conceptos fundamentales para la empresa se plantearan los objetivos futuros, atendiendo a las capacidades y recursos de la organización y fundamentándose en la misión, visión y valores anteriormente definidos.

A continuación se elegirá la forma jurídico-fiscal de la empresa. Para ello, se atenderá a diversos factores como pueden ser la responsabilidad, número de socios o capital mínimo. Un análisis adecuado permitirá elegir la forma jurídica más adecuada y la de que podrá obtener más ventajas.

Finalmete se procederá a un análisis de los distintos puestos de trabajo de la empresa. Para ello se analizarán distintos factores.

-Dependencia

-Funciones y Responsabilidades

-Formación

-Condiciones laborales

4.1. PROPÓSITO ESTRATÉGICO

Antes de empezar la actividad de la empresa, esta deberá definir diversos conceptos relativos a la misma. Se deberá preestablecer ciertos conceptos que permitan definir la empresa atendiendo al que ofrecen, porque, como se ven en un futuro y que valores presentan. Para ello se van a establecer la misión, la visión y los valores.

La misión se puede definir como la razón de ser de la empresa, porque existe, quienes son y de donde vienen. La determinación de esta permitirá la elección de una estrategia adecuada.

La misión es la imagen que tiene la empresa de sí misma en un futuro. En esta se defina la situación futura que desea alcanzar.

Los valores de la empresa son los ideales y creencias de la organización. Se trata de unos conceptos conocidos por toda la empresa y que permiten tomar decisiones en base a ellos.

4.1.1 MISIÓN

- La misión de la empresa es ofrecer un servicio de transporte rápido y eficaz dentro de un ámbito interurbano, respetuoso con el medio ambiente y a la par que divertido y entretenido para los usuarios.

4.1.2 VISIÓN

-La visión de la empresa es la consolidación de la misma, haciendo que sus servicios, tanto a los referentes al transporte dentro de ciudad como al aspecto lúdico, sean reconocidos por sus clientes como de alta calidad.

4.1.3 VALORES

-La empresa trabajará siempre bajo ciertos valores relativos a diversos ámbitos:

- Respeto al medioambiente
- Satisfacción del cliente
- Compromiso con los clientes
- Compromiso de los empleados con los objetivos de la empresa
- Apuesta por la innovación y la tecnología
- Mejora continua
- Calidad de los servicios ofrecidos

4.1.4 OBJETIVOS

-Los objetivos que quiere lograr la empresa en un futuro son los siguientes:

- Consolidarse como una empresa fuerte durante los primeros 2 años de vida de la empresa
- Ser la empresa líder de alquiler de monopatines en Valencia
- Aumentar el número de clientes en un 70 % en un plazo de 2 años
- Duplicar el número de patinetes en circulación
- Aumentar el número de puntos de alquiler para llegar a todas las zonas de Valencia
- Ser la marca de patinetes electrónicos más reconocida de Valencia
- Expandir el negocio por las grandes ciudades de España
- Conseguir recuperar la inversión inicial en un plazo de 3 años

4.2. FORMA JURÍDICO-FISCAL

En este punto se va a proceder a la elección de la forma jurídico-fiscal de la empresa. La elección de esta conllevará la adopción de ciertas obligaciones y derechos fiscales y laborales.

Para la elección será necesario atender a diversos factores:

-Responsabilidad: Puede ser limitada o ilimitada. La diferencia entre ambas se da a la hora de la protección de los socios. En el caso de sociedad limitada y en caso de una demanda o cierre, los socios tan solo perderían los activos que han invertido en la empresa, mientras que en una sociedad

ilimitada se pueden perder además los activos personales.

En el caso de la empresa se optará por la sociedad limitada, pudiendo proteger así los activos personales de sus socios

-Número de socios: Ciertas formas jurídicas obligan a la empresa a estar conformado por un número determinado de socios. Las empresas se suelen agrupar según tengan 1 socio, 2 socios o 3 o más socios.

En el caso de la empresa se elegirá 1 socio, que será quien aporte todo el capital social para su creación.

-Capital mínimo: en este punto se pueden encontrar varios márgenes. Estos márgenes son los siguientes:

-Sin mínimo legal

-Entre 3.000 y 59.999€

-Entre 60.000 y 120.000€

-Más de 120.000€

En el caso de la empresa el socio aportará un capital de entre 3.000 y 59.999€.

Con las especificaciones anteriores las opciones que quedan son las siguientes

Tabla 4: Opciones restantes forma jurídica

Tipo de empresa	Nº socios	Capital	Responsabilidad
Sociedad Limitada Nueva Empresa	Mínimo 1 Máximo 5	Mínimo 3.000 Máximo 120.000	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 de Responsabilidad Limitada	Mínimo 1	Mínimo 3.000 euros	Limitada al capital aportado en la sociedad

Fuente: www.creatuempresa.org

Finalmente se optará por la constitución de una sociedad limitada nueva empresa. Esto se debe a las diversas ventajas que obtiene una nueva empresa como la que se está analizando.

Algunas de estas ventajas son las siguientes:

-Rápida constitución: en un plazo de 48 horas puede estar constituida la empresa

-Durante los 3 primeros meses se puede modificar la denominación social gratuitamente.

-Órganos sociales sencillos.

Respecto a las ventajas fiscales se puede encontrar

-Aplazamiento sin aportación de garantías de las deudas tributarias del Impuesto sobre Sociedades

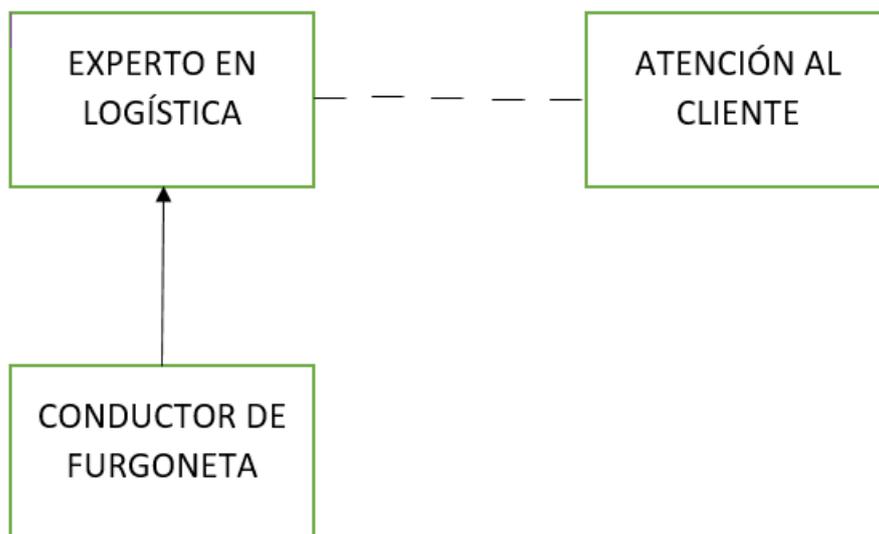
correspondientes a los dos primeros períodos impositivos.

-Aplazamiento o fraccionamiento de las cantidades surgidas de retenciones o ingresos a cuenta del IRPF que surjan durante el primer año.

-No obligación de efectuar pagos fraccionados del Impuesto sobre sociedades.

4.3. ANÁLISIS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO.

Gráfico 8: Organigrama de la empresa



Fuente: Elaboración propia

En este punto se va a definir tanto la política a seguir con los recursos humanos como las necesidades y características de los distintos puestos de trabajo de la empresa.

Para empezar la actividad de la empresa, se deberá contar con 3 trabajadores, cada uno con distintas funciones y responsabilidades. Estos 3 puestos se repartirían en 2 en las oficinas y 1 conductor que también desempeñará funciones en el almacén. A rasgos generales, los 2 empleados de la oficina se encargarán de la logística y la atención al cliente y el conductor se encargará de la redistribución y recogida de patinetes, del almacenamiento de patinetes y baterías y de la carga de las baterías.

Los sueldos brutos se detallarán más adelante. Además, la empresa deberá hacer frente a la seguridad social de los trabajadores, que en este caso supondrá un 30% adicional sobre el salario bruto de los trabajadores.

Finalmente, habrá un aumento anual progresivo de un 5% de los sueldos durante los primeros 5 años de actividad de la empresa, beneficiando así a los empleados más antiguos y aumentando su fidelidad hacia la empresa. Una vez pasados los primeros años de actividad de la empresa y atendiendo a los resultados obtenidos, se deberá plantear el aumento de las prestaciones del negocio, contratando más trabajadores si fuera necesario.

ENCARGADO DEL SEGUIMIENTO DEL ESTADO DE LOS PATINETES Y PROGRAMACIÓN DE RECOGIDAS Y RECARGAS.

Descripción del puesto:

El empleado desempeñará todas las funciones relativas a la planificación. Esto incluye el seguimiento de los patinetes, programación de recogidas y gestión del transporte. Además será el encargado de negociar con los proveedores y establecer los precios de compra de los patinetes.

Finalmente se encargará de adecuar las tasas de alquiler a las necesidades de la empresa, teniendo en cuenta la situación de la empresa, posibles promociones y cambios de las condiciones político-legales.

Dependencia:

El experto en logística responderá directamente al director de la empresa.

Funciones y responsabilidades:

- Contacto directo con los proveedores
- Establecimiento de precio de compra de los patinetes
- Establecimiento de tasas de alquiler
- Seguimiento de la posición de los patinetes
- Seguimiento del estado de las baterías de los patinetes
- Programación del transporte. Esto incluye tanto la programación diaria de movimiento de patinetes y baterías como casos especiales de transporte como puede ser por reparaciones o limpieza de patinetes.
- Seguimiento de la ubicación de la furgoneta

Formación y otras especificaciones

- Grado en Ingeniería de Organización Industrial
- Inglés B2
- Experiencia en puesto similar de 2 años
- Se valorará el tener máster en logística y transporte

Condiciones laborales

- Jornada laboral: Lunes a Viernes de 9:00h a 14:00h y de 17:00h a 20:00h
- Sueldo bruto anual: 20.400€

ATENCIÓN AL CLIENTE / ASISTENTE LOGÍSTICA

Descripción:

El responsable de atención al cliente será el responsable de atender a los clientes. Esto conlleva desde responder a las preguntas de los usuarios hasta hacerse cargo de las quejas y reclamaciones.

Además deberá ofrecer apoyo al experto en logística; esto incluye tareas como la ayuda en la programación de recogidas de patinetes averiados o ayuda en el control y seguimiento.

La persona que ostente este puesto será la imagen que ofrecerá la empresa hacia sus clientes.

Finalmente se encargará de llevar las cuentas del negocio

Dependencia

El responsable de la atención al cliente responderá directamente al director general.

Funciones y responsabilidades

- Atención informática de los clientes (correo electrónico)
- Atención personal de los clientes (en la oficina)
- Encargado de gestionar la página web, añadiendo noticias y novedades que afecten al negocio.
- Responsable de las redes sociales de la empresa (Facebook, Instagram y Twitter)
- Atención de reclamaciones quejas
- Apoyo al responsable de logística, tanto en las reclamaciones por el estado de los patinetes como en el seguimiento y control de los mismos
- Actualización cuentas del negocio (ingresos, gastos, sueldos...)

Formación y otras especificaciones

- Grado en Administración y dirección de empresas
- Inglés C1 (mínimo)
- Se valorarán de gran manera las habilidades sociales de la persona

Condiciones laborales

- Jornada laboral: lunes a viernes de 9:00h a 14:00h y de 17:00h a 20:00h
- Sueldo bruto anual: 20.400€

CONDUCTOR DE FURGONETA

-Descripción

El conductor de la furgoneta será el encargado de moverse por toda Valencia. Sus tareas comprenden el transporte de patinetes y baterías según las especificaciones que les envíe el experto en logística.

También se encargará de todas las tareas relacionadas con el almacenamiento de los patinetes y la carga y sustitución de las baterías.

-Dependencia

El conductor de la furgoneta responderá directamente al experto en logística

-Funciones y responsabilidades

- Transporte de patinetes y baterías
- Encargado de cambiar las baterías descargadas por otras que si lo estén
- Actualización de datos sobre patinetes recogidos y cambios de batería
- Carga y descarga de la furgoneta
- Carga y almacenamiento de las baterías
- Almacenamiento de patinetes

Formación y otras especificaciones

- Sin formación específica requerida
- Experiencia laboral en el sector del transporte en Valencia de 1 año
- Se valorará el conocimiento de la red de tráfico de Valencia
- Carnet de conducir tipo B

-Condiciones laborales

- Jornada laboral: lunes a viernes de 9:00h a 14:00h y de 17:00h a 20:00h
- Sueldo bruto anual: 16.800€

Tabla 5. Cuadro resumen de los salarios de la empresa (Año 1)

Mano de Obra Directa	Numero de trabajadores	Sueldo Bruto anual/por trabajador	Costes Seguridad Social/por trabajador	Coste Total
Experto en logística	1	20.400	6.732	27.132
Atención al cliente	1	20.400	6.732	27.132
Mantenimiento	1	16.800	5.544	22.344
				0
Total	3	57.600	19.008	76.608

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6. Coste de la seguridad por trabajador

Concepto	Experto en logística	Atención al cliente	Conductor de la furgoneta
Contingencias comunes	23,6	23,6	23,6
Desempleo	5,5	5,5	6,7
Accidentes de trabajo y enfermedades profesionales	1	1	6,7
Formación profesional	0,6	0,6	-
Fondo de Garantía Salarial	0,2	0,2	0,2
TOTAL	30,9	30,9	37,2

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 6 se pueden ver desglosados los distintos conceptos relativos a la Seguridad Social a los que la empresa deberá hacer frente. Para los 2 empleados de las oficinas se estipula un coste del 30,9% respecto al sueldo bruto anual y de un 37,2% para el conductor de la furgoneta. Por lo que se ha tomado un valor del 33% para cada empleado para generalizar los costes en este aspecto

CAPÍTULO 5

PLAN DE MARKETING

5 PLAN DE MARKETING

El marketing es un proceso que ayuda a las empresas a crear valor para sus clientes. Para ello la empresa debe conocer las necesidades de los clientes, para de esta forma satisfacerlas y obtener un feed-back de ellos.

Una vez entendidas las necesidades de los clientes la empresa podrá realizar diferentes estrategias para satisfacerlas. Entre estas estrategias podemos encontrar de diferentes aspectos como pueden ser relativas al precio o al producto.

En este punto es donde entra el marketing mix. El marketing mix es un conjunto de herramientas y tácticas que permiten analizar las diferentes estrategias que debe seguir una empresa respecto a 4 puntos. Es una forma de entender que es lo que el cliente realmente necesita y como se le va a ofrecer.

Los 4 puntos a los que se refiere el marketing mix son los siguientes:

-Producto: el producto es el artículo que ofrece una empresa con el objetivo de satisfacer las necesidades de los clientes. Un correcto análisis del público objetivo y de sus necesidades permitirá a la empresa desarrollar un producto que cumpla con las exigencias de los clientes.

-Precio: El precio es la cantidad de dinero que los clientes pagan por un producto o servicio. El precio variará de acorde a los precios de la competencia y a la percepción de valor que tienen los clientes sobre los productos y servicios que ofrece la empresa. Por lo que la elección de un precio adecuado (ni demasiado alto ni demasiado bajo) será elemento clave del marketing mix

-Plaza o lugar: La plaza o lugar hace referencia a la localización del negocio. La empresa debe acercar sus productos y servicios a los clientes, por lo que un análisis profundo sobre el público objetivo de la empresa será muy necesario.

Promoción: La promoción hace referencia a las distintas formas con las que la empresa se hace conocer. El objetivo de esto es conseguir aumentar el número de clientes y llegar a más gente. Es un elemento esencial del marketing mix, ya que una adecuada promoción permitirá un aumento notable de los clientes en relación al coste de ella.

5.1 SEGMENTACIÓN Y PÚBLICO OBJETIVO

La segmentación es la división de un mercado en relación a diferentes aspectos. Para esta división se puede atender a factores tan diversos como la edad, el sexo o los gustos de los clientes. El objetivo de esta es dividir el mercado en diferentes subgrupos para facilitar a la empresa la creación de estrategias de marketing para cada uno de ellos.

Esto deriva en diferentes ventajas, ya que el análisis del público objetivo y de los distintos segmentos de la sociedad permite conocer los gustos y preferencias de cada uno de ellos, pudiendo la empresa adaptar sus productos y servicios y aumentar la satisfacción de los clientes.

Respecto a la empresa que se está estudiando, su público objetivo es la gente joven (14-45 años), tanto de residentes de Valencia como turistas que se encuentren en la ciudad. En este punto cabe destacar que la empresa solo ofrece un tipo de producto (alquiler de patinetes electrónicos), por lo que la elección del público objetivo y la creación de estrategias dirigidas a ellos será un punto esencial para un buen desarrollo de la empresa

Respecto a las diferentes variables que nos podemos encontrar a la hora de la segmentación podemos encontrar las siguientes.

