



UNIVERSIDAD
POLITECNICA
DE VALENCIA



PLAN DE EMPRESA PARA UN NEGOCIO DE RENTING DE COCHES EN VALENCIA



PRESENTADO POR:

AMPARO MAGARÍN MARTÍNEZ

DIRIGIDO POR:

AURELIO BLASCO HERRERO

VALENCIA, JUNIO 2015

AGRADECIMIENTOS

A mis padres por su sacrificio para que pudiera estudiar

A mis hermanas y familia por su apoyo

A mis compañeros y amigos por su ayuda y su comprensión

A mis profesores y director de proyecto por haber hecho esto posible

INDICE DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN	8
1.1. Resumen	8
1.2. Objeto del TFC y justificación de las asignaturas relacionadas	9
1.3. Objetivos	12
1.4. Metodología	13
2. ANTECEDENTES Y SITUACIÓN INICIAL	16
2.1. Introducción	16
2.2. Motivación del TFC. La idea	20
2.3. Aproximación al sector.....	22
2.4. Epílogo	38
3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	40
3.1. Introducción	40
3.2. Análisis del Macro-entorno: Factores político-legales. Factores económicos. Factores socioculturales. Factores tecnológicos	40
3.3. Análisis del Micro entorno: las 5 fuerzas de Porter	48
3.4. Matriz DAFO-CAME	53
3.5. Análisis de la competencia directa.....	59
3.6. Epílogo	62
4. OPERACIONES Y PROCESOS	64
4.1. Introducción	64
4.2. Localización.....	76
4.3. Distribución en planta.....	81
4.4. Procesos y operaciones	82
4.5. Epílogo	90
5. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	92
5.1. Introducción	92
5.2. Forma jurídico-fiscal	92
5.3. Misión, visión y valores	97
5.4. Análisis de los puestos de trabajo	98
5.5. Organigrama.....	100
5.6. Epílogo	101
6. PLAN DE MARKETING	102
6.1. Introducción	102
6.2. Segmentación y público objetivo	103
6.3. Marketing Mix	105
6.4. Servicio ampliado.....	110
6.5. Epílogo	114
7. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO	116
7.1. Introducción	116
7.2. Balances de Situación	117
7.3. Cuentas de Pérdidas y Ganancias.....	122
7.4. Análisis de ratios.....	124
7.5. Plan de inversión. VAN/TIR	129
7.6. Calendario de implantación. Gantt.	131
7.7. Epílogo	134
8. CONCLUSIONES	136

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Producto interior bruto a precios de mercado y sus componentes	23
Tabla 2. Distribución del empleo según actividad.	24
Tabla 3. Empresas activas según sector en 2013.	25
Tabla 4. Empresas activas según sector, por intervalo de asalariados	26
Tabla 5. Evolución del renting de vehículos en España.	30
Tabla 6. Representación de las matriculaciones de vehículos para renting sobre el total de matriculaciones.....	32
Tabla 7. Renting según tipo de motor.	33
Tabla 8. Plazo medio en meses de un contrato de renting.....	34
Tabla 9. Penetración del renting según estructura empresarial.	34
Tabla 10. Renting sobre el total del parque de vehículos por Comunidad Autónoma en el año 2013.	36
Tabla 11. Distribución del renting respecto al tipo de combustible.	36
Tabla 12. Marcas más compradas y modelos más contratados por el sector renting.	37
Tabla 13. Factores de Éxito y Fracaso.	53
Tabla 14. Diferencias entre renting, leasing y compra.....	69
Tabla 15. Ventajas e inconvenientes del renting.	72
Tabla 16. Datos básicos de la empresa.....	76
Tabla 17. Diferencias y similitudes entre S.L. y S.A.....	96
Tabla 18. Ventajas e Inconvenientes de S.L. y S.A.....	96
Tabla 19. Salarios del personal de la empresa	100
Tabla 20. Gastos de personal anual y mensual.....	101
Tabla 21. Satisfacción global del servicio en el sector Renting.....	113
Tabla 22. Balance previsional Año 1	117
Tabla 23. Balance previsional Año 2	118
Tabla 24. Saldo Tesorería Año 1.	121
Tabla 25. Saldo Tesorería Año 2.	121
Tabla 26. Cuenta de Pérdidas y Ganancias para el Año1.	122
Tabla 27. Cuenta de Pérdidas y Ganancias para el Año2.	123
Tabla 28. Clasificación de Ratios empleados.	125
Tabla 29. Resultado de Ratios.....	126
Tabla 30. Resultados VAN y TIR.	131
Tabla 31. Diagrama de GANTT	132

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Distribución de empleo según actividad (Año 2013).....	24
Figura 2. Evolución del sector.	31
Figura 3. Evolución de la facturación.....	31
Figura 4. Evolución del Producto Interior Bruto.....	44
Figura 5. Evolución de los tipos de interés.....	45
Figura 6. Variación del Índice de Precios al Consumo.	46
Figura 7. Evolución de la tasa de desempleo.	46
Figura 8. Variación del precio del combustible.	47
Figura 9. Las cinco fuerzas de Porter.....	49
Figura 10. Esquema operación de leasing.....	65
Figura 11. Plano de la oficina.....	82
Figura 12. Esquema de operación de renting.	88
Figura 13. Organigrama de la empresa.	100

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Resumen

El presente Trabajo Fin de Carrera (en adelante, TFC) consiste en la elaboración de un plan empresarial para la creación de una empresa dedicada al renting de vehículos en Valencia.

En los primeros puntos, una vez abordado el objeto del TFC y los objetivos que persigue, veremos la importancia de la figura del emprendedor y las cualidades o características que debe tener para desarrollar un plan de empresa de éxito. También podemos observar que el sector del renting resulta atractivo debido a que antes de la crisis era un sector en auge y que ahora comienza su crecimiento de nuevo.

Los siguientes puntos de análisis del proyecto nos servirán para conocer si éste resulta viable desde los distintos puntos de vista:

- Viabilidad conceptual, es decir, que el servicio suple una necesidad del mercado, que se puede empezar a operar en un tiempo razonable, que la inversión que requiere está a nuestro alcance y que es posible ofrecer una ventaja diferencial respecto a nuestros competidores.
- Viabilidad operacional, es decir, que somos capaces de organizar y gestionar los recursos humanos, tenemos la infraestructura necesaria, conocemos el entorno legal y sus requisitos y tenemos la capacidad tecnológica suficiente para abordar el proyecto. En nuestro caso, las limitaciones que podrían surgir en la capacidad tecnológica serían a nivel informático y se suplen ya que contamos con un informático en la empresa que desarrollará la plataforma que necesitamos.
- Viabilidad de mercado, es decir, el análisis del mercado y de la competencia para asegurar que nuestra empresa tiene cabida en él. Debemos asegurar que no es un mercado saturado y que existen posibilidades muy reales de ventas. Las proyecciones de ventas que realizamos nos servirán como base para el análisis financiero.

- Viabilidad económica, es decir, que la empresa tendrá una estructura económico-financiera sólida para hacer frente a los pagos y con una recuperación de la inversión razonable.

Una vez comprobada la viabilidad en todos los aspectos, se procederá a realizar un calendario de implantación que pondrá fecha a la inauguración de la nueva empresa.

1.2. Objeto del TFC y justificación de las asignaturas relacionadas

El objeto del TFC es la realización de un Plan de Empresa cuya idea de negocio es el renting de vehículos en la ciudad de Valencia, Autorenting, S:A. La empresa tiene tres líneas de negocio:

- Renting de vehículos utilitarios
- Renting de vehículos comerciales
- Renting de vehículos de alta gama

A continuación se extraen por capítulos la justificación de las asignaturas relacionadas con cada uno de ellos.

Capítulo del TFC	Antecedentes y situación inicial
Asignaturas relacionadas	Introducción a los Sectores Empresariales Microeconomía Macroeconomía Economía Española y Mundial Economía de la Empresa I Tecnología de las Ingenierías y Empresas
Breve justificación	En este capítulo podemos acercarnos a la idea de lo que es emprender y de las características del emprendedor. También se realiza un análisis del sector en el que opera la empresa observando cuál es su evolución. Mediante el conocimiento de estas asignaturas obtendremos una visión del entorno macroeconómico y sus características más relevantes.

Capítulo del TFC	Análisis estratégico
Asignaturas relacionadas	Dirección Estratégica y Política de Empresa Economía de la Empresa I
Breve justificación	<p>En este apartado se analiza el entorno de la empresa, tanto a nivel externo como a nivel interno, teniendo en cuenta los factores que pueden afectar en mayor medida a la actividad de la empresa.</p> <p>Para lo cual se utilizan las herramientas que se estudiaron en las asignaturas nombradas, como el análisis DAFO y CAME, las cinco fuerzas de PORTER y el análisis PEST.</p> <p>Todo ello nos permite hacernos una idea más exacta de la competencia directa a la que será sometida la empresa.</p>

Capítulo del TFC	Operaciones y Procesos
Asignaturas relacionadas	Dirección de Producción y Logística Sistemas Integrados de Información para la Gestión
Breve justificación	<p>Los conocimientos obtenidos en estas asignaturas y las capacidades desarrolladas nos permitirán establecer cuáles serán los procesos y operaciones que se van a realizar a la hora de ofrecer el servicio. También la cómo realizar la distribución en planta de la empresa para optimizar el trabajo.</p>

Capítulo del TFC	Organización y Recursos Humanos
Asignaturas relacionadas	Dirección de Producción y Logística Economía de la Empresa I Derecho de la Empresa Dirección de Recursos Humanos
Breve justificación	<p>La asignatura de “Derecho de la empresa” nos servirá para establecer la forma jurídica que mejor se adapte a nuestro negocio. Mientras que “Legislación Laboral y de la Empresa” nos informa de cómo se regulan legalmente las relaciones entre las empresas y sus trabajadores.</p> <p>También aplicaremos los conocimientos obtenidos en la asignatura “dirección de Recursos Humanos” para la organización del personal dentro de la empresa y sus condiciones, realizando así un organigrama para conocer la estructura de dicho personal.</p>

Capítulo del TFC	Plan de Marketing
Asignaturas relacionadas	Economía de la Empresa I Dirección Comercial Dirección Estratégica y Política de la Empresa Marketing en Empresas de Servicios
Breve justificación	<p>En este capítulo se realiza el Marketing Mix de la empresa, analizando lo que se denominan “las 4 P’s”: Product, Price, Place and Promotion, o lo que es lo mismo, las cuatro variables fundamentales del Marketing: Producto, Precio, Distribución y Comunicación.</p> <p>Las asignaturas “Dirección Comercial” y “Marketing en empresas de Servicios” nos ofrecen las herramientas adecuadas para poner en práctica el análisis del mercado y establecer así un plan comercial estratégico para introducir nuestros servicios en dicho mercado.</p>

Capítulo del TFC	Plan Económico-Financiero
Asignaturas relacionadas	Contabilidad Financiera Contabilidad General y Analítica Matemáticas Financieras Dirección Financiera Economía de la Empresa II
Breve justificación	<p>Este capítulo es el que va a traducir el Proyecto en números. Las asignaturas relacionadas con la contabilidad, nos han proporcionado los conocimientos necesarios para poder realizar los Estados Contables: Balance de Situación y Cuenta de Resultados, obteniendo así un análisis de ratios. Todo ello nos ha servido para conocer la estructura y situación económico-financiera del proyecto.</p> <p>A partir de ahí se ha realizado el estudio de la viabilidad económica del negocio a través de un escenario realista. En los anexos podremos encontrar los otros dos escenarios posibles: optimista y pesimista.</p>

1.3. Objetivos

Este TFC persigue el objeto fundamental de conocer la viabilidad de un negocio nuevo de renting de vehículos en la ciudad de Valencia. Para ello, partiremos de siete objetivos que nos ofrecerán la información suficiente para poder decidir sobre dicha viabilidad. A continuación se procederá a enumerar los distintos objetivos, para así poder enlazarlos al final del TFC con las conclusiones.

- 1) Conocer el sector y su evolución para saber si está en crecimiento o, por el contrario no resulta un sector atractivo actualmente.
- 2) Investigar sobre la competencia para poder posicionar a la empresa en el mercado, con la mayor garantía de éxito posible.

- 3) Localizar la empresa en un punto estratégico de la ciudad para aprovechar la venta por proximidad y además distribuir los espacios de la misma para optimizar las operaciones.
- 4) Dotar a la empresa de un marco legal adecuado y distribuir los recursos humanos y las funciones de cada uno.
- 5) Fijar las políticas de marketing de la empresa para lanzar el servicio al mercado con la mayor afluencia de clientes posible.
- 6) Averiguar la viabilidad del proyecto para saber si resulta rentable realizar la inversión que requiere.

1.4. Metodología

La metodología empleada se halla nombrada entre la justificación de las asignaturas. Sin embargo, en este apartado se nombran específicamente las herramientas empleadas durante todo el proyecto.

La investigación del sector se realiza a través del estudio de los indicadores y de las tablas del INE y otras fuentes que se nombran en la bibliografía. Respecto a la aproximación al entorno de la empresa y de la competencia, se utilizan herramientas más concretas como son el análisis PEST, el análisis de las cinco fuerzas de Porter y la matriz DAFO-CAME.

Para la localización de la empresa se utilizan herramientas proporcionadas por Internet como es el Google Maps y para la distribución del local se utiliza lo que se denomina “distribución en planta”. Además para realizar la secuencia de operaciones y procesos se emplean diagramas de flujos.

También se han utilizado los diagramas de flujos para realizar el organigrama de la empresa, tras definir los puestos de trabajo.

Se ha utilizado la herramienta del Marketing Mix para definir las estrategias respecto a las políticas básicas de producto/Servicio, Precio, Distribución y Comunicación.

Se han utilizado las herramientas contables (Estados Contables y Ratios) para averiguar la estructura económico-financiera de la empresa. Una vez obtenidos estos resultados se han contrastado con los resultados obtenidos del análisis de inversiones mediante el VAN y la TIR.

Por último se ha utilizado la herramienta del Calendario de Gantt para organizar las tareas fundamentales para la implantación del proyecto y su puesta en marcha.