-Geográfica: dado que la empresa va a desarrollar su actividad en la zona de Valencia, es de vital importancia la localización de puntos de alquiler de patinetes cerca de lugares estratégicos. Entre ellos podemos encontrar el antiguo cauce del río o la playa, zonas llenas de gente joven y se puede pasear y pasar una tarde tranquila. También habrá puntos cerca de puntos con aglomeraciones de gente, destacando los centros comerciales y la estación del Norte, por la gran presencia de gente joven que acuden a ellos y por la cercanía al centro y gran número de lugares de trabajo.

-Demografía: Como se ha analizado en puntos anteriores, hay diferentes barrios que cuentan con una media de edad menor que el resto, por lo que la empresa situará puntos de alquiler cerca de ellos. A saber estas zonas pueden ser la zona del Ciutat de Valencia o la zona del Campanar. También hay grandes concentraciones de gente joven en los barrios cercanos a las universidades (UPV y UV), por lo que también se situarán puntos de alquiler en estas zonas.

5.2 ESTRATEGIA DEL SERVICIO

El producto hace referencia a los bienes o servicios que una empresa ofrece a los consumidores y con el que trata de cubrir sus necesidades y exigencias.

El producto en sí abarca diferentes ámbitos, ya sea de aspectos directos de él como la marca o el diseño o aspectos derivados como la garantía, facilidad de uso e implementación, mantenimiento o calidad del servicio.

Es por ello, que antes de tomar decisiones sobre el producto, cada empresa debe conocer en profundidad su público objetivo, atendiendo a sus demandas y exigencias y procurando que tengan un fácil acceso a este.

Una vez entendido cual es su público objetivo y que es lo que quiere, se deben tomar decisiones sobre el producto, con el fin de adaptarlo a las necesidades de los consumidores. El fin de esto es conseguir una satisfacción en el cliente que derive en un aumento de las ventas de la empresa.

En el caso de la empresa que se está analizando solo se va a comercializar con un único producto, el patinete electrónico, por lo que será de extrema importancia que éste cumpla con las necesidades de los clientes y les proporcione una satisfacción adecuada. De esto deriva la importancia de la fase de diseño y desarrollo del producto, además de la importancia de una constante actualización dado el entorno tecnológico y altamente competitivo en el que se desarrolla la actividad de la empresa.

En el caso de los patinetes, se procurará que todos sean iguales para que los clientes perciban rápidamente cuales son los patinetes de la empresa y de este modo crear rápidamente una imagen de marca.

Para la elección del patinete adecuado se van a proponer unos requisitos mínimos con el objetivo de encontrar la mejor opción para la empresa. Los objetivos son los siguientes:

- Velocidad máxima superior a 20km/h
- Autonomía mínima de 20km
- Batería de al menos 5.000mAh
- Carga de la batería inferior a 5 horas
- Precio inferior a 400€

Con los datos anteriores se ha hecho una preselección de 5 modelos de patinetes.

Tabla 7. Distintas opciones de patinetes

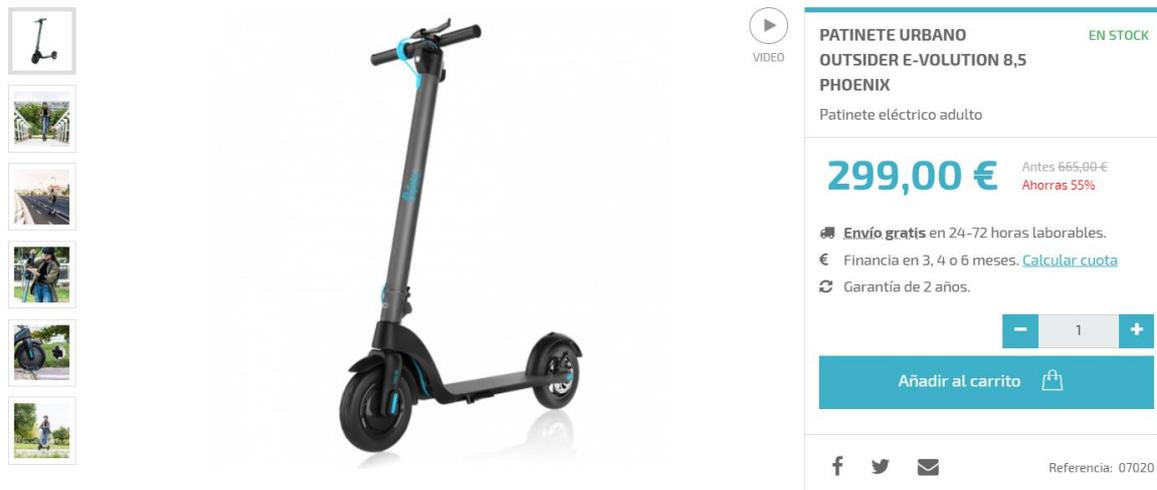
Patinete	Xiaomi Mi Electric Scooter	Cecotec Outsider E-volution	Ecogyro Gscooter S6	iWatRoad R9 PRO	Moma Bikes
Vel. Máxima	25	30	20	25	22
Autonomía	30	25	15	30	25
Batería	36V y 7.800mAh	36V y 6.400mAh	25V y 5000mAh	7.800mAh	24V y 7.800mAh
Contras	-Carga 4:45h -Empresa china	Carga 3-4 horas	-Carga 4 horas	Carga 4 horas	Carga de 4 horas
Precio	345	300	200	365	340

Fuente: elaboración propia

El patinete que escogerá la empresa es el Cecotec Outsider E-volution. Esta decisión se ha tomado por distintas razones. En primer lugar tenemos el precio, ya que de las 5 opciones es la segunda más barata, solo superada por el Ecogyro Gscooter S6. Además de esto, posee la velocidad máxima más elevada (30km/h) y una buena autonomía (25km). También cabe destacar que posee un tiempo de carga ligeramente inferior a las 4 horas, por lo que posee el menor tiempo de carga de los 5 patinetes. Finalmente, hay que destacar que se ha escogido este patinete por otros motivos ajenos a la tabla 5. Por una parte tenemos que la batería es fácilmente intercambiable, ya que se encuentra en el mástil del patinete, lo que le facilitará mucho el trabajo al operario encargado de cambiar las baterías, y por otra parte tenemos que Cecotec tiene su central en Quart de Poblet, lo que le permitiría a la empresa reaccionar rápidamente ante averías y roturas en sus patinetes, dada la cercanía con el proveedor de los mismos.

Ilustración 1. Patinete Cecotec Outsider E-volution

Home > Patinetes > Patinete urbano OutSider E-Volution 8,5 Phoenix



Home > Patinetes > Patinete urbano OutSider E-Volution 8,5 Phoenix

PATINETE URBANO EN STOCK

OUTSIDER E-VOLUTION 8,5 PHOENIX

Patinete eléctrico adulto

299,00 € Antes 665,00€
Ahorras 55%

Envío gratis en 24-72 horas laborables.

Financia en 3, 4 o 6 meses. [Calcular cuota](#)

Garantía de 2 años.

Añadir al carrito

Referencia: 07020

Fuente: www.storececotec.com

Respecto a los clientes los servicios son diferentes, ya que se trata de un servicio de alquiler por minuto, por tanto la empresa se comprometerá a mantener los patinetes en buen estado y con un nivel de carga de las baterías lo más elevado posible. Además siempre se atenderá a las reclamaciones sobre averías, realizándose un análisis sobre cada patinete reclamado.

Respecto a los servicios adicionales que se pueden encontrar los clientes, cabe destacar la existencia de un mapa de Valencia en tiempo real donde aparecen las ubicaciones de patinetes disponibles y su estado de carga y una guía sobre las rutas y puntos que visitar de Valencia con el patinete.

5.3 ESTRATEGIA DE PRECIO

El precio es el valor monetario que debe hacer frente una persona para obtener un bien o un servicio. El precio variará depende de varios factor como pueden ser la oferta, la demanda, la percepción de valor de los clientes y de los costes que supone para la empresa producir ese bien.

La estrategia de precio es fundamental a la hora del desarrollo de un negocio. Cada empresa debe conocer la percepción de valor que tienen los clientes acerca de sus productos y adecuar sus precios lo más posible a ella. Sin embargo, también existen factores como la oferta y la demanda que también afectan al precio, por lo que la empresa deberá estar siempre informada acerca de los movimientos de su mercado.

Cabe destacar que los costes de producción de un bien influyen en gran medida en su precio, sin embargo, éste no puede determinar el precio final del bien. Esto es debido a la diferencia entre el coste real de producción o del servicio y el valor que espera obtener el cliente con su dinero. Si los clientes perciben un producto como de baja calidad y valor, se negarán a pagar por encima de lo que le haya costado a la empresa su producción. Por ello, será importante la creación de un producto diferenciado y con valor al cliente, ya que esto permitirá una mayor flexibilidad a la hora de establecer precios y estrategias.

Dado que por el momento no hay normativa oficial en Valencia, los patinetes eléctricos aún no se han desplegado en la ciudad, sin embargo, muchas empresas si lo han hecho en otras ciudades de Estados Unidos así como de España, como podrían ser Madrid o Zaragoza. De esta forma se podrá analizar el precio del alquiler de los patinetes en otras grandes ciudades y el cual se acercará mucho al de Valencia.

Sin embargo, los competidores que hay en el mercado de transporte en la ciudad de Valencia si van a tener un fuerte impacto, dada la alta competencia que hay en este sector. Por tanto será de gran importancia el análisis de los precios de los competidores que vaya a tener la empresa, en este caso los del transporte público, los taxis, y sobre todo Muving y Valenbisi por su parecido en el modelo de negocio.

-Competidores sector Scooter sharing:

Tabla 8. Comparación tarifas sector Scooter Sharing

	LIME	Voi scooters	Wind	BIRD
Tarifa	1€/desbloqueo 0,15€/minuto	1€/desbloqueo 0,15€/minuto	1€/desbloqueo 0,15€/minuto	1€/desbloqueo 0,15€/minuto
Otros	Horario de 5:00 a 21:00		Tarifa de alquiler adicional por devolver el E-Scooter fuera del Área operativa de 100€	Horario de 7:00 a 21:00

Fuente: Elaboración propia

-Transporte público:

Tabla 9. Precios autobús y metro Valencia

Transporte	Autobús	Metro (1 Zona)	Metro (2 Zonas)
Billete sencillo	1,50 €	1,50 €	2,10 €
Bono 10 viajes	8,50 €	7,60 €	11,00 €

Fuente: Elaboración propia

-Taxi:

Tabla 10. Tasas taxi Valencia

Precios por Tarifas	Tarifa 1	Tarifa 2
Bajada de bandera.	1,45 €	2,00 €
Mínimo de percepción por viaje.	4,00 €	6,00 €
Por cada kilómetro recorrido.	1,08 €	1,18 €
Por hora de espera.	19,15 €	22,45 €

Fuente: Elaboración propia

-Valenbisi:

Abono anual: 29,21€.

Abono Anual combinado: para los usuarios de Mibisi, el servicio anual de Valenbisi es de 26,00€.

Abono + 55: Para los mayores de 55 años, el precio del abono es de 24,00€.

Abono Más Cerca: Si tienes más 35 años y te encuentras en situación legal de desempleo (durante más de 7 meses) el precio del abono anual de Valenbisi es de 20,00€.

Abono de Corta Duración (7 días): 13,30€

-Muving

-0,25€/minuto de uso

-0,12€/minuto en parada

-Promociones:

-100 minutos por 23€

-200 minutos por 42€

-400 minutos por 76€

-MOLO

-Tarifa única de 19,90€/mes con tiempo limitado de 800 minutos/mes

0,25€/min de uso extra

Tras ver las diferentes tarifas que establecen los principales competidores la empresa deberá establecer unos precios en relación a estos, atendiendo a las diferencias y similitudes que haya con los diferentes negocios.

En primer lugar, podemos ver como el sector del scooter sharing ofrece siempre la misma tarifa, siendo de 1€ para desbloquear el patinete y de 0,15€ por minuto de uso. De este tipo de tarifa podemos ver que si se realiza un solo transporte el precio no es muy elevado, pero cuando el usuario quiere disponer del patinete eléctrico en su día a día para ir al trabajo el precio se dispara. Si suponemos que el tiempo que tarde una persona en ir al trabajo con el patinete es de 10 minutos y hay que contar ido y vuelta, el precio diario sería de 5€, y si suponemos una media de 21 días laborales al mes, el coste de este servicio sería de 105€/mes.

Para los alquileres normales (sin suscripción) se establecerá una tasa de 0,50€ de desbloqueo y una tarifa de 0,121€ por minuto. Esta tarifa es mucho menor que la de los competidores y los beneficios de estos alquileres serán mucho menores, pero el objetivo de esto es que los usuarios prueben los patinetes de la empresa por tener un precio inferior y que decidan pasarse al modelo de suscripción.,

Para el modelo de suscripciones se va a seguir el ejemplo de MOLO, es decir, incluir una tarifa mensual con ciertas restricciones, favoreciendo a las personas que quieran hacer un uso diario de este servicio. Viendo las diferentes tarifas, la empresa ofrecerá una tarifa de 9,95 €/mes (lo que supondría el coste de 2 días laborales con otra empresa de scooter sharing) y un límite máximo de 600 minutos/mes. Al sobrepasar este límite, la tarifa cambia a 0,25€/minuto. Al comparar con el resto de las tarifas de los competidores, podemos ver como tiene un precio mucho más asequible que la gran mayoría de sus competidores, siendo Valenbisi la única empresa que puede ofrecer un precio inferior al que ofrece la empresa, sin embargo, las diferencias en el modelo de negocio y en el tipo de producto serán más importantes a la hora de elegir un tipo de vehículo u otro antes que el precio, ya que la bicicleta es un modo de transporte que requiere de un esfuerzo por parte del usuario mientras que el patinete eléctrico no.

5.4 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

La comunicación o promoción son todas aquellas actividades que realiza un negocio para informar y persuadir a sus futuros clientes. Para ello, se utilizan distintas herramientas de comunicación no como elementos inconexos, si no relacionados entre sí y creando una estrategia global de comunicación para la empresa.

En primer lugar es necesario saber quiénes son el público objetivo de la empresa, dado que las estrategias variarán en la medida en que la publicidad se enfoque en un segmento de la sociedad o en otro. Es decir, no es lo mismo hacer una estrategia de comunicación para un público adulto que para uno joven, siendo más beneficioso en el caso del público joven la publicidad a través de las nuevas tecnologías y en el caso del público tradicional por medio de medios más clásicos como el periódico o la televisión.

En segundo lugar y una vez determinado quien es el público objetivo, la empresa deberá conocer cuáles son las necesidades y exigencias del mismo. El conocimiento de las necesidades de los clientes facilitará la creación de estrategias de comunicación, ya que la empresa podrá focalizarlas en las necesidades del cliente, haciendo mucho más efectiva la promoción de sus productos y servicios.

En el caso de la empresa que se está analizando los distintos medios publicitarios que se emplearán son los siguientes:

En primer lugar y como más importante se va a utilizar Internet. Este tipo de publicidad ofrece grandes ventajas a la empresa por el tipo de negocio que presenta. Internet facilita la llegada del mensaje de la empresa a su público objetivo (jóvenes de 14-45 años), ya que el auge de las redes sociales permite a la empresa la creación de múltiples cuentas en todas ellas. Nuestra empresa creará cuentas en las redes sociales más importantes del momento, es decir, en Facebook, Twitter e Instagram. Cabe destacar que este tipo de publicidad es gratuita, por lo que la empresa deberá explotar al máximo el uso de las redes sociales como método de publicidad.

En segundo lugar tenemos las promociones. Durante los primeros años de la empresa, se realizarán distintas promociones con el objetivo de obtener una respuesta inmediata y un aumento rápido en el alquiler de patinetes. Un ejemplo sería la oferta de 20 minutos gratis al registrarte en la aplicación. El objetivo de estas promociones es conseguir que la marca de la empresa se extienda lo más rápido posible, aumentando en gran medida el número de clientes a costa de una reducción de los beneficios.

También se va a proceder a la contratación de influencers para publicitarse en las distintas redes sociales. Estos influencers son gente con un elevado número de seguidores en sus redes sociales y cuyas publicaciones llegan a infinidad de personas, por lo que es una buena estrategia para publicitarse entre la gente joven.

Finalmente, el último método de promoción será el boca a boca. Es un tipo de publicidad que la empresa no contrata, pero deriva de los servicios que ofrece. Por tanto, la calidad de los servicios será un elemento indispensable en este tipo de publicidad. Un servicio deficiente derivaría en una mala publicidad, pudiendo dañar la imagen de marca de forma definitiva. En este aspecto la empresa deberá hacer todos los esfuerzos necesarios para ofrecer un servicio de calidad y crear una imagen de marca que nuestros clientes relacionen con un buen servicio.

CAPÍTULO 6

PLAN DE OPERACIONES

6 PLAN DE OPERACIONES

6.1 LOCALIZACIÓN

En este punto vamos a enfocarnos en la localización del negocio. La buena elección de esta permitirá el buen funcionamiento de todos los procesos y operaciones que sean necesarios para el desarrollo del negocio.

En primer lugar debemos entender qué tipo de negocio estamos analizando. La empresa se dedicará al alquiler de patinetes electrónicos. Para ello utilizará diversos puntos de alquiler distribuidos por toda Valencia. Esto conlleva que el negocio no se puede desarrollar en una tienda física como la mayoría de negocios existentes; este tipo de negocio tiene unas características especiales que obligan a realizar un análisis de localización para los distintos establecimientos que tenga la empresa. Estos establecimientos son los siguientes:

-Oficina de logística y atención al cliente y almacén

Para la elección de ambos recintos se va a valorar en gran medida que la oficina esté situada lo más próxima al taller, para poder crear sinergias entre los distintos puestos de trabajo y mejorar el proceso productivo.

La oficina servirá para el seguimiento y control del negocio, además de prestar un servicio de atención al cliente. Desde la oficina se realizará el seguimiento de la ubicación y el estado de los patinetes, encargándose de diversos puntos como la reubicación y recogida de patinetes en mal estado. También se requerirá de un espacio físico para la atención al cliente; realizándose ésta de varios modos: electrónicamente, por teléfono o mediante contacto directo con el cliente.

Dado que la mayor parte de las funciones a realizar se van a realizar mediante el uso de aplicaciones informáticas, la localización de este recinto no es de vital importancia, por lo que esta ubicación quedará supeditada por la del almacén.

El almacén deberá situarse en un lugar cercano a los patinetes, ya que no se va a desplegar el servicio en la totalidad de Valencia. Esta localización se debe a la necesidad de una rápida respuesta dentro de la red de ubicaciones de los patinetes. Además, el almacén se utilizará para distintas funciones dependiendo de las distintas necesidades que se den.

En primer lugar servirá para el almacenamiento de los patinetes. La empresa dispondrá de un número de patinetes en el almacén. El objetivo de esto es tener un número adecuado de patinetes de sustitución para hacer frente a posibles averías.

También se utilizará el almacén como zona de carga de las baterías. El número de baterías será el doble del número de patinetes disponibles para el alquiler con el objetivo de hacer frente a un hipotético caso en el que las baterías de todos los patinetes se descargaran en un mismo día.

Además servirá como centro de reparación tanto de los patinetes como de las baterías, siempre que estas averías sean mínimas y no supongan un gasto excesivo de recursos para la empresa, en caso contrario, el proveedor de los patinetes se hará cargo de las reparaciones.

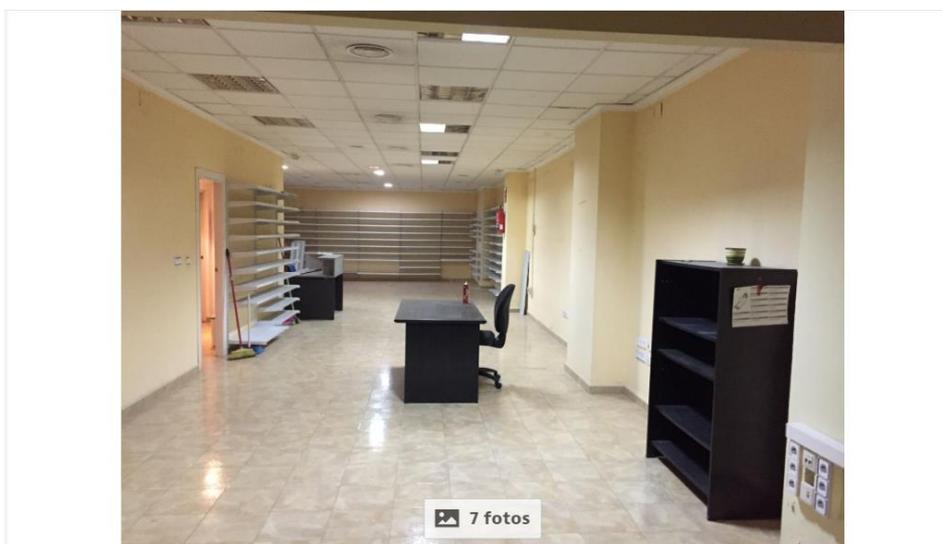
-Finalmente se deberá dejar un espacio para aparcar la furgoneta. Este vehículo tendrá el objetivo de llegar a todos los puntos donde haya patinetes y se deba actuar. Dichas funciones serán la sustitución de baterías, redistribución de patinetes y recogida de patinetes averiados.

Sabiendo ahora para que se necesita cada ubicación habrá que definir unos criterios para la elección de cada una de ellas. Lo requerimientos son los siguientes.

- El taller debe estar a pie de calle para facilitar la entrada y salida de la furgoneta
- El precio combinado de los 2 locales debe ser inferior a 3000€/mes
- Tamaño mínimo de la oficina 80 m²
- Tamaño mínimo del almacén de 150 m²
- Establecimiento en buenas condiciones
- Baño o aseo

Con las condiciones anteriores se han encontrado diversas opciones, pero la elegida ha sido la siguiente.

Ilustración 2. Oficina



Alquiler de Local en calle Pintor Maella, Valencia s/n

Penya-Roja, València [Ver mapa](#)

1.375 €/mes

407 m² | 3,38 eur/m²

Fuente: www.idealista.com

Ilustración 3. Taller



Fuente: www.idealista.com

Las razones para la elección de este local han sido las siguientes.

- Cumplimiento de los requerimientos
- Son 2 locales juntos, por lo que la oficina y el taller están conectados.
- Precio reducido respecto a otras opciones (3,38 eur/m² cuando el precio medio con los requerimientos anteriores es de 3,58 eur/m²)
- Locales dentro de la zona de actividad de los patinetes

-Puntos de alquiler de los patinetes

El modelo de negocio de la empresa no dispone de bases fijas, por lo que los usuarios pueden dejar sus patinetes en cualquier parte de la zona operativa de la empresa, sin embargo, se buscará redistribuir los patinetes de la mejor forma posible para no dejar sin servicio algunas zonas e impedir que los patinetes estén infrutilizados en otras. Para encontrar las ubicaciones adecuadas se realizará un pequeño análisis demográfico de Valencia. El objetivo será encontrar las ubicaciones que se localicen en zonas donde se concentren los clientes potenciales (gente joven de 20-45 años).

De la noticia anterior se extraen los barrios más jóvenes de Valencia en 2014. Estos barrios son los siguientes:

-Alrededores del estadio Ciutat de València

-Barrio de Penya-roja

-Zona de la Ciudad de las Ciencias

-Barrio de Sant Pau

Además de estos barrios deberemos fijarnos en los lugares donde haya concentraciones de gente joven. En este caso podrían ser las zonas de las universidades y el centro de Valencia.

También se redistribuirán los patinetes en zonas turísticas, como pueden ser a en el paseo marítimo, cerca del cauce del río y puntos turísticos de interés como el mercado central de Valencia o la Lonja de la Seda.

También se redistribuirán los patinetes cerca de centros comerciales. De esta manera se puede aprovechar la gran afluencia de personas que van a este tipo de establecimientos.

Con todas las condiciones anteriores la red de alquiler de patinetes quedaría de la siguiente forma.

Ilustración 4. Distribución puntos de alquiler



Fuente: elaboración propia

Los puntos marcados en amarillo representan los distintos lugares donde se el conductor de la furgoneta redistribuirá los patinetes.

Para la elección de los puntos se han seguido en primer lugar las condiciones anteriormente dichas; pero luego se ha tenido en cuenta la cercanía a la red de carril bici de Valencia (líneas rojas).

El espacio restante al fondo de la oficina será destinado tanto para almacén del material de oficina (bolígrafos, grapadoras, tijeras, teclados, ratones...) como para distintos aparatos electrónicos necesarios para realizar el trabajo (fotocopiadora, impresora y fax)

Respecto al baño, este se situará al lateral de la oficina, justo al lado del puesto de trabajo de logística.

Finalmente se pondrán imágenes de exposición por todo el espacio de la oficina, además de dejar un espacio al lateral izquierdo para exponer uno de los patinetes de la empresa.

-Almacén

Para el acceso al almacén hay 2 opciones. En primer lugar está el acceso para la furgoneta, el cual se realizará por la puerta que da directamente a la calle.

En la zona de arriba a la izquierda se situará la furgoneta. De este modo se aprovechará la parte ancha del almacén para facilitar las labores de carga y descarga del vehículo.

En la zona estrecha del almacén se realizará la carga de las baterías. El objetivo de esto es situar las baterías lo más cerca posible de las furgonetas para facilitar su carga y descarga, aprovechando que se necesita menos espacio para la carga de las baterías que para el almacenamiento de los patinetes. Aunque de todos modos se deberá realizar la carga lo más cerca de la pared para permitir a la furgoneta entrar y salir sin dificultades.

En la zona de arriba a la derecha se situará el almacén de los patinetes que no están en circulación. Se ha escogido este lugar por la misma razón que la zona de carga de las baterías, por su cercanía a los vehículos, además de que este espacio dispone de más espacio que el que requiere la zona de carga de baterías.

Finalmente se dispondrá una mesa para pequeñas reparaciones al lado de la zona de almacenado de patinetes fuera de circulación, de modo que no interrumpa el flujo normal de trabajo

6.3 PROCESOS Y OPERACIONES

En este punto se va a analizar todas aquellas operaciones que permitirán a la empresa desarrollar sus actividades. Para ello se analizará tanto las operaciones como las herramientas que permitirán su funcionamiento.

En primer lugar vamos a centrarnos en la oficina. En este establecimiento hay 2 puestos de trabajo, uno dedicado al control de la aplicación y seguimiento de los patinetes y otro de atención al cliente, aunque este segundo también tendrá la obligación de apoyo al primer puesto.

El primer trabajador se encargará de todo lo relacionado con el control y seguimiento de los patinetes y su estado, por lo que va a desarrollar diversas funciones. Pero para entender estas funciones primero se va a analizar el funcionamiento de la aplicación que sostiene el modelo de negocio de la empresa.

La aplicación consiste en un mapa de Valencia donde se encuentran indicados la posición de los patinetes y el porcentaje de carga de las baterías. La aplicación dispondrá de un sistema de reserva que permitirá reservar un patinete con 30 minutos de antelación sin coste alguno. También habrá un apartado donde se permitirá a los usuarios poner quejas y reclamaciones sobre el estado de los patinetes.

Una vez definido el funcionamiento de la aplicación se establecerán las funciones del responsable de logística. La principal función de éste será la redistribución de los patinetes. A partir de las ubicaciones registradas en la aplicación y del porcentaje de carga de las baterías, se deberán redistribuir los patinetes de la forma más eficiente posible. También tendrá otras funciones como la programación de cambios de batería y recogidas de patinetes averiados. También deberá programar un sistema de sustitución de patinetes activos por los patinetes que se encuentran en el almacén. Cabe destacar que el trabajador de este puesto deberá realizar un informe antes de las 17:00, en el cual se establecerán distintas recogidas y cambios de batería. Esta información se la pasará al conductor de la furgoneta.

Dentro de la oficina se encontrará también el puesto de atención al cliente. Este se encargará de responder a las cuestiones de los clientes. Cabe destacar que las preguntas de los usuarios se pueden realizar tanto electrónicamente como en persona, por tanto, en el caso de que el usuario vaya a la oficina se encargará de atenderle de la mejor forma posible. También se encargará del mantenimiento de las redes sociales de la empresa y de las campañas publicitarias que se harán a través de ellas. Además de esto deberá realizar una función de apoyo al puesto de logística, realizando controles y seguimientos de las distintas situaciones de los patinetes tanto pasadas como presentes.

Respecto al almacén se pueden ver distintos procesos. El primero de ellos es el que se realiza mediante la furgoneta. Todos los días a las 9:00 saldrá el vehículo y, siguiendo los informes que les pasen de logística, establecerá rutas para las distintas funciones que pueden realizar, ya sean sustitución de baterías, cambios de patinetes o recogida de elementos averiados. A lo largo del día pasará por el almacén para realizar operaciones de carga y descarga.

Otra función que se realizará en el almacén será el de recarga de las baterías. En este punto el trabajador se encargará de recoger las baterías cargadas que se encuentren en el almacén y poner a cargar las baterías recogidas durante la ruta.

En otro punto de la nave se realizará el almacenamiento de los patinetes que están fuera de circulación. En este caso se debe establecer un sistema de almacenaje que permita llegar a todos los patinetes y deje espacio suficiente para el caso de que se deban almacenar más patinetes que de costumbre. Para el almacenaje se utilizará un sistema informático que vincule el número de patinete con un punto del almacén. De este modo, nada más descargar la furgoneta se introducirá el número de patinete y el sistema indicará en qué posición se debe dejar. Y cuando se retire uno del almacén se hará un registro en la aplicación, por lo que su posición en él pasará a ser libre.

Finalmente se puede encontrar el taller de reparaciones. En este punto llegarán los patinetes que los usuarios indiquen que están en mal estado. De esta forma, el operario realizará una revisión del patinete y procederá a su diagnóstico y reparación en el caso de que fuese necesario. Una vez reparado el patinete pasará a la zona de almacenaje, donde permanecerá hasta su posterior puesta dentro de la red de la empresa.

Finalmente, cabe destacar que tanto en las oficinas como en el almacén, las tareas de limpieza las realizarán los mismos empleados.

CAPÍTULO 7

PLAN FINANCIERO

7. PLAN FINANCIERO

Un plan financiero se basa en la utilización de distintas técnicas y herramientas que permiten a una empresa estudiar la viabilidad económica y financiera de un nuevo negocio en un periodo de tiempo determinado y con el objetivo de permitir a la empresa tomar las mejores decisiones.

El plan financiero ayuda a conocer si un determinado proyecto podrá cumplir con las expectativas, atendiendo a la liquidez esperada, la rentabilidad y la viabilidad económica de la empresa.

Para la realización de este análisis se expondrán tres escenarios: optimista, realista y pesimista. A continuación se estimará el balance y la cuenta de pérdidas y ganancias en un periodo de tiempo de 5 años desde el inicio de la actividad de la empresa.

Finalmente se obtendrán el VAN y el TIR para analizar la viabilidad económica del proyecto y la rentabilidad que se podrá obtener de él.

7.1 PLAN DE INVERSIÓN

7.1.1 PLAN DE INVERSIÓN

En primer lugar será necesario conocer a cuánto asciende la inversión inicial a la que tendrá que hacer frente la empresa nada más empezar su actividad. Para ello se contabilizará todas aquellas actividades y equipamientos que le supongan un coste a la empresa, como pueden ser el coste de constitución del negocio o el mobiliario.

Para empezar, la empresa deberá hacer frente al coste de constitución de la sociedad, ascendiendo a 877,25€ derivados de licencias y trámites.

También se deberá hacer un desembolso inicial de 187,50€ para la contratación de un diseñador gráfico que cree el logo de la empresa.

En cuanto al acondicionamiento de la oficina el coste será menor, ya que la oferta de alquiler que se encontró ya disponía de gran parte del mobiliario como son las mesas, sillas y sillones. Sin embargo, la empresa deberá hacer frente a los costes de los equipos informáticos y de aplicaciones necesarias para el desarrollo de su actividad. El coste derivado de esto ascendería a 3.000€ de los equipos informáticos (Equipo detallado en el anexo 2) y 14.000€ para el soporte de las aplicaciones necesarias.

Respecto al almacén, se deberá realizar un reacondicionamiento antes de empezar su actividad. En este apartado entran la compra de material de oficina, la limpieza del local, diferentes reformas y redistribución de la red eléctrica para adaptarse a las necesidades del local. El coste total de esto ascenderá a 8.000€.

Aunque los patinetes no van a suponer una inversión inicial ya que se va a recurrir a un leasing, la empresa si deberá hacer frente a la compra de baterías y cargadores adicionales, la empresa deberá adquirir 75 baterías y cargadores adicionales para garantizar el servicio de alquiler a sus clientes. Sabiendo que el precio de las baterías es de 149€, la suma total asciende a 11.175€.

Adicionalmente, se deberá depositar una fianza relativa al primer mes de alquiler del local. La suma de esto ascendería a 1.375€.

También se deberá hacer frente al coste del mobiliario inicial para las oficinas (mobiliario detallado en el anexo 1) y a los útiles y herramientas para la reparación de los patinetes. Esto supondría unos costes de 725 y 485€ respectivamente.

Finalmente se dispondrá de una tesorería inicial de 12.000€, para hacer frente a las diferencias entre cobros y gastos que se darán durante los primeros meses del proyecto, en los que estas diferencias son mayores. El objetivo será que la tesorería no baje de 1.000€ durante el primer año.