2. ANTECEDENTES Y SITUACIÓN INICIAL

2.1. Introducción

El término emprender es muy utilizado en diversos tipos de materias ya que es la base del crecimiento. La palabra emprender significa empezar a hacer alguna cosa, especialmente cuando exige esfuerzo y trabajo. Por tanto, para la creación de empresas es necesario que exista la figura del emprendedor, aquella persona que inicia un camino, que comienza los cimientos de un proyecto.

En este punto nos acercaremos de manera breve a las capacidades que debe tener un emprendedor, los tipos de emprendedor que existen y los errores que debemos evitar. Sobre todo, en un momento económico crítico en el que las altas tasas de paro deben valer para agudizar el ingenio e intentar buscar caminos alternativos a la búsqueda de empleo.

Respecto a las cualidades o capacidades de un buen emprendedor, en sentido general, podemos destacar las siguientes:

- 1. Perspicacia:** Capacidad para identificar y explotar oportunidades de negocio, para generar nuevas ideas (estado de alerta).
- 2. Proactividad:** Capacidad de desarrollar iniciativas basándose en la visión del futuro en relación con una nueva oportunidad, un nuevo producto o negocio, que proporciona un ideal, un proyecto de empresa por el cual luchar, y que activa la motivación liberando la energía necesaria para la acción.
- 3. Entusiasmo:** El emprendedor debe tener unas aspiraciones que le lleven a la búsqueda y mejoras de ideas de progreso, a la mejora continua a través de nuevas combinaciones de factores.
- 4. Autoconfianza:** Convencimiento que tiene el propio sujeto de que es él quien controla su propio destino y no la suerte u otros factores y actores ajenos a él.

5. **Integridad:** El emprendedor tiende más o menos a asumir riesgos moderados o al menos riesgos que el considera soportables y que por tanto puede controlar.
6. **Perfeccionamiento:** Capacidad para mejorar y aprender de la experiencia.
7. **Estructuración:** El emprendedor se enfrenta a un nuevo sistema y a una nueva situación no estructurada, por ello, debe de reducir la complejidad.
8. **Creatividad:** Capacidad para desarrollar nuevos sistemas (originalidad).

Respecto a los tipos de emprendedor, se pueden clasificar en:

1. **Emprendedores especulativos**, son aquellos que buscan beneficios rápidos en torno a un negocio claramente especulativo (cuya idea o pensamiento no está fundamentado y/o carece de una base real). La empresa en sí no tiene interés para ellos, pues es una simple cobertura o vehículo para controlar el negocio, darle una apariencia o evitar sanciones. La idea para ellos no es importante en cuanto a su proyección futura, ni ésta ni la empresa son sustentables, y su vida será muy corta y pueden perjudicar gravemente la economía global.
2. **Emprendedores de forma de vida o supervivencia**, buscan sobrevivir con la empresa. La idea sobre la que montan la empresa no suele ser muy original. La mayoría de las veces es recogida de su propia experiencia laboral previa o simplemente emulada, y en cualquier caso no requiere de capacidades muy especiales ajenas al sujeto para ponerse en marcha como empresa. Es más, su continuidad depende principalmente de la dedicación personal del sujeto y de sus propias aptitudes. No suelen ser empresas que generen grandes beneficios, sino más bien permiten un modus vivendi al sujeto y su familia. Normalmente estas empresas desaparecen con sus creadores, y su transmisión suele ser generacional y sobrevivirá si el nuevo empresario, como mínimo, no hace sino relevar tal cual al anterior.

3. **Emprendedores de plusvalía**, son sujetos que suelen aprovechar una oportunidad o una idea muy novedosa, creando y poniendo en marcha la empresa con el fin de explotarla y desarrollarla y venderla cuando esté en su mejor momento. Para este tipo de emprendedores la idea adquiere gran importancia, ha de ser sustentable y poderse desarrollar por su propio potencial sin depender de las cualidades y decisiones de ellos ya que, de esta manera se facilitará la transmisión de la empresa. Pero a pesar de lo dicho se corre el riesgo de que estas empresas dependan de sus creadores, y que a pesar de parecer muy jugosas a futuros nuevos propietarios, éstos luego no sean capaces de mantenerlas.

4. **Emprendedores de futuro**, que buscan crear una empresa sobre una idea innovadora y bien trabajada, realmente sustentable. Empresas que les sobrevivan, que se conviertan con el transcurso del tiempo en entidades autónomas e independientes de sus creadores, capaces de marchar por sí mismas gracias a una cultura y a un “know-how” propio y una continua innovación.

Respecto a los errores más frecuentes de un emprendedor, cabe destacar los siguientes:

1. Vender lo que el emprendedor quiere sin tener en cuenta las necesidades de los clientes potenciales.

2. Plan de negocios no escrito, indispensable para estructurar las bases del proyecto y atraer inversores.

3. No conocer sus fortalezas dejando escapar así las oportunidades de negocio.

4. No atreverse a preguntar, por temor a que los clientes o la competencia piensen que somos incompetentes es un error ya que el “feedback” es necesario para que una empresa prospere.

5. No formarse antes de comenzar. Instruirse es necesario cuando se emprende un proyecto empresarial ya que el mercado está en constante cambio y con él las estrategias que pueden favorecer nuevas oportunidades.

6. No tener una dimensión realista de ingresos y gastos, bien por basarse en un escenario demasiado optimista o por excederse en sus presupuestos.

7. Ignorar que lo que manda es el efectivo, sin el cual el motor de la empresa no tiene capacidad de reacción.

8. No tener un plan de marketing. El plan de marketing es fundamental en una empresa de nueva creación, es absolutamente necesario dar a conocer el producto o empresa para vender.

9. No asignar presupuesto para el marketing o, en caso de no disponer de recursos suficientes, elaborar un buen plan utilizando canales que no requieran gasto de efectivo.

10. No delegar. La continuidad normal de la empresa no puede depender de un único jefe. El emprendedor debe saber administrar sus fuerzas y tener alternativas por si surgiere su indisposición.

Una vez el emprendedor tiene una idea de negocio, es necesario elaborar un plan para desarrollar el proyecto. El plan de empresa estructura las ideas convirtiéndolas en objetivos y es indispensable una buena presentación del mismo para captar inversores.

Redactar un proyecto empresarial es una tarea que puede llegar a ser complicada si no se tiene claro, desde el principio, qué se tiene que plasmar en él. En este punto se expondrán una serie de recomendaciones para la redacción de éste, se definirá qué es un plan de empresa y sus objetivos así como una serie de recomendaciones para su presentación.

De la elaboración del plan dependerá el éxito o el fracaso de nuestro negocio, por lo tanto conviene no precipitarse a la hora de poner en marcha un proyecto

y detenerse a analizar los pasos que deben seguirse para que dicho proyecto resulte provechoso.

2.2. Motivación del TFC. La idea

La idea principal del TFC surge debido a que el sector del renting en España se encuentra en expansión. Antes de comenzar la crisis económica era un sector con muy buenas cifras en el que se predecía un crecimiento y una consolidación importantes. Sin embargo, con la crisis su crecimiento se vió estancado.

Actualmente, el sector vuelve a estar activo, el renting de vehículos en España ha crecido un 22,4% hasta el mes de abril, con 61.355 unidades. Según los datos de la Asociación Española de Leasing y Renting (AELR), las empresas han adquirido hasta el mes de abril 205.129 vehículos, lo que supone el 49% de los 418.447 matriculados hasta esa fecha. Esta cifra total refleja un incremento del 25,8% respecto al mismo periodo de 2014.

El renting empieza a utilizarse tanto a nivel particular como empresarial, con un gran potencial de introducción en las pequeñas y medianas empresas. La motivación del proyecto es crear una empresa de renting aprovechando las ventajas que proporciona el entorno ya que es una opción muy atractiva para pymes que requieren de vehículos y no poseen la capacidad financiera para permitirse adquirirlos. El renting supone un ahorro económico considerable e incluso un ahorro en los recursos humanos de la empresa que contrata ya que puede despreocuparse de las gestiones inherentes a la propiedad de un vehículo.

Una vez el emprendedor tiene una idea de negocio, es necesario elaborar un plan para desarrollar el proyecto. El plan de empresa estructura las ideas convirtiéndolas en objetivos y es indispensable una buena presentación del mismo para captar inversores.

Redactar un proyecto empresarial es una tarea que puede llegar a ser complicada si no se tiene claro, desde el principio, qué se tiene que plasmar en

él. En este punto se expondrán una serie de recomendaciones para la redacción de éste, se definirá qué es un plan de empresa y sus objetivos así como una serie de recomendaciones para su presentación.

De la elaboración del plan dependerá el éxito o el fracaso de nuestro negocio, por lo tanto conviene no precipitarse a la hora de poner en marcha un proyecto y detenerse a analizar los pasos que deben seguirse para que dicho proyecto resulte provechoso.

El plan de empresa, también denominado plan de negocio, proyecto empresarial, estudio de viabilidad o *business plan*, es un documento escrito que identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio, examina la viabilidad técnica, económica y financiera de la misma, y desarrolla todos los procedimientos y estrategias necesarias para convertir la citada oportunidad de negocio en un plan de empresa concreto.

Como podemos apreciar por su propia definición, el Plan empresarial se desarrolla desde dos perspectivas; la descriptiva, donde se explican todas las ideas y detalles del promotor o promotores para el desarrollo de su proyecto de negocio, y la perspectiva económica, compuesta por datos numéricos que desarrolla escenarios económicos para averiguar la viabilidad del proyecto.

Entre los objetivos generales que podemos destacar de un plan de negocio se encuentran los siguientes:

- Plasmar en un **documento por escrito** la idea del negocio y las fases de desarrollo de cara a posibles socios, entidades o instituciones que puedan colaborar posteriormente. Es una tarjeta de presentación ante terceros.
- Facilitar la **búsqueda de recursos** ajenos, como financiación y subvenciones.
- Servir de **instrumento de análisis y evaluación** de la propia idea de negocio.
- Identificar los **pasos e hitos a cumplir** en el desarrollo de la empresa.
- Definir y comprender el **modelo de negocio, el mercado y la competencia**.

- Identificar y hacer un **seguimiento del proyecto** una vez se ha puesto en marcha, permitiendo identificar las posibles desviaciones y adoptar las medidas correctoras si fueran necesarias.

2.3. Aproximación al sector

En este capítulo se analizará de forma concisa el sector servicios, al cual pertenece el renting de vehículos. Conoceremos el peso del sector dentro de la economía a través del porcentaje del PIB que representa y la cantidad de empleo que origina. A continuación se realizará una definición de la actividad empresarial y de las características básicas de la misma, comparando los distintos tipos de renting así como las ventajas que representa el mismo respecto de otras opciones. Para terminar con una aproximación al sector del renting en España y de las empresas más importantes del mismo.

La importancia de este sector puede medirse comparándolo con otros sectores mediante la aportación al PIB (Producto Interior Bruto) que supone cada uno de ellos.

Así, en la tabla 1 podemos observar el PIB que aporta cada uno de los sectores de la economía española, tanto en términos absolutos como en porcentaje.

Tabla 1. Producto interior bruto a precios de mercado y sus componentes

(Unidad: millones de euros)

	2010	2011	2012	% 2012
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	24.696	23.909	23.215	2,26%
Industria	158.144	164.519	163.877	15,93%
- Industria manufacturera		128.052	125.912	12,24%
Construcción	101.834	91.132	80.827	7,85%
Servicios	670.136	680.202	676.300	65,72%
- Comercio, transporte y hostelería	230.851	235.595	238.586	23,19%
- Información y comunicaciones	41.149	40.722	40.069	3,89%
- Actividades financieras y de seguros	44.010	40.742	41.394	4,02%
- Actividades Inmobiliarias	70.263	75.665	77.742	7,56%
- Actividades profesionales	71.105	74.493	72.614	7,06%
- Administración pública, sanidad y educación	177.486	177.350	170.478	16,57%
- Actividades artísticas, recreativas y otros servicios	35.272	35.635	35.417	3,44%
Impuestos netos sobre los productos	90.810	86.565	84.783	8,24%
PRODUCTO INTERIOR BRUTO a precios de mercado	1.045.620	1.046.327	1.029.002	100%

Fuente: Instituto Nacional de Estadística, 2014.

Como ya habíamos anticipado, en la anterior tabla se puede observar cómo el sector que realiza una mayor contribución al PIB nacional es el de servicios. La evolución de todos los sectores ha sido negativa debido a la crisis que padece el país desde el año 2008. Como revelan los números, dicha crisis ha causado mayor estrago en el sector de la construcción, hasta el punto de ser denominada “crisis del ladrillo”. No obstante, el año 2011 da una tregua a la economía produciendo crecimiento en los sectores de la industria y de servicios, cuyo crecimiento será negativo en el 2012, pero que da oxígeno a la economía desacelerando el desplome de la construcción y la constante reducción de producción en el sector agrícola.

A pesar del mal momento económico que sufre la economía española, sigue siendo el sector servicios el que mayor producción aporta al PIB y el que más crece en términos absolutos ya que, a pesar de su evolución negativa en 2012, arroja un valor de producción positivo del 2010 al 2012 de 6.164 millones de euros respecto del crecimiento total de la industria que fue de 5.733 millones de euros.

Como podemos apreciar, el sector más dañado por la crisis es el sector de la construcción, cuyo decrecimiento del año 2010 al 2012 se cifra en 21.007 millones de euros. Es el sector agrícola el que mantiene un decrecimiento sostenido desde varios años atrás debido a la transformación de la economía que ha ido dando el relevo en primer lugar a la industria y después al sector terciario, convirtiéndolo en el sector más fuerte de nuestro país, representando el 65,72% del PIB en el año 2012, así como una moderación en su decrecimiento.

A continuación, en la tabla 2 podremos observar como se estructura el empleo según el sector determinando, tanto número de personas ocupadas en cada sector, como el porcentaje que representan del total de ocupados en España.