Tabla 11: Plan de inversión

1.GASTOS AMORTIZABLES	877,25 €
Gatos de constitución	689,7 €
Creación Logo	187,55 €
2.INMOVILIZADO INMATERIAL	14.000,00 €
Aplicaciones informáticas	14.000,00 €
3.INMOVILIZADO FINANCIERO	1.136,00 €
Fianzas locales y furgonetas	1.136,00 €
4. INMIVILIZADO MATERIAL	23.385,00 €
Mobiliario oficina	725,00 €
Herramientas y útiles	485,00 €
Baterías	11.175,00 €
Equipo informático	3.000,00 €
Gatos de reforma y acondicionamiento	8.000,00 €
5.TOTAL INVERSIONES	40.523,55 €
6 SALDO INICIAL TESORERIA	12.000,00 €
7. TOTAL INVERSIONES Y TESORERIA	51.398,25 €

Fuente: elaboración propia

7.1.2 PLAN DE FINANCIACIÓN

En la siguiente tabla se puede apreciar la cantidad a la que tendrá que hacer frente la empresa nada más empezar su actividad y a que métodos de financiación recurrirá.

Como se puede ver, la inversión inicial asciende a 52.523,55€. Para hacer frente a ellos la empresa dispone de unos fondos propios de 20.000€. Por tanto, la empresa deberá recurrir a la financiación externa para cubrir los 32.523,55 € restantes. De este modo la empresa recurrirá a un préstamo bancario, el cual se detalla en la siguiente tabla. El préstamo tendrá un plazo de devolución y un tipo de interés del 4,4 anual%.

Tabla 12: Préstamo a largo plazo

	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Principal	5.740,50	5.998,24	6.267,55	6.548,96	6.842,99
Intereses	1.266,67	1.008,94	739,62	458,22	164,19
TOTAL	7.007,18	7.007,18	7.007,18	7.007,18	7.007,18

Fuente: elaboración propia

7.2 PLAN DE VENTAS

Para calcular la cantidad de alquileres y suscripciones vamos a utilizar de base el número de clientes de Lime durante su primer año de actividad.

Tabla 13. Usuarios de Lime en distintas ciudades

CIUDAD	USUARIOS	HABITANTES
San Diego	310.000	1.420.000
Washington	100.000	700.000
St. Louis	60.000	308.626
Dallas	220.000	1.341.000

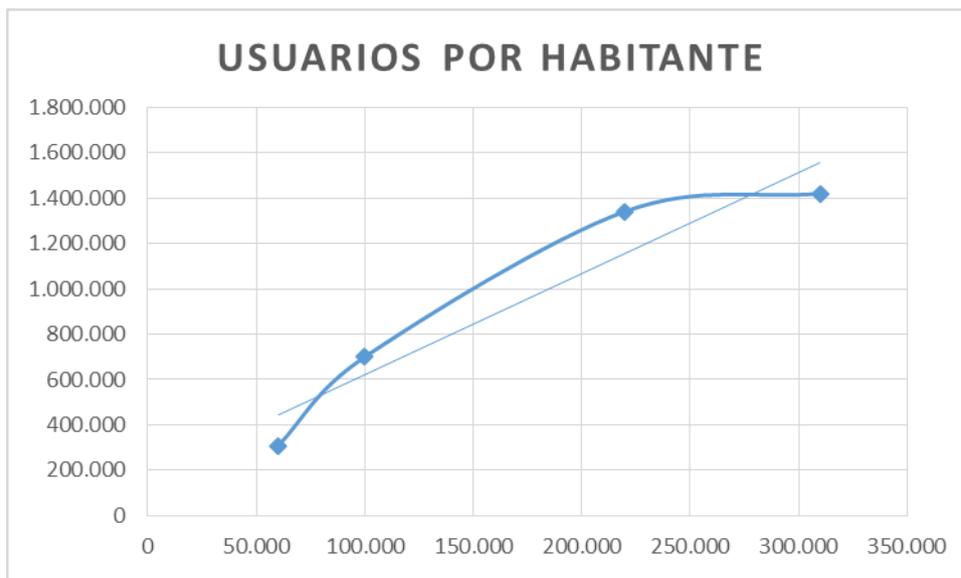
Fuente: elaboración personal

Con estos datos vamos a sacar la ecuación de la recta de regresión para calcular los usuarios teóricos que debería haber en la ciudad de Valencia atendiendo al número de ciudadanos.

La recta de regresión sigue la siguiente ecuación, siendo “Y” el número de habitantes y “X” el número de usuarios

Recta de regresión: $Y=176.576,8 + 4,44X$

Gráfico 9. Usuarios por habitante en distintas ciudades y recta de regresión



Fuente: elaboración propia

Con la ecuación de la recta de regresión y sabiendo que en Valencia hay 790.000 habitantes, el número de usuarios que habría en Valencia es de 138.203. A partir de este dato vamos a aplicar varios multiplicadores para tratar de hallar el número de alquileres y suscripciones más cercano a la realidad

Los multiplicadores a aplicar son los siguientes:

- 0,6 porque lime dispone de patinetes y bicicletas
- 0,64 por la zona de Valencia, dado que la empresa no desplegará sus patinetes en toda Valencia
- 0,1 por modelo de negocio. Dado que el modelo por suscripciones suele tener un número de usuarios mucho menor que el modelo de alquiler por minuto se aplicará un multiplicador de 0,1, es decir, por cada 10 alquileres de se realizará una suscripción.

El número total de suscripciones de un mes durante el primer año de actividad de la empresa será de 5.250 y por tanto, el número de alquileres de 52.500. La diferencia entre ambos viene por el reducido precio que se ha establecido para los alquileres de los no suscriptores. Esta es una medida de captación diseñada expresamente para llegar a más gente y con el objetivo final de que los usuarios pasen del modelo de alquiler al modelo de suscripción. Para el número de minutos extra de los usuarios que utilizan el modelo de suscripción será de 5 minutos por suscriptor y por mes de media y el número de minutos de alquiler medio será de 10 minutos por trayecto.

Tabla 14. Plan de ventas primer año

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Suscripciones	315	350	385	420	490	560
Minutos extra	1575	1750	1925	2100	2450	2800
Alquiler por minutos	31500	35000	38500	42000	49000	56000
Desbloqueo	3150	3500	3850	4200	4900	5600
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Suscripciones	525	490	455	420	420	420
Minutos extra	2625	2450	2275	2100	2100	2100
Alquiler por minutos	52500	49000	45500	42000	42000	42000
Desbloqueo	5250	4900	4550	4200	4200	4200
	Total					
Suscripciones	5.250					
Minutos extra	26.250					
Alquiler por minutos	525.000					
Desbloqueo	52.500					

Fuente: Elaboración propia

Como se puede ver en la tabla, se ha estimado que habrá estacionalidad en el número de clientes, siendo los meses de verano (Junio y Julio), los meses con más clientes y los meses de invierno (Enero y Febrero) los que menos.

Para los años 2 y 3 se ha supuesto un crecimiento de un 20% de las ventas cada año, y para los años 4 y 5 de un 5%. Además, para el escenario pesimista se prevé que las ventas serán un 20% inferiores al escenario realista y para el optimista un 20% superiores. Este análisis de escenarios nos permitirá evaluar la sensibilidad de nuestro negocio a las ventas.

Tabla 15. Valor de las ventas del primer año

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Suscripciones	2.590,29 €	2.878,10 €	3.165,91 €	3.453,72 €	4.029,34 €	4.604,96 €
Minutos extra	325,41 €	361,57 €	397,73 €	433,88 €	506,20 €	578,51 €
Alquiler por minutos	3.150,00 €	3.500,00 €	3.850,00 €	4.200,00 €	4.900,00 €	5.600,00 €
Desbloqueo	1.301,65 €	1.446,28 €	1.590,91 €	1.735,54 €	2.024,79 €	2.314,05 €
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Suscripciones	4.317,15 €	4.029,34 €	3.741,53 €	3.453,72 €	3.453,72 €	3.453,72 €
Minutos extra	542,36 €	506,20 €	470,04 €	433,88 €	433,88 €	433,88 €
Alquiler por minutos	5.250,00 €	4.900,00 €	4.550,00 €	4.200,00 €	4.200,00 €	4.200,00 €
Desbloqueo	2.169,42 €	2.024,79 €	1.880,17 €	1.735,54 €	1.735,54 €	1.735,54 €
Producto	TOTAL AÑO					
Suscripciones	43.171,49 €					
Minutos extra	5.423,55 €					
Alquiler por minutos	52.500,00 €					
Desbloqueo	21.694,21 €					
FACTURACION TOTAL	122.789,26 €					

Fuente: elaboración propia

Dada la relación directa entre las ventas y beneficios, los resultados mostrados en la tabla 13 serán muy parecidos a los de la tabla 12, es decir, se muestra como en los meses de verano es donde se recauda más dinero y los de invierno donde menos.

En la tabla 12 también podemos ver como la gran parte de los beneficios vienen por los alquileres sin suscripción, seguidos muy de cerca por las suscripciones mensuales. Los desbloques también suponen a la empresa el 20% de sus ingresos, y finalmente hay que añadir los minutos extra de los suscriptores, que aunque supongan un pequeño porcentaje sobre los ingresos totales pueden ser de gran ayuda para hacer frente a los gastos durante los primeros años de actividad.

7.3 PLAN DE TESORERÍA

En este análisis se buscará conocer la liquidez de la empresa a corto plazo, para ello se analizarán tanto los cobros como los pagos a los que la empresa deberá hacer frente durante los 3 años posteriores al inicio de la actividad de la empresa.

Para este análisis se emplearán los 3 escenarios; realista, pesimista y optimista, y se analizarán los resultados de cada uno de ellos.

7.3.1 COBROS

Como se ha visto en puntos anteriores, la empresa seguirá un modelo de negocio que permita a sus usuarios tanto un modelo de alquiler por minuto como un modelo de alquiler por suscripción mensual.

Las tasas que va a poner la empresa son las siguientes:

- Para los no abonados la tasa es de 0,50€ por desbloqueo de patinete y 0,121€/minuto

-Para los abonados la tasa es de 9.95€/mes con un suplemento de 0,25€/minuto cuando el usuario supere los 600 minutos de uso en un mes determinado.

En el punto 7.2 se puede ver detalladamente el número de suscripciones, minutos extra, desbloques y minutos de alquiler del primer año. Los beneficios derivados de estos factores se pueden ver en la siguiente tabla.

Tabla 16. Ingresos de los 5 primeros años de actividad (Escenario realista)

CONCEPTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS (A)	122.789,26 €	147.347,11 €	176.816,53 €	185.657,36 €	194.940,22

Fuente: Elaboración propia

7.3.2 PAGOS

En este apartado nos vamos a centrar en todos los gastos que tendrá que hacer frente la empresa durante los 3 años de análisis.

En primer lugar tenemos el coste de constitución de la empresa, licencias, notaría y gastos de establecimiento. Este coste es de 1.815€ y deberá hacerse frente durante el primer ejercicio de actividad de la empresa.

Luego tenemos todos aquellos gastos que son necesarios para el inicio de la actividad de la empresa, tales como el reacondicionamiento del taller o la compra de material informático y aplicaciones para el desarrollo de las actividades. Como se puede ver en el plan de inversión (7.1.1), la suma total asciende a 52.523,55€, y la empresa hará frente a esta cantidad mediante la inversión inicial del socio de 20.000€ y mediante un préstamo bancario de 32.523,55€, que será lo que realmente le suponga un coste a la empresa.

Respecto a los alquileres, la empresa deberá hacer frente al coste de alquiler del local (1.375€/mes), al renting de la furgoneta (325,5€/mes) y al leasing de los patinetes (1.068€/mes). Esto supone un coste anual de 33.222€/año.

Además del coste de los alquileres, la empresa deberá hacer frente a los costes de electricidad, agua y gas. Respecto al agua y el gas los costes serán mínimos, sin embargo, la necesidad de carga de los patinetes supondrá un coste extra para la empresa. La cantidad mensual a pagar se detalla a continuación.

Para empezar recurrimos a los datos de la encuesta de movilidad de la ciudad de Valencia, donde se expone que cada ciudadano realiza 2,76 viajes al día. En el caso de nuestra empresa se espera que los viajes se repartan en un 80% por motivos laborales y un 20% por otros motivos, siendo la longitud media de los trayectos de 1,5km y 4km respectivamente. Esto supondría una distancia media de 2 km/viaje y 5,52 km/día (167,9 km/mes). Sabiendo además que la autonomía de los patinetes es de 25km/recarga, habrá que cargar los patinetes 6,716 veces por mes y por usuario.

A continuación habrá que calcular el coste de la carga de una batería, para ello, deberemos fijarnos en las especificaciones técnicas de la batería, es decir, 36V y 6.400mAh, lo que supone una energía de 230.400mWh (230,4Wh). Sabiendo que el precio de 1Wh de Iberdrola es de 0,000145011€, el coste de una recarga será de 0,03311€/recarga, y si cada usuario consume 6,716 baterías al mes, el coste total por usuario y por mes será de 0,222€/mes.

Para el resto de actividades se ha sacado un coste de 0,02€/minuto de uso. Es decir, este coste se aplicará tanto para los alquileres normales, como para los suscriptores que pasen de 600 minutos. El desbloqueo del patinete no supondría ningún coste para la empresa.

El coste derivado de la luz (sin contar carga de las baterías), agua, gas e internet ascenderá a unos 1.815€/año.

En cuanto a publicidad, la empresa destinará 600€ cada año, derivados del coste de contratación de influencers y anuncios en la prensa local. Cabe destacar que las campañas publicitarias se realizarán entre Mayo y Junio, aprovechando el buen clima de estos meses.

Respecto a gastos derivados de tareas en el local se pueden distinguir 3 grupos: Limpieza del local, material de oficina y piezas de repuesto para los patinetes, siendo los costes de 1.450, 485 y 3630 euros anuales respectivamente.

Además del coste del renting de la furgoneta, la empresa deberá hacer frente al coste de la gasolina necesaria para asegurar el servicio a sus clientes. El coste de la gasolina es de 1.815€/año.

Respecto a los empleados, habrá que hacer frente a sus respectivos salarios. La empresa dispone de 3 empleados: 2 en oficinas y 1 conductor de furgoneta. Cabe destacar que los salarios aumentarán en un 2% cada año y que la seguridad social a cargo de la empresa y otros gastos relacionados (contingencias comunes (23,6%), AT y EP(1% para los empleados de las oficinas y 6,7% para el conductor de la furgoneta), desempleo (5,5% para los empleados de las oficinas y 6,7% para el conductor de la furgoneta) y formación(0,2%)) . La seguridad social representa un sobrecoste del 30.9% para los empleados de las oficinas y un 37,2%, por lo que la media para el conjunto global de trabajadores sería de un 33%.El coste mensual derivado de la mano de obra directa más su correspondiente porcentaje de seguridad social asciende a 6.384€/mes.

También se deberá pagar un seguro adicional de los patinetes, para de esta forma no tener problemas cuando haya averías graves y poder sustituir los patinetes averiados por otros nuevos lo más rápido posible. Además se deberá pagar un seguro de responsabilidad civil, correspondiente al 1% del valor de las ventas del primer año (122.278,26€). La suma de ambos seguros ascendería a una cantidad de unos 3.630€

Por último, se tendrán que considerar tanto el Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA) como el impuesto sobre sociedades, que se trata de un tributo grava la renta de las sociedades y demás entidades jurídicas y que complementa al impuesto sobre la renta de las personas físicas (IRPF). En el caso del IVA, será del 21% tanto para los alquileres como para los abonos. Respecto al impuesto sobre sociedades, se tratará de un 15% durante los 2 primeros años, ya que se trata de una empresa de nueva creación. A partir del tercer año pasará a ser del 25% debido que la dimensión de cifras del negocio no alcanza los 5 millones de euros y la empresa tiene menos de 25 empleados.

A continuación se va a exponer el plan de tesorería anual para los próximos 5 años suponiendo un escenario realista.

Tabla 17. Presupuesto de tesorería a 5 años

CONCEPTO	Total año 1	Total año 2	Total año 3	Total año 4	Total año 5
SALDO INICIAL	12.000,00	9.643,21	18.723,08	45.474,65	77.266,13
Ventas	122.789,26	147.347,11	176.816,53	185.657,36	194.940,22
IVA Repercutido Sr.	0	0	0	0	0
IVA Repercutido Rd.	0	0	0	0	0
IVA Repercutido Gen.	25.785,74	30.942,89	37.131,47	38.988,04	40.937,45
Total IVA Repercutido	25.785,74	30.942,89	37.131,47	38.988,04	40.937,45
Cobros ventas	148.575,00	178.290,00	213.948,00	224.645,40	235.877,67
S.INICIAL + COBROS	160.575,00	187.933,21	232.671,08	270.120,05	313.143,80
	Total año 1	Total año 2	Total año 3	Total año 4	Total año 5
Por compras	12.180,00	14.616,00	17.539,20	18.416,16	19.336,97
Mano de obra directa	76.608,00	78.140,16	79.702,96	79.702,96	79.702,96
Por gastos generales	39.486,10	39.327,22	40.113,77	40.916,04	41.734,36
Mano obra indirecta	0	0	0	0	0
Pagos por inversiones	0				
Devolución ptmo. Cp.	0	0	0	0	0
Devolución ptmo. Lp.	7.007,18	7.007,18	7.007,18	7.007,18	7.007,18
Por Impuesto Societ.	0	0	6.747,35	7.931,66	11.126,53
Hac. Deudora IVA	0	0	0	0	0
IVA Soportado Sr.	0	0	0	0	0
IVA Soportado Rd.	0	0	0	0	0
IVA Soportado Gen.	10.654,59	11.328,08	12.107,13	12.459,77	12.769,29
Total IVA Soportado	10.654,59	11.328,08	12.107,13	12.459,77	12.769,29
IVA Rep-Sop	15.131,16	19.614,81	25.024,34	26.528,28	28.168,15
IVA a pagar	4.940,09	18.540,35	23.727,71	26.169,02	27.789,67
Total Pagos	150.875,96	168.959,00	186.950,50	192.629,80	199.469,10
SALDO FINAL	9.699,04	19.030,05	46.027,55	78.043,15	114.451,72

Fuente: elaboración propia

Para la realización de la tabla se han considerado los datos expuestos en los apartados anteriores. Además se ha considerado un incremento de las ventas del 20% durante los 2 primeros años y un 5% los 2 siguientes. También se ha considerado un aumento del 2% tanto en los costes variables como en los fijos.

Cabe destacar que desde el segundo año la empresa obtiene beneficios. Durante el primer año de actividad la empresa obtiene unas pérdidas de 2.300,96€, sin embargo, puede hacer frente a los gastos durante este primer año gracias a los 12.000€ de tesorería inicial que dispone la empresa.

A partir de este momento, la empresa empieza a obtener beneficios año tras año, mejorando la situación cada año que pasa, siendo los beneficios de 9.331€, 26.997,5€, 32.015,6€ y 36.408,57€

Finalmente y lo más importante para la empresa es que con los cobros que obtiene por los alquileres y por los abonados es económicamente capaz de hacer frente a los gastos generales, por lo que si no adquiere nuevas deudas en un futuro podría llegar a ser un negocio muy rentable.

A continuación se expondrán los resultados para los escenarios optimista y pesimista. Las tablas completas se encuentran en los anexos 3 y 4.

Tabla 18. Presupuesto de tesorería a 5 años. Escenario optimista

CONCEPTO	Total año 1	Total año 2	Total año 3	Total año 4	Total año 5
Cobros ventas	178.290,00	213.948,00	256.737,60	269.574,48	283.053,20
S.INICIAL + COBROS	184.290,00	242.222,86	320.829,32	382.615,91	454.456,13
Total Pagos	156.015,14	178.131,14	207.787,89	211.212,98	218.791,90
SALDO FINAL	28.274,86	64.091,72	113.041,43	171.402,93	235.664,23

Fuente: elaboración propia

Tabla 19. Presupuesto de tesorería a 5 años. Escenario pesimista

CONCEPTO	Total año 1	Total año 2	Total año 3	Total año 4	Total año 5
Cobros ventas	118.860,00	142.632,00	171.158,40	179.716,32	188.702,14
S.INICIAL + COBROS	223.860,00	201.339,35	191.672,64	180.832,59	175.509,26
Total Pagos	165.152,65	180.825,11	190.556,37	194.025,47	199.396,68
SALDO FINAL	58.707,35	20.514,24	1.116,27	-13.192,88	-23.887,42

Fuente: elaboración propa

7.4 BALANCE PROVISIONAL

El balance de situación es un informe que muestra la situación financiera y económica de la empresa en un determinado momento. Para ello incluye de forma separada el activo, el pasivo y el patrimonio neto de la empresa.

El activo se entiende como los bienes y derechos que posee una empresa. Entendiendo por bienes aquellos elementos tangibles de los que dispone la empresa. Algunos ejemplos aplicados a la empresa que estamos estudiando podrían ser los patinetes, las furgonetas o el equipo informático que se encuentra en las oficinas.

Dentro del activo habría que distinguir entre activo corriente y no corriente. El activo corriente está compuesto por aquellos activos que la empresa espera vender, consumir o realizar en un periodo inferior a un año. En el caso de los bienes destinados a servir más de un año o de forma duradera son los pertenecientes al activo no corriente.

El pasivo hace referencia a todas aquellas obligaciones que la empresa adquiere con terceros. Estos son los recursos financieros que ha obtenido la empresa y que han sido necesarios para el buen funcionamiento del negocio.

Como en el caso del activo, el pasivo también se divide entre pasivo corriente y pasivo no corriente. El activo corriente hace referencia a aquellos préstamos con vencimiento menos a un año, mientras que los que superan la barrera del año pasarán a formar parte del pasivo no corriente

El patrimonio neto es el valor residual de los activos de una empresa cuando se han deducido sus pasivos. Los principales componentes del patrimonio neto son los fondos propios, las reservas que hayan guardado la empresa y los beneficios que haya generado. El patrimonio neto es en sí el valor de la empresa, por lo que su aumento es una tarea necesaria para cualquier negocio.

Tabla 20: Balance de situación. Escenario realista

ACTIVO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
ACTIVO FIJO	32.187,69	27.391,18	22.594,66	17.798,14
Inmovilizado Material	19.326,45	19.326,45	19.326,45	19.326,45
Terrenos	0,00	0,00	0,00	0,00
Construcciones	6.611,57	6.611,57	6.611,57	6.611,57
Maquinaria	9.235,54	9.235,54	9.235,54	9.235,54
Herramientas y útiles	400,00	400,00	400,00	400,00
Mobiliario	600,00	600,00	600,00	600,00
Equipos informáticos	2.479,34	2.479,34	2.479,34	2.479,34
Inmovilizado Inmaterial	11.725,25	11.725,25	11.725,25	11.725,25
Patentes y marcas	155,00	155,00	155,00	155,00
Derechos de traspaso	0,00	0,00	0,00	0,00
Aplicaciones informáticas	11.570,25	11.570,25	11.570,25	11.570,25
Leasing	0,00	0,00	0,00	0,00
Inmovilizado Financiero	1.136,00	1.136,00	1.136,00	1.136,00
Fianzas	1.136,00	1.136,00	1.136,00	1.136,00
Amortización Acumulada	0,00	-4.796,52	-9.593,03	-14.389,55
ACTIVO CIRCULANTE	18.640,56	9.699,04	19.030,05	46.027,55
Existencias	0,00	0,00	0,00	0,00
Deudores	6.640,56	0,00	0,00	0,00
Clientes	0,00	0,00	0,00	0,00
Administraciones públicas	6.640,56	0,00	0,00	0,00
Tesorería	12.000,00	9.699,04	19.030,05	46.027,55
TOTAL ACTIVO	50.828,25	37.090,22	41.624,71	63.825,70
PASIVO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Recursos propios	19.430,00	7.881,97	17.340,24	43.306,02
Capital	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00
Pérdidas y Ganancias más Reservas	-570,00	-12.118,03	-2.659,76	23.306,02
Exigible a L/P	31.398,25	19.659,50	13.391,95	6.842,99
Préstamos a l/p	31.398,25	19.659,50	13.391,95	6.842,99
Proveedores inmovilizado	0,00	0,00	0,00	0,00
Acreedores leasing l/p	0,00	0,00	0,00	0,00
Exigible a C/P	0,00	9.548,75	10.892,52	13.676,68
Proveedores	0,00	0,00	0,00	0,00
Préstamos a c/p	0,00	5.998,24	6.267,55	6.548,96
Administraciones Públicas	0,00	3.550,51	4.624,97	7.127,72
TOTAL PASIVO	50.828,25	37.090,22	41.624,71	63.825,70
TOTAL PASIVO CORREGIDO	0,00	0,00	0,00	0,00

Fuente: elaboración propia

Año 1

Al inicio de la actividad de la empresa se puede ver como el activo corriente es mucho mayor que el no corriente siendo de 27.391,18€ y 9.699,04€ respectivamente. Esto supone que el 74% de los bienes de la empresa no estén destinados a la venta, lo que podría suponer un problema para la empresa nada más empezar.

Respecto al pasivo pasa algo similar al activo, ya que el pasivo no corriente abarca la gran parte del pasivo, suponiendo este el 67,59% del total. Esto supone una gran ventaja, ya que durante el primer año de actividad del negocio la empresa se encontrará en una situación muy favorable, debido a que la mayoría de sus deudas siguen siendo a largo plazo.

También cabe destacar que los recursos propios han disminuido desde el inicio de la actividad de la empresa, pero sigue contando con 7.881,97€ tras 1 año.

Año 2

En el segundo año de actividad el activo no corriente ha reducido su porcentaje respecto al total. El activo pasa de suponer un 74% a un 55% lo que supone que están aumentando los bienes de la empresa destinados a su venta.

En el caso de la deuda a largo plazo su porcentaje también se ha reducido. En este caso pasa de un 78,21% a un 55,51% respecto al total de la deuda, lo que supone que sigue siendo de buena calidad. Sin embargo, y a pesar de que las deudas a largo plazo se han reducido, las deudas a corto plazo han aumentado, lo que supone una ligera peoría para la empresa.

Finalmente el patrimonio neto se ha visto aumentado, lo que implica un aumento de valor de la empresa y una mejoría significativa respecto al año anterior.

Año 3

En este año se sigue la misma tendencia que en el año anterior. Se aumenta tanto activo total como pasivo total, además de una subida del patrimonio neto de la empresa, aunque este año en mayor medida que el anterior.

En este año el activo circulante supera por primera vez y de gran manera al activo no circulante. Este año el activo circulante pasa a suponer el 72% del total del activo, dato que contrasta mucho con los valores de los primeros años, donde la gran parte del activo pertenecía al activo no circulante

Respecto al pasivo el pasivo fijo ha pasado a ser menor que el circulante. Esto supondría que la deuda a corto plazo supone un 66,65%, por lo que la calidad de la deuda se ha visto reducida. A pesar de esto, la mayor parte del pasivo a pasado a ser los recursos propios de la empresa, ya que suponen un 67

% del total del pasivo, por lo que la empresa no debería tener problemas para hacer frente a los pagos de su deuda.

Tabla 21. Balance de situación. Escenario Optimista

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
ACTIVO FIJO	32.187,69	27.391,18	22.594,66	17.798,14
ACTIVO CIRCULANTE	12.640,56	28.274,86	64.091,72	113.041,43
TOTAL ACTIVO	44.828,25	55.666,04	86.686,38	130.839,58
Recursos propios	19.430,00	28.623,49	59.391,19	108.832,14
Exigible a L/P	25.398,25	15.902,70	10.832,84	5.535,34
Exigible a C/P	0,00	11.139,85	16.462,36	16.472,10
TOTAL PASIVO	44.828,25	55.666,04	86.686,38	130.839,58
TOTAL PASIVO CORREGIDO	0,00	0,00	0,00	0,00

Fuente: elaboración propia

Tabla 22. Balance de situación. Escenario pesimista

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
ACTIVO FIJO	32.187,69	27.391,18	22.594,66	17.798,14
ACTIVO CIRCULANTE	111.640,56	58.707,35	20.514,24	1.116,27
TOTAL ACTIVO	143.828,25	86.098,53	43.108,90	18.914,41
Recursos propios	19.430,00	-17.991,71	-38.068,07	-38.189,81
Exigible a L/P	124.398,25	77.889,94	53.058,21	27.111,59
Exigible a C/P	0,00	26.200,30	28.118,76	29.992,64
TOTAL PASIVO	143.828,25	86.098,53	43.108,90	18.914,41
TOTAL PASIVO CORREGIDO	0,00	0,00	0,00	0,00

Fuente: elaboración propia

Las tablas detalladas de los escenarios optimista y realista se pueden ver en los anexos 5 y 6.

7.5 CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

Tabla 23. Cuenta de pérdidas y ganancias

CONCEPTO	Total año 1	Total año 2	Total año 3	Total año 4	Total año 5
Ventas	122.789,26	147.347,11	176.816,53	185.657,36	194.940,22
Por compras	12.180,00	14.616,00	17.539,20	18.416,16	19.336,97
Mano de obra directa	76.608,00	78.140,16	79.702,96	81.297,02	82.922,96
Margen bruto	34.001,26	54.590,95	79.574,37	85.944,17	92.680,29
M. obra indirecta (salarios + S.S.)	0	0	0	0	0
Gastos primer establecimiento	930	0	0	0	0
Arrendamientos	27.456,10	28.005,22	28.565,33	29.136,63	29.719,37
Comunicación	500	510	520,2	530,6	541,22
Transportes	1.500,00	1.530,00	1.560,60	1.591,81	1.623,65
Serv. Profesionales	1.200,00	1.224,00	1.248,48	1.273,45	1.298,92
Material oficina	400	408	416,16	424,48	432,97
Reparac. y conserv.	3.000,00	3.060,00	3.121,20	3.183,62	3.247,30
Suministros	1.500,00	1.530,00	1.560,60	1.591,81	1.623,65
Otros gastos	3.000,00	3.060,00	3.121,20	3.183,62	3.247,30
Total gastos gener.	39.486,10	39.327,22	40.113,77	40.916,04	41.734,36
Tributos	0	0	0	0	0
Amortizaciones	4.796,52	4.796,52	4.796,52	4.796,52	4.796,52
BAII	-10.281,36	10.467,21	34.664,08	40.231,61	46.149,41
Intereses deuda Lp.	1.266,67	1.008,94	739,62	458,22	164,19
BAI	-11.548,03	9.458,27	33.924,46	39.773,39	45.985,23
Impuesto Sociedades	0,00	0,00	7.958,67	9.943,35	11.496,31
BDI	-11.548,03	9.458,27	25.965,78	29.830,04	34.488,92

Fuente: elaboración propia

Como se puede apreciar en la tabla 20, el resultado del primer año es negativo. Esto también se ha podido ver en el análisis de la tesorería, donde el primer año ya se podía ver que había pérdidas. Sin embargo, parece que la situación se va revirtiendo con el paso del tiempo. A partir del segundo año la situación se estabiliza y la empresa empieza a lograr beneficios.

La dificultad para obtener beneficios deriva directamente de la cantidad de trabajadores de los que dispone la empresa, ya que gran parte de los costes que tiene la empresa derivan de los salarios y la seguridad social. Otro problema que tiene la empresa es el precio de los alquileres, siendo este el segundo factor que más influye en los gastos de la empresa.

Además de esto cabe destacar el valor monetario de las amortizaciones, un valor al que la empresa le cuesta mucho hacer frente durante los primeros años y el cual dificulta la labor de la empresa durante los primeros periodos de actividad.

Por último, es de vital importancia destacar la mejora progresiva del margen bruto con el paso de los años. Durante el año 1 el margen es de 34.001,26€ y en el año 5 de 92.680,29€. Esto supone un aumento del margen bruto del 272,57%, un aumento muy grande y que a largo plazo podría llegar a ser muy beneficioso si se continúa esta tendencia. De este modo y con los beneficios que se espera que obtenga la empresa se empezarán a plantear nuevas opciones para mejorar el servicio y el rendimiento de la empresa.

En primer lugar, lo principal sería mejorar la satisfacción de los clientes mediante una mejora del servicio actual, para ello, la opción más adecuada es aumentar la flota de patinetes para garantizar un servicio total a sus clientes.

En segundo lugar tenemos la expansión del negocio por toda el área metropolitana de Valencia, pudiendo beneficiar a aquellas personas de Valencia que por vivir en el sur de la ciudad no podían disponer de servicio.

En tercer lugar tenemos la expansión del negocio a las ciudades cercanas a Valencia como Burjasot o Torrent y ciudades que cuenten con un número suficiente de clientes (40.000) como Gandía o Alzira.

Finalmente, y siempre que las condiciones económicas, sociales, políticas y tecnológicas lo permitan, la empresa tendrá la opción de moverse a otras grandes ciudades, tanto a nivel nacional (Madrid, Barcelona, Sevilla, Bilbao...) como a nivel internacional (Londres, París, Berlín...).

En conclusión, la empresa empezará con dificultades económicas, dado que el primer año de actividad obtendrá un resultado negativo. Sin embargo, esta situación se revertirá durante los años siguientes, donde la empresa aumentara el valor de sus beneficios y podrá hacer frente tanto a los gastos generales como a las amortizaciones.

En las siguientes tablas se pueden ver los resultados para los escenarios optimista y pesimista. Las tablas completas se pueden encontrar en los anexos 7 y 8.

Tabla 24. Cuenta de pérdidas y ganancias. Escenario Optimista

CONCEPTO	Total año 1	Total año 2	Total año 3	Total año 4	Total año 5
BAII	11.840,49	37.013,43	66.519,55	73.679,85	81.270,06
BAI	10.815,87	36.197,30	65.921,26	73.309,19	81.137,25
BDI	9.193,49	30.767,70	49.440,95	54.981,90	60.852,94

Fuente: elaboración propia

Tabla 25. Cuenta de pérdidas y ganancias. Escenario Pesimista

CONCEPTO	Total año 1	Total año 2	Total año 3	Total año 4	Total año 5
BAII	-32.403,21	-16.079,01	2.808,62	6.783,38	11.028,76
BAI	-37.421,71	-20.076,36	-121,74	4.967,92	10.378,27
BDI	-37.421,71	-20.076,36	-121,74	4.967,92	10.378,27

Fuente: elaboración propia

7.6 ANÁLISIS DE LA INVERSIÓN

7.6.1 VAN Y TIR

Para analizar la inversión de la empresa será necesario empezar por el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Rendimiento (TIR). Para ello se va a suponer una tasa de interés anual del 5%.