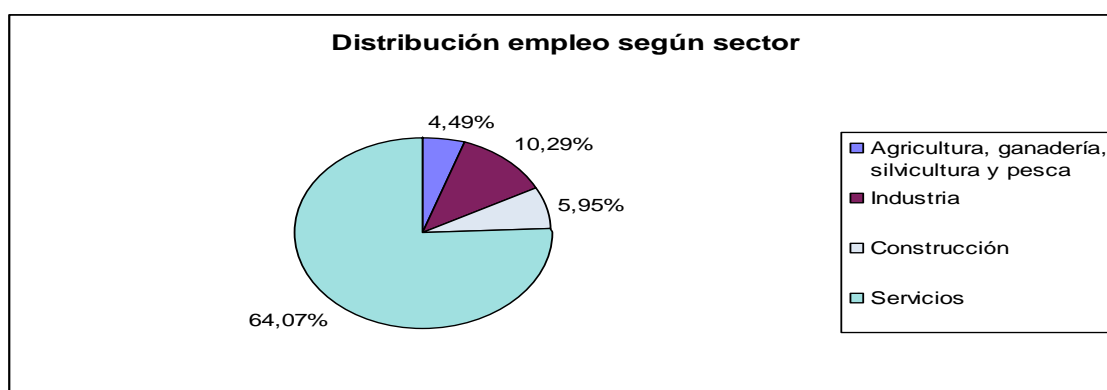
Tabla 2. Distribución del empleo según actividad.

	2013TIV	%
TOTAL	19.699.223	100,00%
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	1.039.100	4,49%
Industria	2.300.800	10,29%
Construcción	1.279.900	5,95%
Servicios	14.504.000	64,07%

Fuente: Instituto Nacional de Estadística, 2014.

Como podemos observar, el sector servicios es el que mayor peso tiene en la economía española, ya que con 14.504.000 ocupados representa el 64.07% del total de ocupados en el país en el cuarto trimestre del año 2013, muy por encima del resto de sectores. Por lo tanto, se puede decir que el sector servicios es el que más puestos de trabajo genera en la actualidad.

Figura 1. Distribución de empleo según actividad (Año 2013)



Fuente: Elaboración propia, 2014.

Tabla 3. Empresas activas según sector en 2013.

	Nº EMPRESAS	%EMPRESAS
INDUSTRIA	206.585	6,57%
CONSTRUCCIÓN	425.593	13,53%
COMERCIO	765.379	24,32%
SERVICIOS	1.749.013	55,58%
TOTAL	3.146.570	100,00%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE, 2014

La tabla 3 muestra el número de empresas activas que existen en nuestro país según la actividad a la que se dedican. El sector con mayor peso en el tejido empresarial en cuanto a personal activo es el sector servicios que con 1.749.013 empresas activas representa el 55,58% sobre el total de empresas activas del territorio nacional, que se cifra en 3.146.570 empresas activas, según datos de 2013. Como ya avanzamos anteriormente, es el sector más importante ya que es el que más contribuye a la generación de empleo, en unas circunstancias en las que, por la crisis que sufre el país, existe una destrucción de empleo importante.

El segundo sector que más empresas activas tiene es el comercio, con un 24,32% respecto del total, seguido por la construcción con un 13,53%. Por último, tenemos la industria que con 206.585 empresas, representa el 6,57% de empresas activas. Como podemos ver, el sector industrial ha caído dejando paso al sector terciario. Este auge del sector terciario ha evolucionado en gran parte debido a las nuevas tecnologías de la comunicación que posibilitan una divulgación de la información mayor y una gran facilidad de contratar servicios.

Respecto al tamaño de las empresas, el tejido empresarial español se compone principalmente de empresas de pequeño y mediano tamaño, como muestra la tabla siguiente.

Tabla 4. Empresas activas según sector, por intervalo de asalariados

Datos a 1 de enero de 2014

	Total	Industria	Construcción	Comercio	Resto de servicios
TOTAL	3.119.310	200.835	408.089	758.483	1.751.903
Sin asalariados	1.672.483	77.310	251.288	378.517	965.368
De 1 a 2 asalariados	921.000	55.502	101.397	248.369	515.732
De 3 a 5 asalariados	284.612	24.867	30.582	79.583	149.580
De 6 a 9 asalariados	110.819	14.516	11.919	28.354	56.030
De 10 a 19 asalariados	70.226	13.864	7.834	13.598	34.930
De 20 o más asalariados	60.170	14.776	5.069	10.062	30.263

Fuente: INE, 2014.

El sector terciario supone un sector clave en el desarrollo de la economía española ya que el mayor porcentaje de producción nacional e incluso mundial está directamente relacionado con dicho sector. La creciente importancia del sector servicios, que ha tomado el relevo del sector industrial en los últimos años, es un fenómeno que se debe a varias causas.

Los factores que pueden explicar este proceso de terciarización de la economía española se pueden concretar, según J. A Luengo (2011) en los siguientes:

- a) Desde el ámbito de la demanda, el incremento de los servicios está favorecido por el desarrollo económico e incremento de la renta personal disponible.
- b) Desde la perspectiva de la oferta, se debe destacar que se trata de un sector que absorbe una proporción de empleos muy elevados y que es el sector refugio, frente a la pérdida de importancia tanto de las actividades manufactureras como de las vinculadas a las actividades agrarias.
- c) Los procesos de externalización vinculados con los sectores empresariales e industriales tradicionales está favoreciendo la aparición de empresas especializadas en servicios que anteriormente se desarrollaban dentro de aquellas.
- d) No menos importantes han sido los cambios derivados por el envejecimiento de la población así como los ligados a la incorporación de la mujer al mercado laboral. Ambos factores han favorecido la dinamización de las actividades terciarias.

e) En el caso concreto de nuestro país, el espectacular crecimiento del terciario no podría explicarse sin el desarrollo y la consolidación del estado de bienestar. Los servicios comunitarios, sociales y de atención personal han visto como su participación en el valor añadido bruto del sector crecía rápidamente.

f) Dentro de las ramas terciarias se debe destacar el papel de las actividades financieras, la hostelería y el transporte. No obstante, es destacable que son las ramas vinculadas a las telecomunicaciones las que han representado el núcleo más dinámico de todo el terciario español en la última década.

El origen del renting se sitúa en el Reino Unido concretamente en el año 1950, fecha en la que comienza también la utilización de esta modalidad en Estados Unidos. No será hasta la década de los setenta cuándo el renting se desarrolle plenamente.

En España comenzó en 1985 de la mano de la compañía Lease Plan y no tuvo un gran auge debido, principalmente, al desconocimiento y a la falta de información sobre el producto, así como el arraigado sentido de la propiedad por parte de los clientes, y no será hasta los años 1993 y 1994 cuando comienza a implantarse de una manera más notable.

Gracias al impulso que sufre el sector, el 30 de octubre de 1995 se crea la Asociación Española de Renting de Vehículos (AER) que es la organización más representativa y punto de referencia del sector de renting de vehículos en España. En la actualidad, dicha asociación está compuesta por veintitrés asociados, que son las principales compañías del sector y que controlan cerca del 98% del mercado en España.

Desde su creación, la AER ha venido desarrollando una labor divulgativa del renting y de asesoramiento y colaboración con distintas entidades administrativas, tales como la Dirección General de Tráfico, Ministerio de Hacienda o de Fomento, entre otras. Asimismo, mantiene buenas relaciones con distintos Ayuntamientos, con fabricantes de automóviles y, en general, con todos los colectivos relacionados con el sector de renting.

La AER nació como foro de debate con los siguientes objetivos:

1. Contribuir al desarrollo del sector en España con altos estándares de calidad.
2. Informar sobre las características, ventajas y particularidades del renting de vehículos.
3. Analizar la legislación vigente, y colaborar con la Administración, para que la adecue al nuevo servicio y a la realidad económica actual (IVA, IRPF, Unión Europea, etc.).
4. Reducir los trámites burocráticos y administrativos relacionados con la utilización del vehículo.
5. Servir de plataforma o punto de unión de todos los colectivos relacionados con el renting.

Desde su fundación, la AER ha conseguido diversos logros en sus conversaciones con la Administración, entre los que cabe destacar:

1. A través de gestiones ante las autoridades de la UE en Bruselas, se ha conseguido que el sector se consolide como usuario final, con lo cual por ley, mediante el nuevo reglamento de distribución de vehículos, puede llevar a cabo sin restricción alguna, cuantas compras transfronterizas considere oportuno, además de otras ventajas implícitas en esta condición de usuario final. (Reglamento CE 1400/2002, de 31 de Julio).
2. Equiparación de la fiscalidad del contrato de alquiler con el de compra de un vehículo:
 - IVA: Las normas vigentes hasta 1.998 impedían la deducción del IVA en aquellos vehículos que no fueran a ser destinados exclusivamente para uso profesional o empresarial. La modificación del IVA (Ley 40/1989, ha permitido que a partir de 1999 puedan deducirse fiscalmente los vehículos en el porcentaje que se dediquen a la actividad empresarial, pudiendo recuperarse desde un mínimo del 50%, hasta el 100% del IVA.

- IRPF: En cuanto a la valoración del vehículo como retribución en especie para el uso particular de un empleado, hasta 1999 existía un tratamiento discriminatorio dependiendo de que el vehículo fuera adquirido por la empresa o alquilado. En el primer caso, la valoración de la retribución en especie se establecía aplicando un 15% sobre el coste de adquisición del vehículo; y, en el caso de los vehículos alquilados, la retribución en especie se establecía en función del precio de arrendamiento.

La nueva ley del IRPF (1998), eliminó dicha discriminación facilitando un criterio único de forma que, a partir de 1999, la valoración se establecía aplicando un 20% sobre el coste de adquisición del vehículo, si la empresa lo adquiere, y sobre el precio como nuevo del vehículo, si lo alquila.

3. Punto de referencia y consulta para el sector de la automoción: la AER se ha convertido en una asociación de referencia y consulta a la hora de tomar nuevas iniciativas.

Analizando datos de la tabla 6, se puede apreciar cual ha sido la evolución del renting en los últimos 17 años en términos de flota viva en el parque automovilístico español. En el periodo analizado, se experimentan incrementos muy grandes, como es el caso del año 1998 en el que el crecimiento es superior al 80% y el año 1999 con un crecimiento por encima del 40%. Este crecimiento sigue en mayor o menor medida hasta llegar al punto máximo en el año 2008, con una flota máxima de 571.565 unidades. Cabe destacar que el decrecimiento que se aprecia a partir del 2008 hasta la actualidad es justa causa de la crisis que arrastra el país y cuyas consecuencias se plasmaron en cifras a partir de dicho periodo.

Tabla 5. Evolución del renting de vehículos en España.

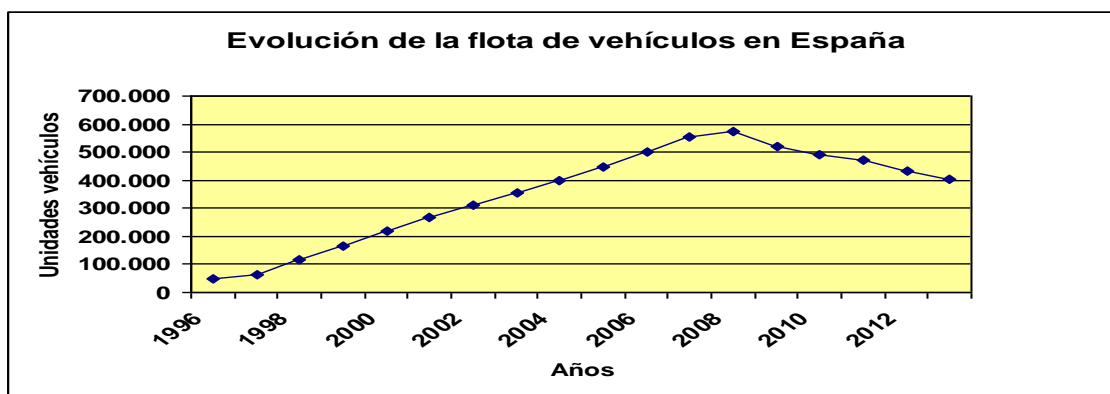
RENTING DE VEHÍCULOS EN ESPAÑA								
Año	Flota (unidades)	Crecimiento (%)	Facturación (M. €)	Crec. Facturac.(%)	Compras en renting (unidades)	Crecimiento (%)	Inversión en compra veh. (M.€)	Crec. Inversión (%)
1996	50,367	34,20	332,97	-	23.165	35,50	-	-
1997	63.159	25,3	417,54	25,52	24.931	7,6	289,12	11,93
1998	115.761	83,3	765,31	83,11	49.614	99	609,90	110,95
1999	163.866	41,6	1.083,33	41,55	69.350	39,7	895,17	46,77
2000	216.434	32,19	1.430,86	32,91	84.820	22,31	1.138,54	27,19
2001	265.444	22,6	1.796,00	24,91	104.074	22,7	1.439,01	26,39
2002	310.020	16,79	2.105,48	17,21	111.046	6,7	1.562,37	8,57
2003	353.493	14,02	2.439,10	15,85	125.693	13,19	1.856,00	18,79
2004	398.064	12,6	2.856,49	17,11	144.777	15,18	2.245,00	20,96
2005	445.686	11,96	3.294,17	15,32	165.574	14,36	2.657,35	18,37
2006	503.006	12,86	3.940,90	19,63	185.173	11,84	3.149,60	18,52
2007	556.569	10,65	4.579,38	16,20	202.910	9,58	3.694,00	17,29
2008	571.565	2,69	4.771,33	4,20	181.833	-10,39	3.335,84	-9,69
2009	521.124	-8,83	4.475,25	-6,21	96.306	-47,04	1.739,86	-47,84
2010	491.056	-5,77%	4.268,86	-4,61	119.660	24,25%	2.160,15	24,16%
2011	470.223	-4,24%	4.115,86	-3,58	123.333	3,07%	2.223,97	2,95%
2012	433.294	-7,85%	3.817,32	-7,25	106.016	-14,04%	1.988,86	-10,57%
2013	401.190	-7,41%	3.556,15	-6,84	119.836	-13,04%	2.211,73	11,12%

Fuente: Asociación Española de Renting de Vehículos – AER, 2014.

En los siguientes gráficos se muestra la evolución del sector de renting en España, en términos de flota viva, facturación e inversión.

En este primero, observamos el gran crecimiento que se produce desde el año 1996 hasta 2008 año a partir del cual el sector sufre el decrecimiento mencionado anteriormente cuya causa principal es la crisis económica del país, pero que sin embargo es moderado respecto al resto de sectores y bastante menos cuantioso que en otros muchos.

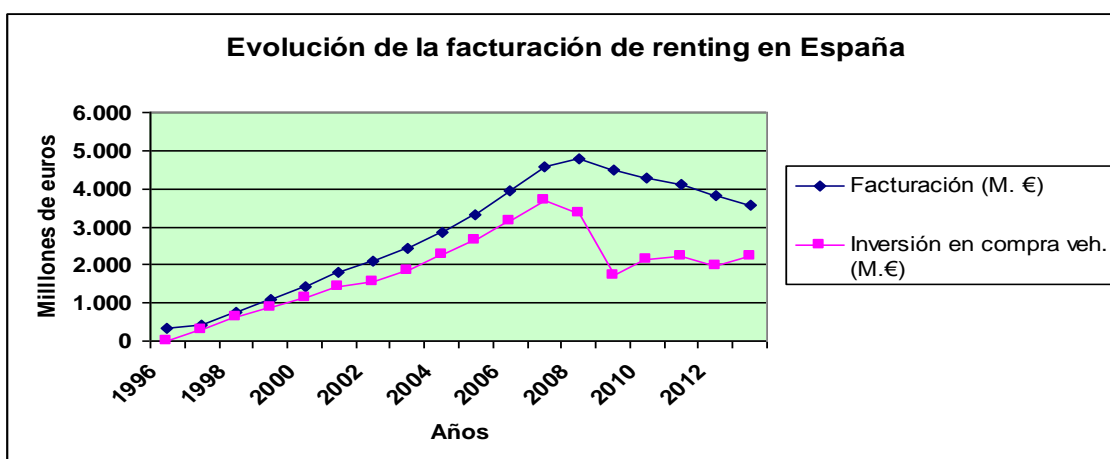
Figura 2. Evolución del sector.



Fuente: elaboración propia, 2014.

En el gráfico siguiente se distinguen dos series, una se refiere a la facturación (en millones de euros) del sector y otra a la inversión (en millones de euros) en la compra de vehículos.

Figura 3. Evolución de la facturación.



Fuente: elaboración propia, 2014.

Como podemos apreciar, la evolución durante los primeros años es progresiva y lógica ya que mientras el sector está despegando, la inversión en compra de vehículos se va traduciendo en mayor facturación para el sector. Es a partir de 2008, en plena crisis, cuando la inversión sufre una caída estrepitosa que no se traduce en una caída de las mismas proporciones en la facturación, pero sí en una reducción paulatina de la misma que evidencia la necesidad de inversión. Si bien es cierto que la caída de la demanda debido a la pérdida de poder adquisitivo producida por la crisis es el factor fundamental del decrecimiento en dicha facturación. También cabe destacar, que la inversión en compras, a

pesar de sufrir una caída importante en 2008, logra repuntes de crecimiento en 2009, 2010 y 2011, con un ligero decrecimiento en 2012 que se salva en 2013 con un nuevo crecimiento. Estos repuntes de la compra de vehículos se producen en gran parte por medidas que toma el gobierno para frenar la caída del sector y que se verán más adelante.

Tabla 6. Representación de las matriculaciones de vehículos para renting sobre el total de matriculaciones.

COMPRAS POR RENTING FRENTE AL TOTAL DE MATRICULACIONES			
Año	Compras	Matriculaciones	% de compras por renting sobre el total de matriculaciones (*)
2003	125.693	1.716.940	7,32%
2004	144.777	1.891.344	7,65%
2005	165.574	1.959.488	8,45%
2006	185.173	1.953.134	9,48%
2007	202.910	1.939.296	10,46%
2008	181.833	1.362.543	13,35%
2009	96.306	1.074.222	8,97%
2010	119.660	1.114.119	10,74%
2011	123.333	928.589	13,28%
2012	106.016	789.119	13,43%
2013	119.836	821.231	14,59%

Fuente: Asociación Española de Renting de Vehículos - AER y ANFAC, 2014.

* Los datos de matriculaciones que se reflejan, y con los cuales se comparan las compras de renting, incluyen toda clase de vehículos.

Las matriculaciones, año tras año, han experimentado un crecimiento positivo en España hasta el año 2008. El porcentaje que representa el renting sobre estas matriculaciones, ha visto incrementada su cuota. En el año 2003 representaba únicamente un 7,32% del total de las matriculaciones de más de un millón y medio de vehículos del parque automovilístico del país, mientras que en el año 2013 se consigue doblar este porcentaje alcanzando un valor de 14,59%. La cuota de mercado del renting se ha ido incrementando año tras año hasta situarse en el 13,35% en 2008, sufriendo un ligero descenso en los años de crisis posteriores para alcanzar su máxima cuota durante el año pasado.

En la tabla 8 se muestran datos relativos a la utilización de motores diesel o gasolina en el sector del renting, teniendo en cuenta también otro tipo de motores menos empleados como los eléctricos o los híbridos. Claramente se

puede observar cómo el motor más demandado es el de diesel, con una cuota del 91,16% sobre el total de renting y del 72,33 % sobre el total de matriculaciones, quedando a mucha distancia modalidad de motor a gasolina que representa el 7,75% sobre el total del renting y el 26,31% sobre el total de matriculaciones. Según los datos del 2013, el 84,8% de la flota corresponde a motores diésel convencionales, el 13.9% a vehículos con motores gasolina convencionales, el 0,9% a híbridos y el 0,2% a eléctricos. Así pues, podemos observar cómo la utilización de motores diesel sigue aumentando mientras los motores gasolina disminuyen, y también cómo los motores eléctricos comienzan a hacerse hueco en el mercado.

Tabla 7. Renting según tipo de motor.

	RENTING		RESTO		TOTAL MATRICUL.	
	Número	% s/total	Número	% s/total	Número	% s/total
Eléctricos	173	0,16%	491	0,07%	664	0,08%
Híbridos gasolina	885	0,83%	8.624	1,26%	9.509	1,21%
Gasolina no híbridos	8.213	7,75%	199.430	29,20%	207.643	26,31%
Híbridos diesel	106	0,10%	462	0,07%	568	0,07%
Diesel no híbridos	96.639	91,16%	474.096	69,40%	570.735	72,33%
TOTAL	106.016	100,00%	683.103	100,00%	789.119	100,00%

Fuente: Asociación Española de Renting, 2014.

El motivo fundamental de la preferencia del diesel respecto al motor gasolina se encuentra principalmente en que el precio por litro de diesel es más barato que el precio por litro de gasolina. Este ahorro a la hora de llenar el depósito, es la razón por la cual los clientes prefieren que el vehículo sea de motor diesel.

En la tabla 9 se muestra la evolución que experimenta el plazo medio de un contrato de renting de vehículos. En este caso, el plazo medio es función de los meses, aunque también se podría haber calculado en función de los kilómetros anuales contratados. El plazo medio nunca ha estado por debajo de los 42 meses en los últimos 10 años. Podemos ver que el plazo medio ha ido disminuyendo desde el 2003 hasta el 2009 donde el decrecimiento revierte para convertirse en crecimiento, siendo el valor más alto en 2013 con 46.55 meses de plazo medio. En los últimos diez años, la media del plazo promedio se sitúa en 43,93 meses y, como ya hemos mencionado, se encuentra en

tendencia alcista. Cabe destacar que el plazo medio del contrato de renting en el primer trimestre de 2014 ha sido de 46.90 meses por lo que cabe esperar que dicho plazo, para el año 2014 continúe incrementándose, respecto al año anterior.

Tabla 8. Plazo medio en meses de un contrato de renting.

AÑO	PLAZO MEDIO (meses)
2003	43,25
2004	42,70
2005	42,73
2006	42,60
2007	42,21
2008	42,73
2009	43,93
2010	45,10
2011	45,15
2012	46,25
2013	46,55

Fuente: Asociación Española de Renting, 2014.

Con ayuda de la tabla 10 se muestra la estructura de los clientes de renting de vehículos en función de si se trata de grandes empresas, pequeñas o medianas empresas, administraciones públicas o particulares.

Tabla 9. Penetración del renting según estructura empresarial.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Gran Empresa	58%	57%	58%	61%	65%	66%
PYME	33%	34%	33%	31%	27%	27%
AA.PP	5%	5%	5%	5%	5%	5%
Personas Físicas	4%	4%	4%	3%	3%	2%

Fuente: Asociación Española de Renting, 2014.

El mayor peso está representado por las grandes empresas, que suponen más de la mitad de los contratos. Se puede ver cómo la evolución desde el año 2007 hasta el 2009 ha ido manteniéndose, a pesar de la disminución en 2008 debido a la crisis, para crecer por encima del 60 % a partir de 2010. Esta mayor aceptación de las grandes empresas se puede explicar con base en una serie de factores que se dan principalmente en las firmas de mayor tamaño. Este tipo

de empresas cuenta con personal especializado en gestionar sus flotas, personal que cuenta entre sus funciones con la de buscar todas aquellas herramientas que mejoren la realización de tales tareas. A esto se le une que las grandes empresas poseen una mentalidad abierta a los cambios, dispuesta a aceptarlos y a incorporarlos.

Las pequeñas y medianas empresas experimentaron una evolución más que favorable en los años anteriores ya que pasaron de representar el 13% en el año 2002 al 33% en 2007. Es un sector en el que ha costado más introducir este tipo de contrato ya que no poseen una especialización de sus departamentos tan bien dotada. Sin embargo, su cuota supera el 30% de 2007 a 2010, aunque ha sufrido un descenso en los años 2010 y 2011 que al menos se ha mantenido en el 27% a pesar de ser este tipo de empresas pequeñas las más castigadas por la crisis.

Por otro lado, las administraciones públicas también se han incorporado poco a poco a esta modalidad de arrendamiento a largo plazo para la gestión de sus flotas y han mantenido su cuota del 5% de contratos durante todo el período estudiado.

En cuanto a los particulares, es un segmento que tiene una cuota mucho menor ya que el desconocimiento de esta fórmula de arrendamiento es mayor. También hay que tener en cuenta que esta baja implicación es debida, en parte, a que este grupo no se ve beneficiado fiscalmente como es el caso de las empresas. Y la crisis ha conseguido que disminuya su cuota, a favor de las grandes empresas, cuya estructura económica suele poseer una base mucho más sólida.

Las Comunidades Autónomas que más introducida tienen la modalidad de renting, según datos de la tabla 11, son Madrid y Cataluña con un 37,02% y un 26,95% respectivamente. La Comunidad Valenciana se sitúa en el tercer puesto con un 7,73% y, en la tabla aparecen por orden descendente el resto de comunidades, siendo las de menor cuota de renting Ceuta y Melilla con un 0,01%..

Tabla 10. Renting sobre el total del parque de vehículos por Comunidad Autónoma en el año 2013.

Comunidad Autónoma	% sobre total
MADRID	37,02%
CATALUÑA	26,95%
VALENCIA	7,73%
ANDALUCIA	7,57 %
PAIS VASCO	5,65%
GALICIA	3,25%
ARAGON	2,22%
CASTILLA-LEON	1,91 %
CASTILLA-LA MANCHA	1,58 %
MURCIA	1,33%
CANARIAS	1,18 %
NAVARRA	0,82%
ASTURIAS	0,81 %
BALEARES	0,72 %
CANTABRIA	0,50%
EXTREMADURA	0,45 %
LA RIOJA	0,29 %
CEUTA	0,01 %
MELILLA	0,01%

Fuente: AER, 2014.

La tabla 12 muestra la evolución del renting sobre respecto a su distribución en motores diesel, gasolina, híbridos o eléctricos durante 2012 y 2013, así como la variación.

Tabla 11. Distribución del renting respecto al tipo de combustible.

	SECTOR RENTING		
	2013	2012	VARIACION
DIESEL	84,81%	91,16%	-6,35%
GASOLINA	13,92%	7,75%	6,18%
HIBRIDOS	1,05%	0,93%	0,12%
ELECTRICOS	0,22%	0,16%	0,06%

Fuente: Elaboración propia con datos de la Asociación Española de Renting, 2014.

Como se puede observar en la tabla 12, se ha producido un incremento en la flota de vehículos de motor gasolina de las mismas proporciones que la disminución de vehículos de motor diesel. Esto puede deberse a la disminución del precio de venta de los vehículos de gasolina para incrementar las ventas y a una subida de precio del combustible de diesel que acerca precios entre los dos tipos de combustible diesel-gasolina. Por su parte, los vehículos híbridos y los eléctricos continúan con su ascenso paulatino debido a las mejoras conseguidas por nuevas tecnologías que mejoran las prestaciones de dichos vehículos.

La tabla 13 muestra cuáles han sido las marcas más compradas y los modelos más contratados para renting.

Tabla 12. Marcas más compradas y modelos más contratados por el sector renting.

Marcas más compradas	Modelos más contratados
1. RENAULT	1. RENAULT MEGANE
2. PEUGEOT	2. SEAT IBIZA
3. VOLKSWAGEN	3. PEUGEOT 208
4. SEAT	4. SEAT LEÓN
5. OPEL	5. VOLKSWAGEN GOLF
6. CITROËN	6. NISSAN QASHQAI
7. AUDI	7. VOLKSWAGEN PASSAT
8. FORD	8. VOLKSWAGEN POLO
9. FIAT	9. PEUGEOT PARTNER II
10. BMW	10. OPEL INSIGNIA

Fuente. AER, 2014.

Las marcas más compradas son Renault, Peugeot y Volkswagen mientras que los modelos más demandados por los usuarios de renting pertenecientes a los segmentos medio y comercial están encabezados por el Renault Megane, Seat Ibiza y Peugeot 208.

Para finalizar este apartado, veremos cuáles son los sectores que más han recurrido a los servicios de empresas de renting en el 2013, estos han sido:

1º.- Industria química y farmacéutica.

2º.- Comercio al por mayor e intermediarios del comercio.

3º.- Transporte, almacenamiento y comunicaciones.

4º.- Industria de alimentación, bebidas y tabaco.

5º.- Producción y distribución de energía eléctrica, gas y agua.