El VAN consiste en el estudio de la rentabilidad de los flujos de caja anuales y las inversiones. Consiste en decantar la inversión inicial y sumarle los flujos netos de caja de los años siguientes. Al cabo de un determinado periodo de tiempo se valorará si el resultado es positivo o es negativo. Si el resultado es positivo significará que se han obtenido beneficios y por tanto la inversión es viable.

El TIR se basa en el mismo concepto que el VAN, pero en este caso lo que se busca es hallar el tipo de interés en el que el valor del VAN se hace 0. De esto deriva que si el TIR es un valor alto el proyecto de inversión será rentable, sin embargo, un valor bajo significará que el proyecto no es rentable y que por tanto se debería abandonar.

Tabla 26. Cash-Flow acumulado, VAN y TIR

CASH-FLOW	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
(MC - Cfdirectos)		-				
		10.281,36	10.467,21	34.664,08	40.231,61	46.149,41
Dot. Amortizac		4.796,52	4.796,52	4.796,52	4.796,52	4.796,52
- Impuesto Sociedades		0,00	0,00	7.958,67	9.943,35	11.496,31
-Inversión inicial	45.687,69	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Valor Residual						7.069,11
FCi		-5.484,84	15.263,73	31.501,93	35.084,78	46.518,73
(1+r)i		1,10	1,21	1,33	1,46	1,61
FCi / (1+r)i	-44.757,69	-4.986,22	12.614,65	23.667,86	23.963,38	28.884,47
r	0,10					
VAN	39.386					
TIR	0,18					

Fuente: elaboración propia

En este escenario la inversión inicial consigue generar un VAN de 39.386€ al final del año 5, lo cual sería un valor muy favorable dado que está bastante por encima de 0. Por otro lado tenemos un valor del TIR del 18%. Dado que la tasa de interés deseada era de un 10%, obtener un valor que casi duplica este dato será muy beneficioso para la empresa.

Estos datos nos indican que la inversión sería muy recomendable debido a que se puede obtener una buena rentabilidad en un plazo de 5 años.

A continuación se expondrán además los resultados de VAN y TIR para los escenarios optimista y pesimista. Las tablas completas del VAN y TIR de estos escenarios se pueden encontrar en los anexos 9 y 10.

Tabla 27. Comparación VAN y TIR entre distintos escenarios

Escenario	Realista	Optimista	Pesimista
r	10%	10%	10%
VAN	38.480	132.475	-144.340
TIR	17%	63%	-36%

Fuente: elaboración propia

7.6.2 FONDO DE MANIOBRA

El fondo de maniobra es la diferencia entre el activo corriente y el pasivo corriente, es decir, la capacidad de la empresa de hacer frente a las deudas a corto plazo mediante el activo destinado a ventas.

Tabla 28. Fondo de maniobra.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Fondo de maniobra	150,29	8137,53	32.350,87

Fuente: elaboración propia

Como se puede observar en la tabla 25, el fondo de maniobra durante el primer año toma un valor muy cercano a 0, es decir, la empresa podría tener problemas para pagar sus deudas más inmediatas, sin embargo, este valor sigue siendo positivo, por lo que no es una situación de gran riesgo, tan solo un punto al que la empresa deberá prestar atención para evitar problemas futuros. Durante los 2 años siguientes el fondo de maniobra mejora en gran medida debido al aumento de los abonos y alquileres y la mejora de los resultados con el paso de los años.

Tabla 29. Fondo de maniobra. Escenario optimista

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Fondo de maniobra	17.135,01	47.629,36	96.569,33

Fuente: elaboración propia

Tabla 30. Fondo de maniobra. Escenario pesimista

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Fondo de maniobra	32.507,05	-7.604,52	-28.876,37

Fuente: elaboración propia

7.6.3 RATIOS

Para profundizar en el análisis se ha decidido calcular el valor de los ratios que van a ser más determinante para el funcionamiento de la empresa. Se he decidido emplear los datos del escenario realista ya que se trata del escenario con más posibilidades de darse en el caso de realizarse la inversión.

Tabla 31. Ratios

Ratio	Fórmula	Año 1	Año 2	Año 3
Liquidez	AC/PC	1,02	1,75	3,37
Endeudamiento	(EXIGIBLE C/P+EXIGIBLE L/P) / TOTAL PASIVO	0,79	0,58	0,32
Calidad de la deuda	PC/P	0,26	0,26	0,22
Rentabilidad económica	Beneficio antes de impuestos*100/Activo total	-31,13	22,72	53,15
Rentabilidad financiera	Beneficio después de impuestos*100/Recursos propios	-146,51	54,55	78,34

Fuente: elaboración propia

El ratio de liquidez hace referencia a la capacidad de la empresa de hacer frente a sus deudas a corto plazo mediante sus activos corrientes. Su valor óptimo debe estar entre 1,5 y 2, y nunca debe ser inferior a la unidad, ya que significa que la empresa no puede hacer frente a las deudas a corto plazo.

En el caso de la empresa, el primer año el valor del ratio está por debajo de lo deseado, por lo que podría tener problemas para hacer frente a las deudas a corto plazo, sin embargo, el segundo año mejora la situación y el ratio obtiene un valor óptimo. El año 3 el ratio sigue aumentando incluso más de lo que sería deseado, ya que en este caso se estarían desaprovechando los recursos de la empresa.

El ratio de endeudamiento representa la relación entre los fondos propios de la empresa y el total de sus deudas, tanto a largo plazo como a corto plazo. Este ratio indica la dependencia de la empresa de terceros, es decir, la dependencia de entidades bancarias, accionistas e incluso otras empresas. Los valores óptimos de este ratio se deberían situar entre el 0,4 y el 0,7.

En el caso de la empresa los valores se acercan mucho a los deseados, estando tan solo un poco por encima el año 1 y un poco por debajo el año 3. En un principio la empresa no debería preocuparse, pero debería prestar atención para que este ratio no continúe con la tendencia descendente y que tome valores excesivamente bajos.

El ratio de calidad de la deuda es el ratio que relaciona la deuda a corto plazo con la deuda total de la empresa. Para la empresa lo mejor es que la mayor parte de la deuda sea a largo plazo, por lo que el valor óptimo de este ratio será lo menor posible.

Como se puede ver, la empresa posee una buena calidad de la deuda ya que la deuda a corto plazo se sitúa entre el 20 y el 30% del total. Además, se puede observar como el porcentaje decrece con el paso de los años. La empresa no tiene problemas en este aspecto, pero deberá hacer un seguimiento y tomar medidas para que la deuda a corto siga suponiendo un porcentaje reducido respecto a la deuda total.

El ratio de rentabilidad económica trata de conocer la rentabilidad de la inversión independientemente de la forma de financiación de la empresa. El valor óptimo de este ratio es lo mayor posible, ya que esto significará que se está aprovechando la inversión realizada.

Los datos que se pueden extraer de los primeros años indican 3 situaciones muy diferentes. En el primer año de actividad la empresa no ha logrado obtener beneficios, por lo que el ratio es negativo, indicando que no se ha conseguida nada de rentabilidad de la inversión realizada. Sin embargo la situación cambia los siguientes 2 años, donde pasa a tener unos valores del 22,72% y del 53,15%, unos valores que indican una mejoría sustancial año tras año e intuyen un buen futuro para la empresa.

Finalmente, el ratio de rentabilidad financiera trata de obtener el retorno que obtienen los accionistas de la empresa, por lo que se tomará el beneficio neto y se relacionará con los fondos propios de la empresa. El valor óptimo será lo más alto posible.

En el caso de la empresa sucede algo similar que en el ratio de rentabilidad económica, tomando valor negativo el primer año y positivo el segundo y tercero. De los datos obtenidos se puede destacar la mejora de la situación en este aspecto, ya que ha pasado de un valor de -146,51% a un valor de 78,34% en un periodo de tan solo 2 años, por lo que si sigue la tendencia el negocio será muy beneficioso para los accionistas, dado su alto retorno.

CAPÍTULO 8

CONCLUSIONES

8. CONCLUSIONES

A lo largo del presente proyecto se ha desarrollado un plan de empresa para un negocio de scooter sharing en ciudad de Valencia, un nuevo recurso de movilidad que se está empezando a implantar en un gran número de ciudades alrededor del mundo y cuyo éxito está permitiendo a las ciudades contar con un nuevo modo de transporte diferente y respetuoso con el medio ambiente.

En el punto 1 (introducción) se ha visto como este negocio se empezó a desarrollar en Estados Unidos, donde Bird empezó su actividad y logró obtener unos beneficios que llamaron la atención de nuevos inversores, que alentados por dichos resultados y la falta de competidores, extendieron el negocio a lo largo de todo el mundo. Este modelo de negocio ha llegado a España hace relativamente poco, donde empresas como Lime, Voi o Wind han ido desplegando sus patinetes en grandes ciudades como Madrid, Barcelona o Zaragoza. Respecto a Valencia, solo una empresa (Lime) ha hecho un intento de introducir los patinetes, sin embargo, el Ayuntamiento de Valencia les obligó a retirarlos de las calles por la falta de regulación que había en ese momento. Actualmente se está preparando la nueva ordenanza de movilidad, la cual permitirá a las empresas de patinetes eléctricos desplegar sus patinetes en la zona metropolitana de Valencia.

En el análisis PESTL se han analizado todos aquellos factores del macroentorno que pueden afectar a la empresa, empezando por la inestabilidad política de estos últimos años y la falta de regulación del negocio del Scooter Sharing por parte del Ayuntamiento de Valencia. A continuación se ha destacado las mejoras económicas acaecidas en España durante los últimos años, unas mejoras que han tenido después de un fuerte periodo de crisis económica y las cuales prevén un futuro alentador. Además se ha visto como desde el 2.016 la población de Valencia, aunque en pequeña cantidad, ha ido aumentando progresivamente. Finalmente se ha visto como este modelo de negocio puede ser visto por la sociedad como una solución de movilidad urbana rápida, eficaz y respetuosa con el medio ambiente.

A continuación se ha realizado un análisis de las 5 fuerzas de Porter, donde se han visto puntos como existen ciertas barreras tecnológicas y de falta de regulación que pueden crear problemas a la empresa al tratar de iniciar su actividad. Respecto a los proveedores, se puede afirmar que la gran cantidad de empresas dedicadas a la venta de patinetes eléctricos permite a la empresa tener un control sobre ellos muy grande. Respecto a los clientes también se va tener una fuerza relativamente alta, ya que se espera que sea una de las primeras empresas en entrar en Valencia. Sin embargo, el problema más importante son los productos sustitutos, donde otras empresas similares como Lime o Bird, el transporte público, modelos de negocio similares como ValenBisi o Muving y, sobre todo, los patinetes eléctricos propios crean una fuerte rivalidad que puede hacer perder a la empresa un número significativo de clientes.

Tras el análisis PESTEL y el modelo de las 5 fuerzas de Porter, se han podido desarrollar los análisis DAFO y CAME, donde a partir de la información obtenida en los primeros análisis se ha podido ver como los diversos factores afectan a la empresa, pudiendo ver sus fortalezas y sus carencias y al mismo tiempo ver cómo mantener los puntos fuertes, hacer frente a los débiles y aprovechar las oportunidades que ofrezca el mercado para una empresa como es la que se está exponiendo en este trabajo.

Luego, se ha debido establecer el modelo de negocio que iba a seguir la empresa. Tras analizar los distintos modelos que ofrecen los competidores, se ha decidido que el modelo más adecuado es un modelo mixto, donde se les permita a los usuarios seguir un modelo de alquiler por minutos y otro por suscripción mensual. El objetivo final de este modelo es permitir a los usuarios probar los patinetes de la empresa, y a través de la satisfacción por el servicio obtenido conseguir que pasen al modelo de suscripción.

Posteriormente A partir de este punto se ha podido establecer las necesidades de recursos humanos, para ello, se han establecido la misión, visión y valores y se ha elegido la forma jurídica de la empresa, eligiéndose la sociedad limitada nueva empresa por las ventajas que suponía sobre el resto de opciones. Para acabar con este punto, se ha procedido al análisis de los distintos puestos de trabajo, atendiendo a todos los aspectos fundamentales de los mismos.

A continuación se ha pasado al plan de marketing, donde se han establecido puntos fundamentales para el funcionamiento del negocio. En primer lugar se ha establecido quien es el público objetivo de la empresa y así conocer sus gustos y preferencias. Posteriormente se ha establecido cual es el producto que se va a servir a los clientes, en este caso solo se va a comercializar con un producto, por lo que se han expuesto las diversas opciones y se ha escogido la que mejor se adaptaba a las necesidades de la empresa. Luego se ha pasado a otro punto con especial importancia, la estrategia de precio que va a seguir la empresa, para ello, se han expuesto las diferentes tarifas de los competidores y se ha escogido el precio que se prevé que se adapte mejor al modelo de negocio de la empresa, con una tarifa de alquiler por minuto inferior a sus competidores y una tarifa de suscripción mensual de 9,95€/mes. Finalmente se han elegido las estrategias más adecuadas para dar a conocer el negocio entre los posibles usuarios, entre las que destacan el uso de las redes sociales y las promociones.

Más adelante se ha realizado el plan de operaciones, donde se han tratado puntos importantes como la localización del negocio o el reparto de procesos y operaciones. En este punto se ha elegido un local que permitiese a la empresa desarrollar sus funciones de la mejor forma posible, y a continuación se han desarrollado los procesos y operaciones que se van a realizar tanto los 2 empleados de las oficinas como el conductor de la furgoneta, de modo que el reparto sea lo más equitativo y justo posible, y atendiendo a las necesidades de cada puesto de trabajo.

Finalmente se ha realizado el plan financiero, donde en primer lugar se ha calculado a cuánto ascendería la inversión inicial, siendo esta de una cifra de 52.523,55€, la cual se hará frente con 20.000€ de recursos propios y con un préstamo a largo plazo de los 32.523,55€ restantes. A continuación se ha establecido un plan de ventas, que aunque sea algo conservador, se ha tratado de ajustar lo más posible a la realidad mediante el uso de los datos de clientes de Lime en distintas ciudades. Además de estos puntos, también se han visto cuales son los gastos a los que la empresa deberá hacer frente cada mes, entre los que destacan los sueldos de los empleados y el coste de los alquileres (alquiler del local, renting de la furgoneta y leasing de los patinetes). Con todos estos datos ya se han podido realizar los distintos análisis necesarios para valorar si la empresa podrá hacer frente a la inversión inicial y conseguir rentabilidad a lo largo de los 5 primeros años de la empresa. En el análisis de la tesorería se ha observado como a pesar de obtener pérdidas en el primer año de actividad de la empresa, los 4 siguientes años consigue beneficios y puede hacer frente a todos los gastos. En el análisis del balance se han podido analizar las variaciones del activo y de pasivo, destacando sobre todo el aumento del activo corriente y la disminución del pasivo fijo.

Seguidamente se ha analizado la cuenta de pérdidas y ganancias, donde se ha podido ver como a pesar de las dificultades de la empresa para obtener beneficios, la empresa logra hacer frente a este problema y el tercer año consigue obtener al fin beneficios. En este análisis también se ha podido ver cuáles son los principales problemas de la empresa en cuanto a costes, y se ha visto como la gran mayoría de estos vienen por los sueldos de los empleados y los distintos alquileres a los que la empresa debe hacer frente. Viendo además que los resultados el año 5 eran muy buenos, también se han empezado a desarrollar diferentes estrategias e inversiones futuras con el objetivo de llevar más allá el negocio.

Finamente se ha pasado a realizar un análisis de la inversión, empezando por los resultados del VAN y TIR. Para el VAN ha salido un resultado positivo de 38.480€ y para el TIR una tasa del 17%, por lo que si el TIR deseado era de un 10%, se puede ver como ambos factores indican que la inversión inicial ha dado sus frutos y se han obtenido beneficios a lo largo de un periodo de 5 años. Además, para analizar la inversión se han visto diferentes ratios correspondientes a los primeros 3 años de actividad de la empresa, y donde se han analizado cuales estaban bien, cuales estaban mal, y qué medidas tomar para hacer frente a estos últimos.

Cabe destacar que todos los resultados analizados anteriormente se basan en las previsiones en un escenario realista. Como se puede apreciar en los anexos del 3 al 10, los resultados varían en gran medida cuando las ventas son un 20% superiores o inferiores, exponiendo así el riesgo para la empresa de realizar las previsiones de ventas adecuadamente, dado que una pequeña variación en los datos podría ser el factor determinante entre el fracaso o el éxito.