2.4. Epílogo

Como hemos podido comprobar por los datos expuestos, el sector servicios abarca alrededor del 70% de la actividad empresarial en España. Es un sector amplio, y en ocasiones poco estable, por lo que debe ser analizado con cautela. No obstante, es un sector rentable y mucho más flexible que otros, como es el caso de la industria.

En concreto, el sector del renting en España nos abre un gran abanico de oportunidades, ya sea aprovechando el turismo, ya sea complementando otras actividades empresariales o dirigiéndose al público en general.

Nos encontramos ante una situación en la que después de una difícil crisis, llega la recuperación económica y con ella la oportunidad de crecimiento y la responsabilidad de lograr un equilibrio económico que permita estabilidad general.

3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

3.1. Introducción

El enfoque sistémico delimita el concepto de empresa como un sistema abierto, en continua interacción con el entorno. Como futuros responsables de una empresa, no sólo debemos entender qué decisiones empresariales pueden tomarse, sino también las variables externas que pueden incidir en nuestros resultados. Con ello podremos abordar los factores del entorno general que pueden traducirse en oportunidades o amenazas para nuestra empresa, así como el entorno competitivo en el que opera y su evolución.

La delimitación del entorno en el que se desenvuelve la empresa implica definir cuál es su ámbito de actuación. Por ejemplo, en la actualidad, las empresas operan a nivel local, regional, nacional e internacional. El ámbito de actuación con el que la empresa define su entorno influye en las actividades que realiza y en cómo interactúa con los factores que se derivan de éste.

En este apartado nos vamos a centrar en el análisis de dicho entorno a través de los factores de éxito y fracaso que nos conducirán a conocer las oportunidades y amenazas con las que debe contar nuestra idea de negocio, así como al conocimiento de nuestra propia demanda.

3.2. Análisis del Macro-entorno: Factores político-legales. Factores económicos. Factores socioculturales. Factores tecnológicos

Dentro de cualquier proceso de análisis estratégico, para el estudio de aquellos factores generales que afectan al entorno de la empresa, encontraremos la matriz PEST, abreviatura de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos (aunque se pueden incorporar más factores como el legal, ecológico, etc.).

Esta matriz está específicamente diseñada para analizar los cambios sufridos en el entorno, que afectarán a una empresa o unidad de negocio. De este modo al analizar como cambian estos factores, la empresa podrá diseñar sus estrategias para adaptarse, defenderse o aprovecharse de las grandes tendencias que afectarán a todo el sector.

A continuación, vamos a pasar a analizar dichos factores que afectarán a nuestra empresa:

- **Factores Político-legales**

Nos encontramos inmersos en una crisis o recesión económica que comenzó en 2008 y que dura hasta la actualidad, si bien los peores momentos ya fueron superados, queda mucho camino hasta lograr un crecimiento estable. Dicha crisis económica mundial, más acuciada en los países desarrollados trajo consigo muchos problemas políticos y sociales. En concreto, en España, el final de la burbuja inmobiliaria, la crisis bancaria de 2010 y finalmente el aumento del desempleo en España se tradujo en el surgimiento de movimientos sociales encaminados a cambiar el modelo económico y productivo así como cuestionar el sistema político exigiendo una renovación democrática. El movimiento social más importante es el denominado Movimiento 15-M, surgido en mayor medida, por la precariedad y las condiciones económicas de la clase media y baja; dos consecuencias de la crisis financiera.

En estos momentos, nos gobierna el PP con Mariano Rajoy como presidente, si bien esto puede cambiar en breve teniendo en cuenta que este año se celebrarán elecciones generales en España y existe un descontento generalizado con dicho partido debido a los numerosos casos de corrupción que le afectan directamente.

También debemos ser conscientes de la fortaleza que ha adquirido el nuevo partido PODEMOS, liderado por Pablo Iglesias, que surgió como consecuencia del movimiento 15-M citado anteriormente, y que ya cuenta con 5 escaños en

el Parlamento Europeo. El hecho de que un partido político como PODEMOS llegara al poder produciría grandes cambios en el sistema político que difícilmente se pueden predecir.

Respecto al entorno legal, cabe destacar las ventajas que se pueden obtener en el gravamen del impuesto de matriculación para vehículos que emitan menos CO₂. Este impuesto distingue los siguientes tramos:

- 0%: Para emisiones inferiores o iguales a 120 gr/km CO₂.
- 4,75%: Para emisiones mayores de 120 gr/km CO₂ y menores de 160 gr/km CO₂.
- 9,75%: Para emisiones mayores o iguales a 160 km/h y menores de 200 gr/km CO₂.
- 14,75%: Para emisiones mayores o iguales a 200 gr/km CO₂.

También, desde el gobierno, se toman ciertas medidas para acelerar la velocidad de reemplazo del parque automovilístico español, ya que cuánto más antiguos sean los vehículos en circulación, mayor contaminación producen, mayor gasto de combustible y peores condiciones de funcionamiento, con el consiguiente riesgo de accidentes.

Para ello, el gobierno ha ido instaurando durante los últimos años unos planes de renovación con medidas que apoyen económicamente la renovación de vehículos:

-Plan PIVE 8: es el plan de incentivo a la compra de coches nuevos a cambio de dar de baja uno antiguo. Contará con las mismas características de su edición anterior, salvo por una excepción. La ayuda por coche pasa de 2.000 euros a 1.500 (750 euros del Gobierno y otros 750 del concesionario).

- Plan MOVELE: de ayudas para incentivar y promover la adquisición de nuevos vehículos eléctricos, entendiéndose como tales aquellos cuya energía de propulsión proceda, total o parcialmente, de la electricidad de sus baterías, cargadas a través de la red eléctrica.

Las ayudas se destinarán a la adquisición directa o a la adquisición por medio de operaciones de financiación por leasing financiero o arrendamiento por renting de vehículos eléctricos nuevos, matriculados por primera vez en España.

Dependiendo de la categoría del vehículo y de su autonomía en modo de funcionamiento exclusivamente eléctrico se establecen varias cuantías individuales de ayuda, que pueden oscilar entre los 1.800 y los 20.000 euros.

- Plan PIMA 4: incentiva la compra de vehículos comerciales, de gas y de bicicletas de pedaleo asistido tanto nuevos como usados de hasta un año de antigüedad desde la primera matriculación y siempre que el usuario sea el titular durante al menos un año.

Se podrán beneficiar de este Plan las personas físicas, las jurídicas de naturaleza privada y las comunidades de bienes que cumplan con los requisitos, de forma que recibirán un incentivo de 1.000 euros por cada vehículo comercial de menos de 2.500 kilogramos y de 2.000 euros por unidad en el caso de modelos de más de 2.500 euros.

Los adquirientes de vehículos de gas de menos de 2.500 kilogramos recibirán 2.500 euros por parte del Gobierno más 1.000 euros del vendedor. Los modelos de más de 2.500 kilogramos obtendrán 5.500 euros de ayudas públicas y 2.000 euros de contribución comercial.

La cifra se elevará a 10.000 euros en el caso de vehículos de las categorías M2, M3, N2 y N3 (más de 18.000 kilogramos) y de 20.000 euros para los de

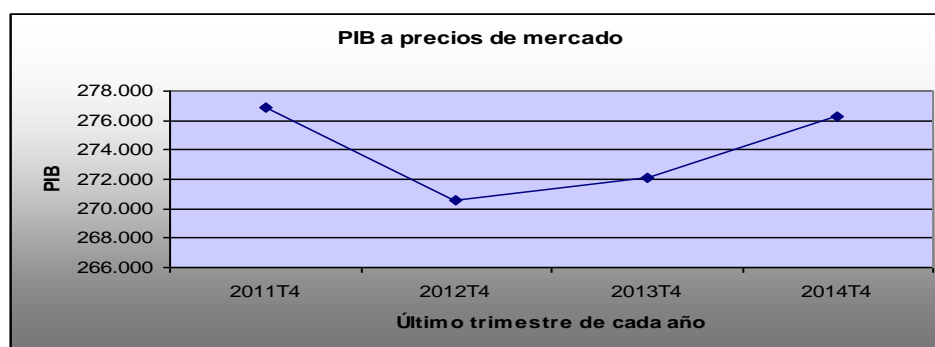
más de 18.000 kilogramos de masa máxima autorizada. Las bicicletas con pedaleo asistido recibirán 200 euros.

- **Factores Económicos**

Los factores económicos se analizan desde cinco aspectos fundamentales de la economía como son: el Producto Interior Bruto (PIB), el tipo de interés (EURIBOR), el Índice de Precios de Consumo (IPC), el precio del combustible y la tasa de desempleo.

En primer lugar podemos ver en el siguiente gráfico la evolución del PIB en los últimos cuatro años. El PIB es el conjunto de todos los bienes y servicios producidos en España durante un año. Como se puede apreciar, del año 2011 al 2012 se produjo una nueva caída del PIB, no tan acuciante como la que se sufrió en 2009 cuya recesión se prolongó a 21 meses, pero que sin embargo, hace realidad los pronósticos de una recesión más extensa cuya mejora se complica. No obstante, en los dos años siguientes el PIB se sitúa en valores casi del 2011 recuperando así su crecimiento.

Figura 4. Evolución del Producto Interior Bruto.

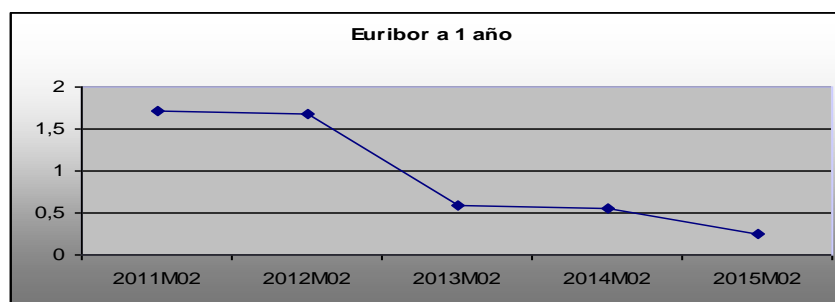


Fuente: Elaboración propia (datos INE), 2014.

Para continuar, vamos a ver la evolución sufrida por los tipos de interés reflejados en el EURIBOR a un año. El EURIBOR es el acrónimo de Euro Interbank Offered Rate o “tipo europeo de oferta interbancaria”. El Euribor es el tipo medio de interés al que se prestan euros entre sí un gran número de

bancos europeos destacados. Es la forma más común de reflejar los intereses que hay que pagar por una hipoteca, por lo que afecta directamente a las familias. Vemos como debido a la segunda contracción de la economía en 2012, el Banco Central Europeo aprobó la reducción de los tipos de interés al mínimo histórico de 0.05%. Actualmente estos tipos de interés han seguido bajando, aunque algunos vaticinan que está llegando a su mínimo y pronto se frenará.

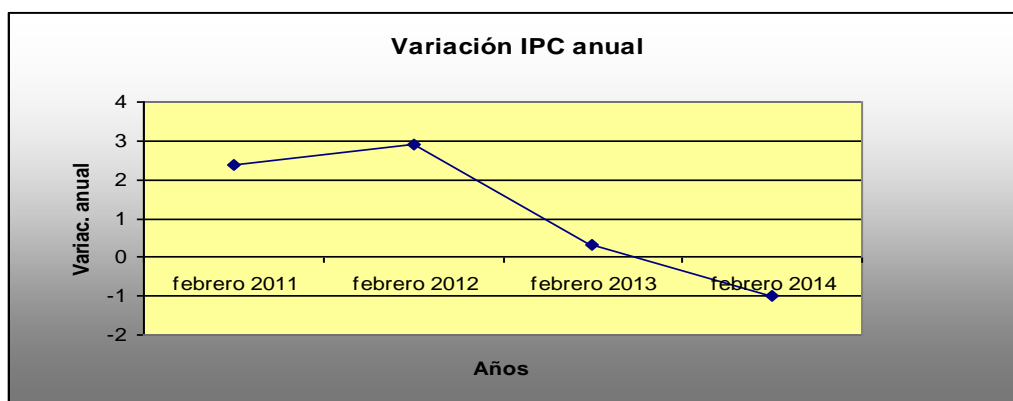
Figura 5. Evolución de los tipos de interés.



Fuente: Elaboración propia (datos INE), 2014.

El IPC es el Índice de Precios al Consumo, este índice mide la evolución del conjunto de precios de los bienes y servicios que consume la población de un país o una región. Es una estimación estadística, es decir se construye con los precios de una muestra de artículos representativos cuyos precios se recogen periódicamente. También se conoce como inflación y permite conocer cuánto se ha encarecido o abaratado el precio del conjunto de artículos que constituyen el consumo familiar. Este estudio se realiza sobre un conjunto de productos (cesta) relacionados con la alimentación, el transporte, la educación, prendas de vestir, etc

Figura 6. Variación del Índice de Precios al Consumo.

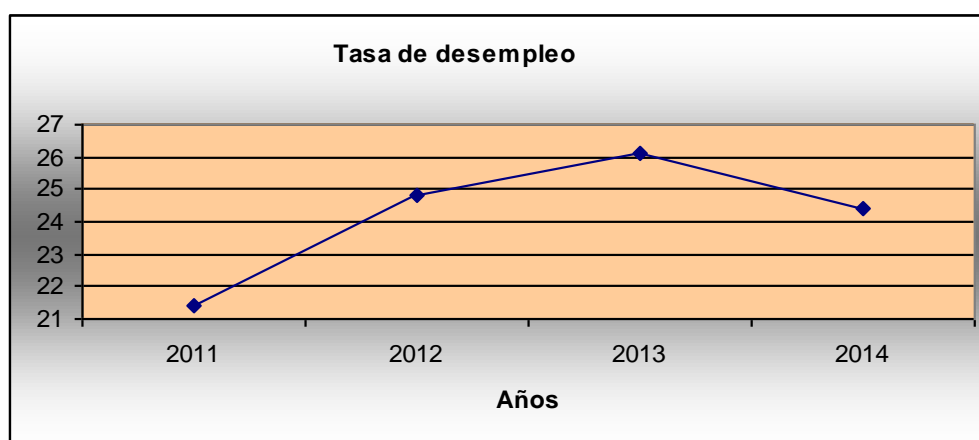


Fuente: Elaboración propia (datos INE), 2014.