CAPÍTULO 9 BIBLIOGRAFÍA

9. BIBLIOGRAFÍA

Lista de referencias documentos y artículos web

Ayuntamiento de Valencia (2010). Ordenanza de circulación. Recuperado de: [http://www.valencia.es/twav/ordenanzas.nsf/vOrdenanzas01/0095/\\$FILE/O_Circulaci%C3%B3n%202010.pdf](http://www.valencia.es/twav/ordenanzas.nsf/vOrdenanzas01/0095/$FILE/O_Circulaci%C3%B3n%202010.pdf)

Ayuntamiento de Valencia (2013). Plan de movilidad urbana sostenible de Valencia. Recuperado de: <http://www.upv.es/contenidos/CAMUNISO/info/U0675981.pdf>

-Olimpo, M. (2019). Ventajas del patinete eléctrico como alternativa de movilidad urbana. Recuperado de: <https://larepublica.es/2019/03/05/ventajas-del-patinete-electrico-alternativa-movilidad-urbana/>

-Tecnocio (2018). Ventajas patinete eléctrico vs transporte público. Recuperado de: <https://tecnocio.com/blog/ventajas-patinetes-electricos-manillar-transporte-urbano/>

-Cómo elaborar el plan de negocio / plan de empresa (2018). Recuperado de: <https://infoautonomos.economista.es/plan-de-negocio/breve-guia-para-elaborar-el-plan-de-negocio/>

-Ventajas patinete eléctrico vs transporte público (2017). Recuperado de: <http://www.patineteelectrico.net/ventajas-patinete-electrico-vs-transporte-publico/>

-Rose, M. (2018). Lime brings electric scooters to LA. Recuperado de: https://techcrunch.com/2018/06/07/lime-brings-electric-scooters-to-la/?guccounter=1&guce_referrer_us=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2xlLmNvbS8&guce_referrer_cs=bgQCYeCYpHb4hbGf3TpaQ

-Wilhelm, A. (2018). The Revenue, Costs, And Margins Behind Bird's Scooters. Recuperado de: <https://news.crunchbase.com/news/the-revenue-costs-and-margins-behind-birds-scooters/>

-Marshall, A. (2018). LIME'S NEW SCOOTER IS HARDIER, HEAVIER, AND BUILT FOR LIFE ON THE STREETS. Recuperado de: <https://www.wired.com/story/lime-scooter-gen3-design/>

-Pastor, E. y Valero, D. (2018) La fiebre del 'sharing': CitenGo desplegará en València una flota de 200 motos eléctricas. Recuperado de: <https://valenciaplaza.com/la-fiebre-del-motosharing-citengo-desplegara-en-valencia-una-flota-de-200-motos-electricas>

-Castillo, T. (2018). Así funciona Lime, el servicio de patinetes eléctricos compartidos y sin estaciones que ya opera en Madrid. Recuperado de: <https://www.xataka.com/servicios/asi-funciona-lime-servicio-patinetes-electricos-compartidos-estaciones-que-funciona-madrid>

-Contreras, M. (2018). Los patinetes eléctricos Lime llegan a Madrid con polémica. Recuperado de: <https://clipset.20minutos.es/lime-patinetes-electricos-madrid/>

-ABC Madrid (2019). Patinetes eléctricos en Madrid: cuántas empresas hay y cómo funcionan. Recuperado de: https://www.abc.es/espana/madrid/abci-empresas-patinetes-electricos-madrid-cuantas-y-como-funcionan-201904170056_noticia.html

-Serrano, A. (2019). 25 preguntas y respuestas sobre el patinete eléctrico en Valencia. Recuperado de: <https://www.lasprovincias.es/comunitat/patinete-electrico-valencia-preguntas-respuestas-20190109184426-nt.html>

-Ribas, A. (2018). Lime, la empresa de patinetes eléctricos financiada por Uber, desembarca en València. Recuperado de: <https://valenciaplaza.com/lime-la-empresa-de-alquiler-de-patinetes-electricos-financiada-por-uber-desembarca-en-valencia>

-Plaza, P. (2018). El Ayuntamiento de València ordena retirar los patinetes eléctricos de las calles. Recuperado de: <https://valenciaplaza.com/la-policia-local-de-valencia-pide-que-se-retiren-los-patinetes-electricos>

-Bartual, J. (2019). Todo lo que debes saber de la nueva ordenanza de movilidad. Recuperado de: <https://www.levante-emv.com/valencia/2019/02/08/debes-nueva-ordenanza-movilidad/1832631.html>

-Pastor, E. (2018). La empresa americana de patinetes Bird tiene a València entre sus planes de expansión. Recuperado de: <https://valenciaplaza.com/la-empresa-americana-de-patinetes-bird-tiene-a-valencia-entre-sus-planes-de-expansion>

-Naveira, A. (2018). Bird: la startup de patinetes valorada en dos mil millones de euros. Recuperado de: <https://marketing4ecommerce.net/caso-bird-la-startup-patinetes-electricos-valorada-2-mil-millones-euros/>

Páginas web

-Ayuntamiento de València. <https://www.valencia.es/ayuntamiento/ayuntamiento.nsf/vDocumentosTituloAux/Ayuntamiento?opendocument&lang=2&nivel=1>

-INE. <https://www.ine.es/>

-Lime. <https://www.li.me/es/>

-Bird. <https://www.bird.co/?lang=es>

-Voi Scooters. <https://www.voiscooters.com/>

-Wind. <https://www.wind.co/espana/>

-Cecotec. <https://www.cecotec.es/>

-Muing. <https://muing.com/>

-Molo. <https://electricmolo.com/>

-EMT Valencia <https://www.emtvalencia.es/ciudadano/index.php>

-Metrovalencia <https://www.emtvalencia.es/ciudadano/index.php>

-Valenbisi. <http://www.valenbisi.es/>

-Iberdrola. https://www.iberdrola.es/luz?gclid=Cj0KCQjwla7nBRDxARIsADII0kCyJZrgFaab8Uxf33CdCVQ9WE9oF5lupg-RU6fC21EL-tOVuaxGd3AaAnh6EALw_wcB

-Idealista. <https://www.idealista.com/>

-UPV. <http://www.upv.es/>

-Expansión. <https://datosmacro.expansion.com/>

-El País. <https://elpais.com/>

-Foro-Ciudad. <https://www.foro-ciudad.com/>

-Creación de empresas. <http://www.creatuempresa.org/es-ES/PasoA Paso/Paginas/Creatuempresapasoapaso.aspx>

ANEXOS

ANEXO 1. Mobiliario de la oficina

Ilustración 1. Escritorio



HOMCOM Mesa de oficina Escritorio para ordenador de Cristal ala esquinera

★★★★★ 1 reseña de producto

HomCom

Escritorio moderno con suficiente espacio para impresora, PC, portátil y torre para ordenador. Incorpora bar para el teclado. Escritorio con vidrio de seguridad negro, MDF y ... más »

145,99 €

145,99 € eBay - homcom_es

Envío gratuito

145,99 € eBay - aosom_es

Aosom.es

82% positivo (6.059)

Comparar precios de 4 tiendas

Visitar sitio web

Fuente: www.aosom.es

Ilustración 2. Silla oficina



Silla Oficina Alaska

La silla de oficina Alaska es una silla operativa que aúna modernidad y comodidad para crear una pieza prácticamente perfecta. La silla de oficina modelo Alaska es una silla de ...

Ver más información en .Mubeko »

149,00 €

Envío gratuito

.Mubeko

Visitar sitio web

Fuente: www.mubeko.com

Ilustración 3. Estantería



Estanterías sin tornillos para grandes cargas



Estantería sin tornillos para el almacenamiento de cargas pesadas o voluminosas de fácil montaje. Se fabrica en diferentes colores

Ver más información en Ractem »

134,85 €

Envío gratuito

Ractem

91% positivo (471)

Visitar sitio web

Fuente: www.ractem.es

ANEXO 2. Equipos informáticos

Ilustración 4. Ordenador



HP Inc. 27-xa0915ns - 2.4 GHz - 8 GB RAM ✕

HP · HP Pavilion · HP Pavilion (Original) · Windows · Todo en uno · GPU NVIDIA · 1920x1080 · Gráficos 4K · CPU Intel · 6 núcleos

Remise permanente de 5% pour les adhérents. Commandez vos produits high-tech au meilleur prix en ligne et retirez-les en magasin.

1145,90 € 929,00 € [Outlet PC](#)
+6,90 € de gastos de envío 1154,88 € [PcExpansion](#)
[Xtremmedia](#) [Comparar precios de más de 5 tiendas](#)
85% positivo (997)

[Visitar sitio web](#)

Fuente: www.xtremmedia.com

Ilustración 5. Teléfono oficina



Grandstream GXP1625 Teléfono VoIP ✕

★★★★★ 7 reseñas de producto

Grandstream · Empresarial · VoIP · Con cable · Con altavoz · Con contestador automático · Con identificación de llamadas · Bluetooth · Con reducción de ruido

Comprar Grandstream GXP1625 barato - Protocolo SIP. 2 puertos Ethernet 10/100 Mbps. 2 cuentas SIP y hasta 2 estados de llamada. Audio HD de banda ancha. Manos libres Full ... [más »](#)

Otras opciones ▾

41,08 € 37,79 € [Mercado Actual](#)
+5,99 € de gastos de envío 40,09 € [MasWifi](#)
[Onedirect.es](#) [Comparar precios de más de 10 tiendas](#)
92% positivo (664)

[Visitar sitio web](#)

Fuente: www.onedirect.es

Ilustración 6. Fax



Brother FAX-2840 ✕

★★★★★ 909 reseñas de producto

Brother · Todo en uno · Láser · Monocromo · Con escáner · USB

Sean cuales sean sus objetivos, el FAX-2840 de Brother tiene las características y la tecnología que le ayudarán a trabajar de forma más eficiente. Su diseño compacto y ...

[Ver más información en LDLC.es »](#)

197,95 €
+11,95 € de gastos de envío
[LDLC.es](#)

[Visitar sitio web](#)

Fuente: www.ldlc.com

Ilustración 7. Fotocopiadora



Fotocopiadora ricoh sp5200 b/n



Ricoh

IMPRESORA RICOH SP5200 Características Alta velocidad para maximizar la productividad Compacta y fácil de utilizar Seguridad de datos integrada Bajo Coste total de la propiedad ...

[Ver más información en Tintatoner Sevilla »](#)

423,50 €

+2,95 € de gastos de envío
Tintatoner Sevilla

[Visitar sitio web](#)

Fuente: www.ricoh.es

ANEXO 3. Tesorería en escenario optimista

Tabla 1. Presupuesto de tesorería a 5 primeros años en escenario optimista

CONCEPTO	Total año 1	Total año 2	Total año 3	Total año 4	Total año 5
SALDO INICIAL	6.000,00	28.274,86	64.091,72	113.041,43	171.402,93
Ventas	147.347,11	176.816,53	212.179,83	222.788,83	233.928,27
IVA Repercutido Sr.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
IVA Repercutido Rd.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
IVA Repercutido Gen.	30.942,89	37.131,47	44.557,77	46.785,65	49.124,94
Total IVA Repercutido	30.942,89	37.131,47	44.557,77	46.785,65	49.124,94
Cobros ventas	178.290,00	213.948,00	256.737,60	269.574,48	283.053,20
S.INICIAL + COBROS	184.290,00	242.222,86	320.829,32	382.615,91	454.456,13
	Total año 1	Total año 2	Total año 3	Total año 4	Total año 5
Por compras	14.616,00	17.539,20	21.047,04	22.099,39	23.204,36
Mano de obra directa	76.608,00	78.140,16	79.702,96	79.702,96	79.702,96
Por gastos generales	39.486,10	39.327,22	40.113,77	40.916,04	41.734,36
Mano obra indirecta	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pagos por inversiones	0,00				
Devolución ptmo. Cp.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Devolución ptmo. Lp.	5.668,15	5.668,15	5.668,15	5.668,15	5.668,15
Por Impuesto Socied.	0,00	1.622,38	18.262,43	16.480,32	19.819,90
Hac. Deudora IVA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
IVA Soportado Sr.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
IVA Soportado Rd.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
IVA Soportado Gen.	11.166,15	11.941,95	12.843,77	13.233,25	13.570,31
Total IVA Soportado	11.166,15	11.941,95	12.843,77	13.233,25	13.570,31
IVA Rep-Sop	19.776,75	25.189,52	31.713,99	33.552,41	35.554,63
IVA a pagar	8.470,74	23.892,07	30.149,77	33.112,87	35.091,85
Total Pagos	156.015,14	178.131,14	207.787,89	211.212,98	218.791,90
SALDO FINAL	28.274,86	64.091,72	113.041,43	171.402,93	235.664,23

Fuente: elaboración propia

En este escenario se puede ver cómo año tras año la empresa obtiene beneficios. Ya desde el principio el saldo final es positivo, y durante los siguientes periodos la empresa consigue obtener un beneficio aún mucho mayor.

En este caso sigue el mismo problema que en el realista, ya que la mayoría del gasto de la empresa viene por el salario de los trabajadores y por la suma de los alquileres. Sin embargo, los beneficios que se obtienen en este escenario permiten ocultar estos problemas y hacer de la empresa un negocio rentable y sostenible con el tiempo.

ANEXO 4. Tesorería en escenario pesimista

Tabla 2. Presupuesto de tesorería a 5 primeros años en escenario pesimista

CONCEPTO	Total año 1	Total año 2	Total año 3	Total año 4	Total año 5
SALDO INICIAL	105.000,00	58.707,35	20.514,24	1.116,27	-13.192,88
Ventas	98.231,40	117.877,69	141.453,22	148.525,88	155.952,18
IVA Repercutido Sr.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
IVA Repercutido Rd.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
IVA Repercutido Gen.	20.628,60	24.754,31	29.705,18	31.190,44	32.749,96
Total IVA Repercutido	20.628,60	24.754,31	29.705,18	31.190,44	32.749,96
Cobros ventas	118.860,00	142.632,00	171.158,40	179.716,32	188.702,14
S.INICIAL + COBROS	223.860,00	201.339,35	191.672,64	180.832,59	175.509,26
	Total año 1	Total año 2	Total año 3	Total año 4	Total año 5
Por compras	9.744,00	11.692,80	14.031,36	14.732,93	15.469,57
Mano de obra directa	76.608,00	78.140,16	79.702,96	79.702,96	79.702,96
Por gastos generales	39.486,10	39.327,22	40.113,77	40.916,04	41.734,36
Mano obra indirecta	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pagos por inversiones	0,00				
Devolución ptmo. Cp.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Devolución ptmo. Lp.	27.762,08	27.762,08	27.762,08	27.762,08	27.762,08
Por Impuesto Socied.	0,00	0,00	270,08	0,00	2.271,94
Hac. Deudora IVA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
IVA Soportado Sr.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
IVA Soportado Rd.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
IVA Soportado Gen.	10.143,03	10.714,21	11.370,48	11.686,29	11.968,28
Total IVA Soportado	10.143,03	10.714,21	11.370,48	11.686,29	11.968,28
IVA Rep-Sop	10.485,57	14.040,11	18.334,70	19.504,15	20.781,68
IVA a pagar	1.409,45	13.188,64	17.305,65	19.225,16	20.487,48
Total Pagos	165.152,65	180.825,11	190.556,37	194.025,47	199.396,68
SALDO FINAL	58.707,35	20.514,24	1.116,27	-13.192,88	-23.887,42

Fuente: elaboración propia

En este escenario podemos ver como en ninguno de los años la empresa es capaz de cubrir los gastos con las ventas. Esto viene dado por varios factores; en primer lugar los salarios de los empleados, ya que estos suponen el gasto más importante para la empresa, situándose cada año entre los 76.000 y 80.000€. En segundo lugar tenemos el pago de los alquileres, renting de la furgoneta y leasing de los patinetes, los cuales suponen un coste de unos 40.000€ anuales. Finalmente hay que destacar la amortización del préstamo a largo plazo, que, junto a los ingresos por las ventas, supone la gran diferencia entre los diferentes escenarios, siendo la amortización de 27.762€ en este escenario y de 7.007€ y 5.668€ en el realista y optimista.

ANEXO 5. Balance de situación. Escenario optimista

Tabla 3. Balance de situación. Escenario optimista

ACTIVO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
ACTIVO FIJO	32.187,69	27.391,18	22.594,66	17.798,14
Inmovilizado Material	19.326,45	19.326,45	19.326,45	19.326,45
Terrenos	0,00	0,00	0,00	0,00
Construcciones	6.611,57	6.611,57	6.611,57	6.611,57
Maquinaria	9.235,54	9.235,54	9.235,54	9.235,54
Herramientas y útiles	400,00	400,00	400,00	400,00
Mobiliario	600,00	600,00	600,00	600,00
Equipos informáticos	2.479,34	2.479,34	2.479,34	2.479,34
Elementos de transporte	0,00	0,00	0,00	0,00
Otros	0,00	0,00	0,00	0,00
Inmovilizado Inmaterial	11.725,25	11.725,25	11.725,25	11.725,25
Patentes y marcas	155,00	155,00	155,00	155,00
Derechos de traspaso	0,00	0,00	0,00	0,00
Aplicaciones informáticas	11.570,25	11.570,25	11.570,25	11.570,25
Leasing	0,00	0,00	0,00	0,00
Inmovilizado Financiero	1.136,00	1.136,00	1.136,00	1.136,00
Fianzas	1.136,00	1.136,00	1.136,00	1.136,00
Amortización Acumulada	0,00	-4.796,52	-9.593,03	-14.389,55
ACTIVO CIRCULANTE	12.640,56	28.274,86	64.091,72	113.041,43
Existencias	0,00	0,00	0,00	0,00
Deudores	6.640,56	0,00	0,00	0,00
Clientes	0,00	0,00	0,00	0,00
Administraciones públicas	6.640,56	0,00	0,00	0,00
Tesorería	6.000,00	28.274,86	64.091,72	113.041,43
TOTAL ACTIVO	44.828,25	55.666,04	86.686,38	130.839,58
PASIVO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
RECURSOS PERMANENTES				
Recursos propios	19.430,00	28.623,49	59.391,19	108.832,14
Capital	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00
Pérdidas y Ganancias más Reservas	-570,00	8.623,49	39.391,19	88.832,14
Exigible a L/P	25.398,25	15.902,70	10.832,84	5.535,34
Préstamos a l/p	25.398,25	15.902,70	10.832,84	5.535,34
Proveedores inmovilizado	0,00	0,00	0,00	0,00
Acreedores leasing l/p	0,00	0,00	0,00	0,00
Otras deudas a l/p (Aportación socios)	0,00	0,00	0,00	0,00
Exigible a C/P	0,00	11.139,85	16.462,36	16.472,10
Proveedores	0,00	0,00	0,00	0,00
Acreedores leasing c/p	0,00	0,00	0,00	0,00
Préstamos a c/p	0,00	4.852,02	5.069,87	5.297,49
Administraciones Públicas	0,00	6.287,83	11.392,49	11.174,60
Otras deudas a corto plazo	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL PASIVO	44.828,25	55.666,04	86.686,38	130.839,58
TOTAL PASIVO CORREGIDO	0,00	0,00	0,00	0,00

Fuente: elaboración propia

En este escenario se pueden apreciar cambios significativos respecto al escenario realista. El primero de ellos y el más importante viene por el aumento de los recursos propios de la empresa. En este aspecto el valor crece año tras año de manera considerable, pasando a ser 5 veces superior en un periodo de 3 años.

Otro aspecto fundamental que indica el crecimiento de la empresa es el aumento tanto del activo como del pasivo total, pasando de 45.000€ el primer año a 130.000€, un aumento del 188%. Es reseñable este aumento ya que en el escenario realista este valor se encontraba en torno a los 40.000-60.000 € durante los 3 primeros años de actividad de la empresa.

Respecto al pasivo la situación es muy similar al escenario realista. El pasivo no corriente disminuye y el corriente aumenta aunque en menor medida que el no corriente. A pesar de que esto supone pérdida en la calidad de la deuda, ésta sigue siendo muy buena, ya que la deuda a largo plazo sigue significando el 74,29% del total de la deuda.

En cambio, en el activo se pueden apreciar unos cambios mayores. En este escenario se aprecia que la tendencia es la misma que en el escenario realista, donde el activo corriente tiende a incrementarse y el no corriente a reducirse. Sin embargo, estos cambios se acentúan en este escenario. En este escenario se puede apreciar como el activo corriente crece mucho más rápido que en el escenario pesimista, siendo el año 3 más de 2 veces superior.

ANEXO 6. Balance de situación. Escenario pesimista

Tabla 4. Balance de situación. Escenario pesimista

ACTIVO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
ACTIVO FIJO	32.187,69	27.391,18	22.594,66	17.798,14
Inmovilizado Material	19.326,45	19.326,45	19.326,45	19.326,45
Terrenos	0,00	0,00	0,00	0,00
Construcciones	6.611,57	6.611,57	6.611,57	6.611,57
Maquinaria	9.235,54	9.235,54	9.235,54	9.235,54
Herramientas y útiles	400,00	400,00	400,00	400,00
Mobiliario	600,00	600,00	600,00	600,00
Equipos informáticos	2.479,34	2.479,34	2.479,34	2.479,34
Elementos de transporte	0,00	0,00	0,00	0,00
Otros	0,00	0,00	0,00	0,00
Inmovilizado Inmaterial	11.725,25	11.725,25	11.725,25	11.725,25
Patentes y marcas	155,00	155,00	155,00	155,00
Derechos de traspaso	0,00	0,00	0,00	0,00
Aplicaciones informáticas	11.570,25	11.570,25	11.570,25	11.570,25
Leasing	0,00	0,00	0,00	0,00
Inmovilizado Financiero	1.136,00	1.136,00	1.136,00	1.136,00
Fianzas	1.136,00	1.136,00	1.136,00	1.136,00
Amortización Acumulada	0,00	-4.796,52	-9.593,03	-14.389,55
ACTIVO CIRCULANTE	111.640,56	58.707,35	20.514,24	1.116,27
Existencias	0,00	0,00	0,00	0,00
Deudores	6.640,56	0,00	0,00	0,00
Clientes	0,00	0,00	0,00	0,00
Administraciones públicas	6.640,56	0,00	0,00	0,00
Tesorería	105.000,00	58.707,35	20.514,24	1.116,27
TOTAL ACTIVO	143.828,25	86.098,53	43.108,90	18.914,41
PASIVO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
RECURSOS PERMANENTES				
Recursos propios	19.430,00	-17.991,71	-38.068,07	-38.189,81
Capital	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00
Pérdidas y Ganancias más Reservas	-570,00	-37.991,71	-58.068,07	-58.189,81
Exigible a L/P	124.398,25	77.889,94	53.058,21	27.111,59
Préstamos a l/p	124.398,25	77.889,94	53.058,21	27.111,59
Proveedores inmovilizado	0,00	0,00	0,00	0,00
Acreedores leasing l/p	0,00	0,00	0,00	0,00
Otras deudas a l/p (Aportación socios)	0,00	0,00	0,00	0,00
Exigible a C/P	0,00	26.200,30	28.118,76	29.992,64
Proveedores	0,00	0,00	0,00	0,00
Acreedores leasing c/p	0,00	0,00	0,00	0,00
Préstamos a c/p	0,00	23.764,73	24.831,73	25.946,63
Administraciones Públicas	0,00	2.435,57	3.287,04	4.046,01
Otras deudas a corto plazo	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL PASIVO	143.828,25	86.098,53	43.108,90	18.914,41
TOTAL PASIVO CORREGIDO	0,00	0,00	0,00	0,00

Fuente: elaboración propia

En este escenario se puede observar como la empresa pasaría a perder prácticamente todo el valor que tiene en su inicio. Ya el primer año, la empresa agotaría sus recursos propios, llegando a deber 38.189,81€ el último año.

Respecto al escenario realista hay varias discrepancias. La primera es el valor total de activo como de pasivo. En el escenario realista se mantenía en una cifra en torno a los 40.000 y 60.000€, sin embargo, en el escenario pesimista se va reduciendo este valor drásticamente año tras año. Pasando de un valor de 144.000€ en su apertura a un valor de 19.000€ al finalizar el tercer año.

Respecto al pasivo, las cifras son muy parecidas al escenario realista, donde las deudas a largo plazo se han ido reduciendo y las deudas a corto plazo han aumentado ligeramente. A pesar de ello, la deuda en este caso sigue siendo de una calidad aceptable, ya que al finalizar el tercer año la deuda a largo plazo representa el 45,2% del total.

Finalmente y el factor que más cabe destacar es la reducción del activo circulante. Mientras que en el escenario realista este valor aumentaba año tras año y llegaba a superar al activo no corriente el tercer año, en este escenario se ha ido reduciendo cada vez más, lo que supone que la gran parte del activo del negocio no esté dedicado directamente a la venta y por tanto la empresa no sea capaz de lograr los suficientes beneficios para lograr mantenerse en el mercado.

ANEXO 7. Cuenta de pérdidas y ganancias. Escenario optimista.

Tabla 5. Cuenta de pérdidas y ganancias. Escenario optimista.

CONCEPTO	Total año 1	Total año 2	Total año 3	Total año 4	Total año 5
Ventas	147.347,11	176.816,53	212.179,83	222.788,83	233.928,27
Por compras	14.616,00	17.539,20	21.047,04	22.099,39	23.204,36
Mano de obra directa	76.608,00	78.140,16	79.702,96	81.297,02	82.922,96
Margen bruto	56.123,11	81.137,17	111.429,83	119.392,41	127.800,94
M. obra indirecta (salarios + S.S.)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos primer establecimiento	930,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Arrendamientos	27.456,10	28.005,22	28.565,33	29.136,63	29.719,37
Comunicación	500,00	510,00	520,20	530,60	541,22
Transportes	1.500,00	1.530,00	1.560,60	1.591,81	1.623,65
Serv. Profesionales	1.200,00	1.224,00	1.248,48	1.273,45	1.298,92
Material oficina	400,00	408,00	416,16	424,48	432,97
Reparac. y conserv.	3.000,00	3.060,00	3.121,20	3.183,62	3.247,30
Suministros	1.500,00	1.530,00	1.560,60	1.591,81	1.623,65
Otros gastos	3.000,00	3.060,00	3.121,20	3.183,62	3.247,30
Total gastos gener.	39.486,10	39.327,22	40.113,77	40.916,04	41.734,36
Tributos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Amortizaciones	4.796,52	4.796,52	4.796,52	4.796,52	4.796,52
BAII	11.840,49	37.013,43	66.519,55	73.679,85	81.270,06
Intereses deuda Lp.	1.024,62	816,13	598,29	370,66	132,81
BAI	10.815,87	36.197,30	65.921,26	73.309,19	81.137,25
Impuesto Sociedades	1.622,38	5.429,59	16.480,32	18.327,30	20.284,31
BDI	9.193,49	30.767,70	49.440,95	54.981,90	60.852,94

Fuente: elaboración propia

En este escenario se pueden apreciar diversos cambios respecto al escenario realista.

En primer lugar, se puede ver como la empresa obtiene beneficios el primer año, a diferencia del escenario realista donde la empresa perdía 11.548,03€.

En este escenario la situación de la empresa es idónea. A pesar de los elevados costes en mano de obra y en arrendamientos, los beneficios obtenidos son capaces de cubrirlos y dejar margen suficiente para hacer frente a las amortizaciones y a los intereses.

Otro aspecto que cabe destacar es que la empresa hará frente al impuesto sobre sociedades desde el primer año a diferencia del escenario realista, donde se empezaba a pagar el tercer año (Año en el que la empresa obtenía sus primeros beneficios).

Finalmente, es reseñable el aumento de los beneficios finales año tras año, pasando de 9.193,49€ el año 1 a 60.852,94€ el año 5, dato que será de gran ayuda para el futuro de la empresa, pudiendo hacer frente a desviaciones y pudiendo realizar distintas inversiones para mejorar la empresa a largo plazo.

ANEXO 8. Cuenta de pérdidas y ganancias. Escenario pesimista.

Tabla 6. Cuenta de pérdidas y ganancias. Escenario pesimista.

CONCEPTO	Total año 1	Total año 2	Total año 3	Total año 4	Total año 5
Ventas	98.231,40	117.877,69	141.453,22	148.525,88	155.952,18
Por compras	9.744,00	11.692,80	14.031,36	14.732,93	15.469,57
Mano de obra directa	76.608,00	78.140,16	79.702,96	81.297,02	82.922,96
Margen bruto	11.879,40	28.044,73	47.718,90	52.495,93	57.559,64
M. obra indirecta (salarios + S.S.)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos primer establecimiento	930,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Arrendamientos	27.456,10	28.005,22	28.565,33	29.136,63	29.719,37
Comunicación	500,00	510,00	520,20	530,60	541,22
Transportes	1.500,00	1.530,00	1.560,60	1.591,81	1.623,65
Serv. Profesionales	1.200,00	1.224,00	1.248,48	1.273,45	1.298,92
Material oficina	400,00	408,00	416,16	424,48	432,97
Reparac. y conserv.	3.000,00	3.060,00	3.121,20	3.183,62	3.247,30
Suministros	1.500,00	1.530,00	1.560,60	1.591,81	1.623,65
Otros gastos	3.000,00	3.060,00	3.121,20	3.183,62	3.247,30
Total gastos gener.	39.486,10	39.327,22	40.113,77	40.916,04	41.734,36
Tributos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Amortizaciones	4.796,52	4.796,52	4.796,52	4.796,52	4.796,52
BAII	-32.403,21	-16.079,01	2.808,62	6.783,38	11.028,76
Intereses deuda Lp.	5.018,50	3.997,35	2.930,36	1.815,45	650,49
BAI	-37.421,71	-20.076,36	-121,74	4.967,92	10.378,27
Impuesto Sociedades	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
BDI	-37.421,71	-20.076,36	-121,74	4.967,92	10.378,27

Fuente: elaboración propia

En este escenario se pueden destacar varios factores.

En primer lugar se puede ver cómo los 2 primeros años la empresa no puede hacer frente ni siquiera a los gastos generales, y por tanto las amortizaciones y los intereses produzcan a la empresa unas pérdidas de 37.421,71€ el primer año y de 20.076,36€ el segundo.

El tercer año mejora algo la situación, pudiéndose hacer frente a los gastos generales y amortizaciones, pero sin llegar a cubrir los intereses de la deuda a largo plazo.

La situación se revierte definitivamente en los años 4 y 5, donde la empresa por fin logra obtener beneficios al final de cada año gracias al aumento de las ventas, un aumento superior al aumento de los gastos generales.

ANEXO 9. Cash-Flow acumulado, VAN y TIR. Escenario optimista.

Tabla 7. Cash-Flow acumulado, VAN y TIR. Escenario optimista.

CASH-FLOW	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
(MC - Cfdirectos)		11.840,49	37.013,43	66.519,55	73.679,85	81.270,06
Dot. Amortizac		4.796,52	4.796,52	4.796,52	4.796,52	4.796,52
- Impuesto						
Sociedades		1.622,38	5.429,59	16.480,32	18.327,30	20.284,31
-Inversión inicial	38.757,69	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Valor Residual						7.069
FCi		15.014,63	36.380,35	54.835,75	60.149,07	72.851,38
(1+r)ⁱ		1,10	1,21	1,33	1,46	1,61
FCi / (1+r)ⁱ	-	38.757,69	13.649,66	30.066,41	41.198,91	41.082,63
FCi / (1+r)ⁱ	38.757,69	13.649,66	30.066,41	41.198,91	41.082,63	45.234,97
r	10%					
VAN	132.475					
TIR	63%					

Fuente: elaboración propia

En este escenario se puede observar como los indicadores son aún mejores que en el escenario realista.

Respecto al VAN se ha aumentado de un valor de 39.386€ a un 132.475€, es decir, se han obtenido cerca de 3,5 veces más beneficios en este escenario. Esta diferencia se puede observar a la hora de recuperar la inversión inicial, ya que en este escenario se recupera el año 2, mientras que en el realista no se recupera hasta el año 4.

En cuanto al TIR, este sigue muy por encima del tipo de interés establecido (10%). Además se puede ver que su valor casi se ha cuadruplicado respecto al escenario realista, lo que supone una mayor rentabilidad de la inversión

Como el caso anterior esta inversión sería recomendable debido a la gran rentabilidad que podría obtener la empresa en un plazo de 5 años.

ANEXO 10. Cash-Flow acumulado, VAN y TIR. Escenario pesimista.

Tabla 8. Cash-Flow acumulado, VAN y TIR. Escenario pesimista.

CASH-FLOW	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
(MC - Cfdirectos)		-32.403,21	-16.079,01	2.808,62	6.783,38	11.028,76
Dot. Amortizac		4.796,52	4.796,52	4.796,52	4.796,52	4.796,52
- Impuesto Sociedades		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
-Inversión inicial	137.757,69	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Valor Residual						7.069
FCi		-27.606,70	-11.282,50	7.605,13	11.579,89	22.894,39
(1+r)ⁱ		1,10	1,21	1,33	1,46	1,61
FCi / (1+r)ⁱ	137.757,69	-25.097,00	-9.324,38	5.713,85	7.909,22	14.215,62
r	10%					
VAN	-144.340					
TIR	-36%					

Fuente: elaboración propia

En este escenario tenemos el caso opuesto que en los dos anteriores.

Tras los 5 años de actividad de la empresa se puede observar como esta no ha sido capaz de recuperar la inversión inicial, pudiéndose apreciar claramente en el valor del VAN obtenido, que en este caso es de -144.340€, valor muy por debajo de 0.

En cuanto al TIR sucede algo similar, ya que el valor de este no llega a ser ni siquiera positivo, indicando que la empresa será incapaz de hacer frente a sus deudas a largo plazo.

En este escenario no se recomendaría la inversión, ya que como se puede ver no se consigue rentabilidad en un plazo de 5 años.