Como podemos observar, el IPC se sitúa en máximos del período analizado en febrero de 2012 para luego experimentar una caída vertiginosa en 2013 y 2014, manteniéndose actualmente. Esto supone que los precios se abaratan, favoreciendo el consumo, por lo que cabe esperar un incremento de la producción.

Otro aspecto fundamental de la economía es la tasa de desempleo. Como podemos ver, dicha tasa se incrementa durante los períodos de recaída de la crisis (año 2011, 2012 y 2013) pero comienza su descenso en el 2013 hasta la actualidad. Durante el mes de febrero de 2015, se consiguió el mayor descenso del paro desde el año 2007, lo que supone el balance más positivo de toda la crisis y produce una sensación de recuperación de la economía real.

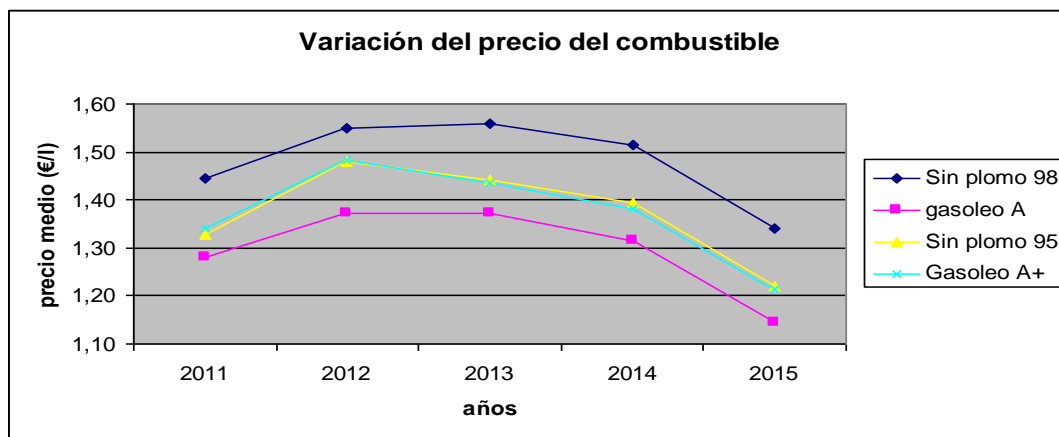
Figura 7. Evolución de la tasa de desempleo.



Fuente: Elaboración propia (datos INE), 2014.

Por último, analizaremos la variación del precio del combustible. Dicha variable es un aspecto fundamental a analizar ya que afecta directamente al motor de la economía de un país. Además, en el sector en el que nos situamos, dicha variable es indispensable para conocerla viabilidad del proyecto ya que es un coste fundamental de la empresa. Como vemos en el gráfico, el precio del combustible se incrementa del 2011 al 2013 para producirse un descenso desde entonces hasta la actualidad. El abaratamiento del precio del combustible es pues un factor fundamental en que mejora las expectativas de crecimiento del sector y de nuestra empresa.

Figura 8. Variación del precio del combustible.



Fuente: Elaboración propia (datos INE), 2014.

- **Factores socioculturales**

Dentro de los factores socioculturales que rodean al renting en España, cabe destacar el sentimiento arraigado en este país de la idea de propiedad. España es un país en el cual la idea de propiedad prevalece ante la idea de “alquiler” de bienes en cualquiera de sus formas de alquiler.

Sin embargo, dicho arraigo ha ido variando a lo largo de los últimos años como consecuencia de un acercamiento a las posturas europeas a este respecto y de unas necesidades derivadas de una economía en crisis que ha disminuido el poder adquisitivo, tanto de consumidores como de empresas.

Actualmente, la idea del renting se expande dentro de nuestra sociedad y evoluciona hacia el cambio dentro de las pymes, ya que existe la necesidad de mejorar la eficiencia y por ello resulta de suma importancia tener el control y la información sobre el coste del consumo de combustible, la contaminación medioambiental y los elementos de seguridad de los vehículos. Así las empresas pueden dedicarse a su misión y dejar en manos de especialistas estos tres aspectos fundamentales para estar acorde a la legislación sobre seguridad vial y contaminación medioambiental y mejorar su gastos en el transporte.

- **Factores Tecnológicos:**

Respecto a los factores tecnológicos cabe destacar, sin duda alguna, la incorporación de un nuevo canal de venta y promoción como es Internet. Este canal es directo y de muy bajo coste y con capacidad de llegar a un gran número de clientes.

Será necesario tener una página web actualizada en la que el cliente pueda seleccionar el servicio que mejor se adapte a sus necesidades y tenga un contacto directo y sin costes con la empresa para poder solucionar cualquier tipo de incidencia que pueda ocurrirle.

Según el presidente de la AER Ignacio Barbadillo, en el caso de la empresa LeasePlanGo, se ha comprobado que el 65% de la decisión de compra se hace a través de la web.

3.3. Análisis del Micro entorno: las 5 fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de gestión desarrollada por el profesor e investigador Michael Porter, que permite analizar una industria o sector, a través de la identificación y análisis de cinco fuerzas en ella. Dichas fuerzas de competitividad sectorial fueron definidas por Porter como el conjunto de competidores potenciales, los clientes, los proveedores,

los competidores actuales y los productos sustitutivos. El gráfico siguiente expresa la interacción de las fuerzas entre sí.

Figura 9. Las cinco fuerzas de Porter.



Fuente: *Elaboración propia, 2014.*

- **Rivalidad entre competidores**

Actualmente existen distintos tipos de competidores en el mercado. Por un lado, encontramos las empresas cuya actividad principal es la de renting, es decir, competencia directa. Este tipo de empresas suele actuar a nivel nacional, por lo que sus esfuerzos en atender las necesidades de los clientes no están tan centrados en el territorio en el que operan de una manera tan exhaustiva como las empresas que operan exclusivamente en Valencia, como es nuestro caso.

También podemos observar que el sector se ha ido concentrando porque históricamente todas las cajas y bancos españoles tenían su compañía de renting. Esto ha ido desapareciendo, y la gestión del renting ya no es una

prioridad para estas entidades. Si bien no se privan del producto, porque el objetivo es seguir ofreciéndolo a sus clientes, pero externalizan la gestión.

El movimiento de los últimos años ha sido la concentración en manos de empresas europeas, de gran tamaño, y muy especializadas. Esta sí es una clara amenaza para el sector ya que la concentración en empresas internacionales puede suscitar monopolios y una difícil lucha de precios en las que las empresas pequeñas podrían salir mal paradas. Sin embargo, al igual que con empresas que operan a nivel nacional, el conocimiento del cliente final en el mercado de Valencia será más concreto y exacto para empresas exclusivamente valencianas.

En cuanto a la intermediación de estas operaciones, existe un mayor número de empresas que se encargan de atraer clientes y luego negociar precios con las compañías de renting. La rivalidad entre estas es fuerte ya que intentan acaparar una mayor cuota de mercado y así, poder ofrecer mejores precios a sus clientes, gracias a la presión que ejercen por las ventas a sus proveedores que son las compañías de renting. De esta manera se abre un espacio entre el proveedor y el cliente final lo que facilita el acceso por parte del cliente a descuentos y a las economías de escala a las que puede obtener el cliente final.

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores**

Existen en este sector fuertes barreras de entrada principalmente económicas ya que la inversión inicial necesaria es bastante elevada en comparación a otros sectores. Se necesita un fuerte desembolso económico inicial para la adquisición de vehículos. A su vez, existen empresas con grandes redes de distribución y aprovisionamiento que frenan la entrada de nuevos competidores.

También debemos tener en cuenta las nuevas formas que adquiere el servicio como barrera de entrada ya que la mayoría de las compañías opta por la diferenciación en la prestación del servicio utilizando nuevas

tecnologías y formas nuevas de adaptarse a las necesidades y peculiaridades del cliente. Ejemplos de ello son:

-La incorporación de la telemática para mejorar el control y la gestión de los vehículos, o incluso crear una especie de juego con el que el usuario se puede retar con otros conductores, compañeros... para conseguir una mejor puntuación con una conducción más segura, prudente y económica.

-El *carsharing*, sistema para compartir el vehículo entre varios empleados en función de las necesidades

-Crear una escuela de conducción, con instalaciones especialmente adaptadas en las que se trata de mejorar el nivel de seguridad y responsabilidad de los conductores.

-La incorporación de las nuevas tecnologías con vehículos eléctricos o híbridos enchufables; la comercialización en función de los kilómetros que se acuerden, es decir, un pago por uso.

Sin embargo, en el caso de los intermediarios en este sector no existe la principal barrera de entrada que es la económica, ya que no requiere una inversión inicial elevada puesto que este peso recae sobre la empresa de renting que es quien dispone los vehículos y los servicios adicionales para el cliente. Por ello, sí existirá una mayor propensión de entrada de nuevos competidores.

- **Amenaza de ingreso de productos sustitutos**

En este sector, la amenaza de nuevos productos sustitutos es baja, ya que no existe ningún producto sustitutivo del renting que ofrezca las mismas prestaciones. Lo más parecido podría ser el leasing pero la diferencia entre el leasing y el renting, como se explica en el apartado 3.5 de este estudio, hace de ellos productos diferentes.

- **Poder de negociación de los proveedores**

El poder de negociación de los proveedores es medio-alto ya que el gran tamaño de los concesionarios les concede una gran capacidad de negociación con las compañías de renting, pero a su vez éstas les suponen a los concesionarios de vehículos una salida muy importante para sus productos por lo que se puede obtener unas mejores condiciones en la compra. Los fabricantes de automóviles ven en las empresas que se dedican al renting la posibilidad de colocar una parte importante de producción. Este proceso puede provocar una gran dependencia al vender importantes volúmenes de vehículos con menores precios a estas empresas con lo que, si el sector del renting continúa ganando cuota de mercado podrán exigir mejores precios.

Además si tenemos en cuenta que con la crisis la venta de automóviles a particulares y empresas se ha visto reducida, la venta a empresas de renting cobra mayor importancia.

- **Poder de negociación de los consumidores**

El poder de negociación de los clientes es medio-alto ya que, gracias a la existencia de un intermediario se puede ejercer mayores presiones para reducir los precios de partida de los productos a los que el cliente final no tendría acceso si adquiriera el servicio/producto directamente.

En caso de que el cliente se dirija directamente a la empresa de renting y no a través de un intermediario el poder de negociación sería bajo.

3.4. Matriz DAFO-CAME

En este apartado se analizan los factores de éxito y fracaso de la empresa en comparación con sus competidores, que más tarde nos servirán para realizar la matriz DAFO y la matriz CAME y trazar las estrategias de dirección de la empresa.

Tabla 13. Factores de Éxito y Fracaso.

FACTORES DE ÉXITO
<ul style="list-style-type: none">• Sector en recuperación: se estima que el sector ha tocado fondo en la crisis y a partir de ahora se espera su recuperación traducido en un crecimiento ascendente continuo. Puesto que actualmente las grandes empresas, casi en su totalidad, ya tienen instaurada esta modalidad de arrendamiento a largo plazo, el sector va dirigido a captar a las PYMES y autónomos. Las PYMES, autónomos y profesionales serán el nicho de mercado en el que nos centraremos principalmente.• Durante los primeros años, la empresa se centrará en los modelos más demandados, consiguiendo así crear presión a los concesionarios para reducir el precio de venta de los vehículos. Con ello, se pretende ofrecer al cliente un precio más ajustado que el de la competencia.• Utilización de Internet para facilitar al cliente cualquier tipo de consulta, formalización, de contrato, parte de incidencias, etc. Con una página web bien estructurada y segura conseguiremos abaratar costes y ahorrar tiempo al cliente lo que repercute en beneficio mutuo.• Utilizar la ubicación como punto estratégico ya que se encuentra en un lugar lejano a la competencia y conocido y accesible para cualquier empresa, autónomo o profesional.• Dar una gran importancia a la calidad del servicio ofrecido, ya que este factor repercute de manera muy significativa en la fidelización del cliente.

Fuente: Elaboración propia

FACTORES DE FRACASO

- Competencia importante en el sector ya que existen empresas financieras y específicas de renting con grandes cuotas de mercado y una mayor experiencia.
- Desconocimiento y desconfianza del cliente hacia una nueva empresa que carece de experiencia en el sector y de datos históricos que avalen su servicio.
- Requiere una inversión inicial importante, lo que supone una menor capacidad de maniobra.
- Localización de punto de venta concreto, careciendo de amplia red comercial para dar salida a los productos.
- Carecer de imagen de marca reconocida que de veracidad en la calidad del servicio.

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Como podemos comprobar, los factores de éxito son más contundentes que los de fracaso. Los factores de éxito nos muestran ventajas competitivas que podemos explotar para alcanzar una diferenciación en el sector proporcionando así la fidelización del cliente. Sin embargo, los factores de fracaso se derivan principalmente del hecho de ser una empresa nueva en el mercado. Dichos factores, se pueden transformar con campañas publicitarias para darse a conocer y con el tiempo con la experiencia positiva del cliente cuidando al máximo la calidad del servicio.

La matriz de análisis es una conocida herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa. El principal objetivo es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro. Su nombre deriva del acrónimo formado por las iniciales de los términos: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. La matriz de análisis dafo permite identificar tanto las oportunidades como las amenazas que presentan nuestro mercado, y las fortalezas y debilidades que muestra nuestra empresa.

ANÁLISIS EXTERNO:

En el análisis externo de la empresa se identifican los factores externos claves para nuestra empresa, como por ejemplo los relacionados con: nuevas conductas de clientes, competencia, cambios del mercado, tecnología, economía, etc. Se debe tener un especial cuidado dado que son incontrolables por la empresa e influyen directamente en su desarrollo. Dicho análisis externo se divide en oportunidades y en amenazas.

- **Oportunidades:** representan una ocasión de mejora de la empresa. Las oportunidades son factores positivos y con posibilidad de ser explotados por parte de la empresa. Para identificar las oportunidades podemos responder a preguntas como: *¿existen nuevas tendencias de mercado relacionadas con nuestra empresa?, ¿qué cambios tecnológicos, sociales, legales o políticos se presentan en nuestro mercado?*

- **Amenazas:** pueden poner en peligro la supervivencia de la empresa o en menor medida afectar a nuestra cuota de mercado. Si identificamos una amenaza con suficiente antelación podremos evitarla o convertirla en oportunidad. Para identificar las amenazas de nuestra organización, podemos responder a preguntas como: *¿qué obstáculos podemos encontrarnos?, ¿existen problemas de financiación?, ¿cuáles son las nuevas tendencias que siguen nuestros competidores?*

ANÁLISIS INTERNO

En el análisis interno de la empresa se identifican los factores internos claves para nuestra empresa, como por ejemplo los relacionados con: financiación, marketing, producción, organización, etc. En definitiva se trata de realizar una auto evaluación, dónde la matriz de análisis DAFO trata de identificar los puntos fuertes y los puntos débiles de la empresa.

• **Fortalezas:** Son todas aquellas capacidades y recursos con los que cuenta la empresa para explotar oportunidades y conseguir construir ventajas competitivas. Para identificarlas podemos responder a preguntas como: *¿qué ventajas tenemos respecto de la competencia?, ¿qué recursos de bajo coste tenemos disponibles?, ¿cuáles son nuestros puntos fuertes en producto, servicio, distribución o marca?*

• **Debilidades:** Son aquellos puntos de los que la empresa carece, de los que se es inferior a la competencia o simplemente de aquellos en los que se puede mejorar. Para identificar las debilidades de la empresa podemos responder a preguntas como: *¿qué perciben nuestros clientes como debilidades?, ¿en qué podemos mejorar?, ¿qué evita que nos compren?*

DEBILIDADES:

1. Empresa nueva por lo que carece de imagen de marca consolidada.
2. Limitada capacidad de financiación.
3. Importante competencia en el sector.
4. Diversidad de productos limitada.
5. Pequeña red comercial.

AMENAZAS:

1. Crisis económica.
2. Precio del combustible.
3. Crecimiento y expansión de la competencia.
4. Mejora de los servicios de la competencia.

FORTALEZAS:

1. Precios competitivos.
2. Atención al cliente muy personalizado y muy cuidado, en ello se basa nuestra estrategia competitiva principal.
3. Campañas publicitarias agresivas para dar a conocer a empresa.
4. Página Web de gran calidad configurada para facilitar la comunicación entre la empresa y el cliente y permitir la agilización del servicio.

OPORTUNIDADES

1. Es un sector en el que se empieza a superar la crisis.
2. Posibilidad de introducir nuevas variantes como el renting de motos.
3. Explotar las posibilidades de mejora en los aspectos de la competencia peor valorados.
4. Aprovechar el nicho de mercado que ofrecen las PYMES, los autónomos, los profesionales y el sector público.

Una vez obtenida la matriz DAFO, realizaremos el análisis de otra matriz que deriva de la matriz DAFO, la matriz CAME cuyas siglas significan:

- C: Corregir debilidades
- A: Afrontar amenazas
- M: Mantener fortalezas
- E: Explotar oportunidades

Esta herramienta nos ayudará a definir “líneas estratégicas de acción”, dándonos multitud de ideas para definir acciones específicas, que darán contenido al plan de acción del Plan de Marketing Anual.

CORREGIR DEBILIDADES:

1. Agencia de publicidad para dar a conocer por todos los medios posibles la empresa.
2. Aprovechamiento máximo de nuestra capacidad de financiación.
3. Estudio y análisis de la competencia para a través de su conocimiento encontrar nuestro nicho de mercado.
4. Productos limitados pero a un precio competitivo y mejorando los servicios de la competencia
5. Pequeña red comercial por lo que cliente final más conocido y acotado.

AFRONTAR AMENAZAS:

1. Ofrecer un servicio personalizado y aumentar así el valor añadido.
2. Estudio y análisis de la competencia para a través de su conocimiento encontrar nuestro nicho de mercado.
3. Conociendo los servicios de la competencia intentar mejorarlos u ofrecer algo que los demás no ofrezcan.

MANTENER FORTALEZAS:

1. Mantener contratación con concesionarios a precios competitivos
2. Realizar cursos coaching y trabajo en equipo para lograr un crecimiento progresivo.
3. Mantener las campañas publicitarias que más funcionan.
4. Mejorar continuamente la página web para que sirva de vínculo con el cliente

EXPLOTAR OPORTUNIDADES

1. Aprovechar la salida de la crisis de muchos sectores para ofrecer el servicio a clientes que antes no podías permitirte.
2. Analizar posibles líneas de negocio como el renting de motos.
 - 3. Analizar las oportunidades que brindan los nichos de mercado de las pymes, los autónomos, los profesionales y el sector público para adecuar nuestra oferta a sus necesidades y poder ofrecer distintos servicios.

3.5. Análisis de la competencia directa

La competencia dentro del sector es fuerte debido a que existen empresas muy grandes que operan a nivel nacional e internacional. También es una competencia diversificada que existen muchos bancos o cajas que ofrecen el servicio de renting. A

A continuación vamos a analizar las principales empresas del sector:

- **ALD Automotive:** es la compañía de Renting y gestión de flotas del grupo internacional Société Générale. La empresa est  presente en 39 países, tiene más de 4.500 trabajadores, y gestiona una cartera que sobrepasa los 100.000 clientes. Dispone de más de 1.000.000 de vehículos a través de dos tipos de productos: Renting (75%) y Administración de Flotas (25%). La compa a est  coordinada por ALD Automotive International, cuya sede se ubica en París, Francia. Estas

cifras convierten a ALD Automotive International en una de las mayores compañías de Renting de Europa y en la tercera del mundo. En España, la compañía opera desde 1992 y figura entre las tres primeras compañías del sector.

- **Alphabet:** compañía multimarca de renting, gestión de flotas y movilidad corporativa. Su sede central se encuentra ubicada en Munich (Alemania), cuenta con más de 2.000 profesionales que gestionan globalmente una flota de más de 530.000 vehículos de renting en los 18 países en los que presta servicio. En España, más de 180 profesionales repartidos entre las oficinas de Madrid, Barcelona, Valencia, Bilbao y Sevilla gestionan una flota de 34.000 vehículos de renting.
- **Arval Service Lease:** compañía multimarca de renting y gestión de flotas perteneciente al Grupo BNP Paribas, está presente en España desde el año 1996. Ha crecido de forma sostenida por encima de la media del sector, lo que le ha permitido llegar a 2014 con una flota de casi 70.000 vehículos gestionados. En el territorio español, Arval Service Lease cuenta con cerca de 400 empleados.
- **Athlon Car Lease Spain:** pertenece a la división de renting de De Lage Landen International, que forma parte del Grupo Rabobank. Es proveedor internacional de productos de financiación de alta calidad de activos y tiene su sede en los Países Bajos.
- **Bancsabadell Renting:** apuesta por un servicio de calidad, lo que hace que sólo atienda los vehículos en concesionarios oficiales, tanto para mantenimientos y averías como para carrocería.
- **BBVA AutoRenting:** creada en 1995, es la empresa del Grupo BBVA especializada en renting de automóviles. Actualmente gestiona una flota de unos 42.000 vehículos y presta sus servicios en todo el territorio nacional desde sus oficinas propias en A Coruña, Barcelona, Bilbao, Madrid, Sevilla y Valencia. Además, cuenta con la capilaridad de más de 3.500 oficinas BBVA.

- **Caixa Renting:** es una compañía de servicios de renting, especializada en vehículos, bienes de equipo, tecnologías, equipos médicos e inmuebles. Su misión es ofrecer a los clientes la mejor solución en la gestión (acceso, renovación, uso) de los bienes que necesiten, con los más altos estándares de calidad y servicio. Constituida en 1994, CaixaRenting pertenece a Criteria Caixa Corp
- **Enterprise rent-a-car:** con más de 20 años de experiencia como empresa pionera en los alquileres de larga duración y la continua adaptación a las necesidades de los clientes y a la situación cambiante del mercado, gracias a sus más de 600 profesionales, más de 25.000 vehículos y 1.400 talleres concertados.
- **Fraikin:** fundada en 1944 es líder europeo del alquiler multiservicio de vehículos industriales y comerciales para profesionales. Se dedican al consejo, la optimización y el alquiler de flotas de vehículos profesionales. En España tiene un gran peso con una facturación de 52 millones de euros, una flota de 4.000 vehículos, 120 colaboradores, 18 delegaciones y 800 clientes.
- **GE Capital Solutions:** es una filial de General Electric que proporciona servicios de financiación y gestión de flotas para todo tipo de empresas. También diseño de programas de financiación de inventarios para fabricantes de vehículos y sus distribuidores en toda Europa. GE está presente en el mercado Ibérico desde la década de los 50 y cuenta con alrededor de 2.200 empleados en sus divisiones industriales, tecnológicas y financieras, repartidos en 25 centros de trabajo, incluidas las instalaciones de producción. Las ventas en el mercado ibérico en 2013 se situaron en 1.300 millones de dólares.
- **Ibercaja renting:** empresa del Grupo Ibercaja para prestar servicios de Leasing y Renting. Nacida en 1990, cuenta con toda la red de oficinas del Grupo Ibercaja para ofrecer a los clientes sus servicios de Renting, con la innovación y excelencia en la calidad de servicio.
- **LeasePlan:** multinacional de servicios holandesa especializada en la gestión de flotas. Cuenta con la presencia en 32 países y más de 6.500

empleados que gestionan una flota global de 1,3 millones de vehículos. En España cuenta con más de 480 empleados al servicio de más de 7.500 clientes

- **Northgate:** compañía dedicada al Renting Flexible cuya actividad está centrada en dar soluciones integrales. En España cuentan con una flota de 40.000 vehículos, una red de talleres propios, más de 3.000 talleres concertados, la mayor red de delegaciones (con presencia en Baleares y Canarias), 900 profesionales especialistas y más de 6.000 clientes.
- **Parcours:** empresa que se dedica al renting, consejo, mantenimiento, venta de vehículos de ocasión, seguro, asistencia... Desde 1989, Parcours supo diversificar su oferta para aportar a sus clientes un servicio completo y enteramente personalizado.

Estas son algunas de las empresas que podemos destacar del sector de renting, aunque existen otras importantes compañías que realizan la actividad de renting dentro de sus diversificaciones o ramas de actividad.

3.6. Epílogo

Los factores que se analizan en este capítulo deben ser objeto de análisis y estudio continuo, para que la empresa pueda evolucionar. Ya que, como se menciona anteriormente, nos encontramos ante un mercado que varía y evoluciona constantemente, las empresas deben evolucionar al mismo ritmo para ser competitivas. Realizando un análisis sistemático de la matriz DAFO y CAME y de las características de nuestra demanda, podremos aportar mejoras en las diferentes áreas de la prestación del servicio, logrando así la fidelización de clientes habituales y la captación de clientes nuevos.

4. OPERACIONES Y PROCESOS

4.1. Introducción

A la hora de adquirir un bien, hay que tener en cuenta que la rentabilidad que obtenga el empresario es función de la óptima utilización de los productos financieros, por lo que es muy importante el conocimiento de las características y de las ventajas e inconvenientes de los tipos de financiación para poder seleccionar el que más se adecua a las necesidades. La elección entre una fuente de financiación u otra dependerá de varios factores como son:

- Cantidad máxima a financiar.
- Plazo de amortización: es el periodo en el cual se pacta la devolución de las cantidades exigibles.
- Periodo de carencia: es el plazo inicial en el que no se exige la deuda.
- Coste: se trata de uno de los factores que más influye en la elección de una fuente u otra de financiación. Se suelen incluir tanto tipos de interés como comisiones (de estudio, de apertura) y otros gastos (de formalización, de cancelación anticipada de la operación).
- Garantías exigidas: pueden ser de diverso tipo: real, personal, mixta.

A continuación y, una vez estudiadas las variables que influyen en la selección de una determinada fuente de financiación, se analizarán en el presente punto las principales opciones que nos ofrece el mercado a la hora de afrontar un proyecto de inversión. Éste nos ofrece diferentes opciones, como son el préstamo, leasing y renting.

Leasing:

El contrato de leasing o de arrendamiento de bienes de equipo con opción de compra es aquel por el que la empresa que actúa como arrendador (la compañía de leasing) adquiere a un proveedor (sociedad) la propiedad del bien objeto del contrato, de acuerdo con las indicaciones de su cliente, el cual es puesto a su disposición a cambio del pago periódico de las cuotas fijadas. Esta cuota está conformada por una primera parte que es la carga financiera y una

segunda que es para la adquisición final del bien. La operación de leasing es más propiamente una operación de compra-venta con pago aplazado, en vez de un alquiler.

Gráficamente, la operación de leasing es la siguiente:

Figura 10. Esquema operación de leasing



Fuente: *Elaboración propia, 2014.*

El cliente o solicitante selecciona un activo que bien puede ser una maquinaria, vehículo, instalación, etc., de la cual necesita su funcionamiento. La empresa de leasing adquiere el bien demandado por su cliente al proveedor, y lo pone a su disposición mediante la firma de un contrato de arrendamiento financiero.

El cliente se compromete a abonar a la empresa de leasing cuotas periódicas pactadas en el contrato durante el plazo acordado en el mismo. Una vez vencido del plazo del arrendamiento el cliente puede optar entre las siguientes opciones:

1. Adquirir el bien pagando la última cuota de "valor residual" establecida en el contrato.
2. Renovar el contrato de arrendamiento.
3. No ejercer la opción de compra, entregando el bien a la empresa de leasing.

Los plazos de la operación en este tipo de contratos se marcan en función de si se trata de un bien mueble o es un inmueble. En el caso de los bienes muebles, el contrato de leasing se realizará por un mínimo de 2 años mientras que será de 10 años en aquellos contratos en los que se financia un bien inmueble.

La empresa de leasing cede, a través del subarriendo del bien durante un periodo determinado, el uso del mismo a su cliente a un precio pactado mediante las cuotas periódicas que el arrendatario se obliga a pagar.

Dentro del leasing se pueden señalar los siguientes tipos:

1. Financiero: la sociedad de leasing se compromete a entregar el bien, pero no a su mantenimiento y reparación, mientras que el cliente queda obligado a pagar el importe del alquiler durante toda la vida del contrato sin poder rescindirlo unilateralmente. Al final del mismo el cliente podrá o no ejercitar la opción de compra.
2. Operativo: es el arrendamiento de un bien durante un periodo que puede ser revocable por el arrendatario en cualquier momento pero con previo aviso. Su función principal es la de facilitar el uso del bien arrendado a base de proporcionar mantenimiento y de reponerlo a medida que surjan modelos tecnológicamente más avanzados.
3. Lease-back: se trata de una operación por la cual el bien que se arrienda es propiedad de la empresa, que lo vende a la entidad de leasing para que ésta, de nuevo, lo ceda en arriendo.

Una vez analizado qué es un contrato de leasing, cabe señalar cuales son las principales diferencias que existen con el renting.

- **Tipo de bien**: el leasing puede ser utilizado indistintamente para bienes muebles e inmuebles mientras que en el renting solo pueden ser objeto del contrato únicamente los bienes muebles.
- **Plazo**: el leasing no puede ser utilizado en contratos que sean menores a dos años para bienes muebles y diez para los inmuebles, mientras que el renting no tiene periodos establecidos como mínimos.

- **Consideración:** el leasing se considera como un método de financiación para la consecución del bien mientras que el renting es un alquiler con la inclusión de ciertos servicios.
- **Contabilización:** el titular del bien objeto de renting es de la compañía de renting, mientras que en el caso del leasing el propietario es el arrendatario. Es por esto que contablemente el valor del bien en el leasing aparece en el balance de la sociedad arrendataria en forma de inmovilizado aumentando el endeudamiento, mientras que en el caso del renting no se reflejaría en el activo del balance, ya que se trata de un alquiler de un bien apareciendo como gasto en la cuenta de resultados. Esta circunstancia favorece a las compañías, ya que se mejora la ratio de endeudamiento. En cuanto a la facturación, el contrato de renting es más fácil de contabilizar ya que únicamente existe una factura para todos los servicios contratados y un único asiento para cada periodo de alquiler en la correspondiente cuenta de gastos. El contrato de leasing es más complicado de contabilizar ya que se necesitan varias facturas, como pueden ser la del pago a talleres por reparaciones, seguros, impuestos, etc.
- **Recursos económicos:** el renting posibilita no incrementar la deuda con los bancos o entidades financieras, dado que la inversión no corre a cargo del cliente, pudiendo desviar dicha inversión a la actividad propia de su negocio.
- **Opción de compra:** una vez se llega a la finalización de la relación contractual la compañía de renting permite al cliente acceder a la adquisición del vehículo por un valor de mercado por lo que el precio de la opción de compra no está fijado y habría que negociarlo. Por el contrario, en el contrato de leasing el precio de la opción de compra ya está fijado a la formalización del contrato.

- **Gastos:** el cliente de leasing debe ocuparse de todos los gastos derivados del uso del vehículo incluido los imprevistos, mientras que en el renting se ofrece la posibilidad de cubrir diversos servicios como serían la gestión de multas, cambios de neumáticos, servicio de reparación u otros obteniendo, de esta manera, un coste fijo conocido por la empresa pudiendo realizar una mejor planificación de los gastos.
- **Acceso:** en los contratos de leasing no puede intervenir un particular como arrendatario ya que para operar bajo este tipo de contratos es necesario disponer de una licencia fiscal para ser contratado y que solo está al alcance de personas jurídicas. Por otro lado, en el contrato de renting no existe esta restricción ya que pueden operar tanto particulares, profesionales y empresas.
- **Cancelación del contrato:** el renting se puede cancelar en cualquier momento llegando a un acuerdo entre el arrendador y arrendatario. Estos casos de cancelación anticipada suelen venir acompañados por una sanción económica que es acordada en el momento de formalización del contrato. Por el contrario, en el Leasing no se puede cancelar por ley antes de los 24 meses.
- **Riesgo de obsolescencia:** en el leasing es mayor al del renting ya que en el primer caso este riesgo corre a cargo del arrendatario, (teniendo en cuenta que solo en el primer año la depreciación del vehículo puede oscilar en torno al 25%) mientras que en el segundo, lo corre la compañía de Renting y no su cliente.

En el siguiente cuadro se puede observar de manera esquemática las principales diferencias existente entre el contrato de renting y de leasing.

Tabla 14. Diferencias entre renting, leasing y compra

DIFERENCIAS	RENTING	LEASING	COMPRA
TITULAR	Compañía de Renting	Arrendatario	Propietario
CANCELACIÓN	En cualquier momento	Por legislación, nunca antes de 24 meses	Según entidad de financiación
RIESGOS TÉCNICOS	No existen	A cargo del arrendatario	A cargo del propietario
AJUSTE DE GASTOS	Gasto fijo	Gastos variables	Gastos variables
GESTIÓN	Libera de gestiones	Necesidad de personal para gestión	Necesidad de personal para gestión
RECURSOS ECONÓMICOS	No incrementa deuda con bancos	Inmovilización recursos propios	Inmovilización recursos propios
FACTURACIÓN	Fácil contabilidad, una única factura	Contabilidad complicada, varias facturas	Contabilidad complicada, varias facturas
ASPECTO CONTABLE	Mejora de ratios endeudamiento	Aumenta endeudamiento	Aumenta endeudamiento
TRATAMIENTO FISCAL	La cuota es gasto fiscalmente deducible	Renta deducible, amortizable según tablas	Necesidad ajustes fiscales

Fuente: Elaboración propia, 2014

Una vez que se tiene claro que la modalidad de alquiler a plazo es la que más se ajusta a las necesidades demandadas, se obtienen un mayor número de ventajas frente a inconvenientes. En el presente punto se detallarán tanto las ventajas como los inconvenientes del sistema de renting.

Ventajas:

- No se exige un desembolso inicial, por lo que no se inmovilizan recursos en bienes que necesitan una continua renovación. De esta forma, la empresa usuaria del servicio renueva su flota de forma periódica.

- La empresa mejora su liquidez permitiendo el disfrute del bien sin la necesidad de endeudarse por lo que, no aparecerá ningún apunte en la Central de Información CIRBE (Central de Información de Riesgos del Banco de España) relativa a la operación de renting, (mientras que con otras modalidades como es por ejemplo el leasing o una compra a través de financiación aparecerían reflejadas), aligerando de esta manera el nivel de riesgos de la empresa de cara a una posible futura necesidad de obtener una financiación a través de una entidad bancaria de inversiones propias a la actividad principal de la empresa.
- El cliente se beneficia de las economías de escala a las que tienen acceso las compañías de renting, obteniendo mejores precios, ya que éstas adquieren los vehículos en grandes cantidades y ejercen una mayor presión para mejorar las condiciones económicas iniciales establecidas por sus proveedores.
- El gasto de la cuota mensual de alquiler es 100% deducible fiscalmente para las personas físicas con actividad económica y para las empresas. De la misma manera que la cuota mensual es deducible, la cuota de IVA soportada es deducible si se puede justificar que el uso del bien es para fines profesionales o empresariales.
- El hecho de utilizar un vehículo nuevo y debidamente mantenido influye en la buena imagen, tanto de la empresa como del usuario.
- Contablemente, no aumenta el inmovilizado de la empresa, ya que se trata de un alquiler del bien que no pertenece a la empresa (los bienes pertenecen a la empresa arrendataria) consiguiendo aligerar el balance. Tiene un tratamiento contable más sencillo ya que, al no formar parte del inmovilizado de la empresa, no tiene en cuenta las amortizaciones y los apuntes contables se reducen.
- Permite adaptarse mejor y a un menor coste a las innovaciones tecnológicas, aprovechando el “know how” de la compañía de renting y del que carece el usuario final, ya que no se trata de funciones propias de su actividad económica. De esta manera se reducen los riesgos de obsolescencia y de incertidumbre que son soportadas por la compañía de renting.
- Se dispone de un control total del gasto ya que, en la cuota, se incluyen ya todos los servicios necesarios para la utilización del vehículo:

gestiones de compra, pago e impuestos, seguros, mantenimiento, averías, servicio de atención en carretera, vehículo y equipos de sustitución, etc. Se elimina de esta manera, los gastos imprevistos.

Inconvenientes:

- Si se devuelve el vehículo antes del período contratado, se debe abonar normalmente el 50% de las cuotas pendientes por pagar.
- Las cuotas son fijas y deben de ser abonadas, aunque el vehículo no se use, y si se devuelve se debe aplicar la sanción comentada anteriormente.
- El arrendatario tiene que realizar el mantenimiento del vehículo en los talleres concertados por la compañía de renting. Esto puede ser bastante incómodo para el usuario si no hay ningún taller concertado cerca.
- La cuota mensual abonada por el cliente se fija en función de diversas variables entre las que se encuentra el kilometraje. Es por esto que si se realizan más kilómetros de los acordados en el contrato, dicha cuota se dispara pudiendo llegar a ser el renting perjudicial y llegando a ser más beneficiosas para la empresa otras fórmulas como podría ser el leasing.
- El seguro que debe ser contratado es a todo riesgo, sin que exista la posibilidad de ser únicamente a terceros, por lo que la empresa arrendadora asume un mayor coste.
- Si se produce un siniestro total del vehículo, las cuotas mensuales derivadas del contrato de renting deben de seguir siendo abonadas a pesar de que no haya uso del vehículo. Las cuotas se pagarán hasta que la compañía de renting se haga cargo del siniestro.
- Hay que tener presente qué servicios no aparecen incluidos por el contrato o qué situaciones son penalizadas. Es el caso, por ejemplo, del servicio de sustitución de neumáticos. Éste no incluye la reparación de pinchazos ni reventones ya que se atribuyen a una conducción no adecuada por parte del usuario o por un lugar inapropiado.
- No se traspasa la propiedad del bien objeto de renting, la compañía de renting es la propietaria del bien mientras que la empresa cliente únicamente usa el bien, es decir, la compañía de renting cede

únicamente el uso y disfrute del bien que le será devuelto en óptimas condiciones una vez finalizado el contrato.

El siguiente cuadro muestra de manera esquemática las ventajas e inconvenientes que acabamos de analizar.

Tabla 15. Ventajas e inconvenientes del renting.

VENTAJAS	INCONVENIENTES
No desembolso inicial	Penalización en devolución anticipada
Mejora liquidez	Pago de cuotas aunque el vehículo no se use
Economías de escala	Talleres concertados por la cía de renting
Gasto 100%deducible fiscalmente	Cuota variable según contrato (kilometraje)
Mejora imagen (vehículo nuevo)	Seguro obligatorio a todo riesgo
Mejor adaptación a innovaciones tecnológicas	Pago de cuotas incluso en siniestro total
Control total del gasto	Uso y disfrute bien, no propiedad

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Una vez analizada la comparativa entre el renting y otras formas de financiación, y vistas las ventajas e inconvenientes, conviene explicar de manera esquemática la diferencia en el tratamiento fiscal del renting y del Leasing.

Leasing

A efectos del Impuesto de Sociedades y del IVA es, a grandes rasgos, una operación de arrendamiento financiero.

A efectos del Impuesto de Sociedades, se ha de señalar que son gastos deducibles las partes de cuota correspondientes a la carga financiera y a la recuperación del coste del bien, cuando se trate de un bien amortizable o bien haya partes de él que lo son, si bien contablemente sólo podrá dotarse como gasto el porcentaje permitido en tablas.

En cualquier caso, el importe de la cantidad deducible relativo a la recuperación del coste del bien no podrá ser superior al resultado de aplicar al coste del bien, el duplo del coeficiente de amortización lineal según tablas, siendo posible deducir el exceso en los periodos impositivos sucesivos, respetando el mismo límite.

Cuando se ejercite la opción de compra, cabrá la amortización sobre el valor residual por el que ésta se ejercite, teniendo en cuenta que, puesto que durante la vida del contrato se ha producido una amortización fiscal acelerada, ya no procederá computar fiscalmente, la amortización que contablemente, podría practicarse.

A efectos del IVA, en función de cual sea el régimen al que se encuentre sujeto el arrendatario, será o no deducible.

Así, en el régimen ordinario, el IVA por él soportado al pagar la renta será deducible en su totalidad al efectuar su declaración por el impuesto, salvo que desarrolle un actividad exenta o que se trate de algunos de los supuestos de cuotas no deducibles (p. ej. vehículos de turismo).

En el régimen simplificado, al ingresar las cuotas correspondientes a los módulos, no se puede deducir el impuesto soportado con la renta., lo mismo que ocurre en el recargo de equivalencia y en el régimen especial de la agricultura, ganadería y pesca.

Renting

En el impuesto de Sociedades, la renta satisfecha será gasto deducible. Coincidirán plenamente el gasto contable y el gasto deducible fiscalmente, con lo que la vida útil del bien y su vida fiscal se igualan.

En el IVA, en el régimen ordinario, el IVA por él soportado al pagar la renta será deducible en su totalidad al efectuar su declaración por el impuesto., con los mismos condicionantes que en el leasing.

Ni en el régimen simplificado ni en el recargo de equivalencia existen deducciones, con lo que no es posible deducir el impuesto soportado.

Es importante señalar que tanto en el leasing como en el renting, el IVA lo pagamos de forma diferida, lo que contribuye a mejorar el equilibrio y la gestión de Tesorería.

El renting es un contrato de alquiler de bienes muebles, con una duración de entre 18 y 60 meses normalmente, cuya principal particularidad consiste en pactar una cuota mensual, trimestral o anual fija durante toda la vida del

contrato de alquiler. Las principales características que tienen estos contratos son las siguientes:

- Disponibles para todos, es decir, su uso no está restringido a empresas.
- La empresa que alquila o sociedad de renting, suele comprar el bien seleccionado por nosotros si no lo tiene en stock, y lo pone a nuestra disposición en régimen de alquiler. En estos casos, la propiedad del bien la mantiene el arrendador, no el arrendatario como puede ocurrir en otros contratos de arrendamiento con carácter financiero.
- Estos formatos de contrato son libres y se rigen por los pactos dispuestos en ellos, respetando siempre el Código Civil y Código de Comercio. Esto implica que las coberturas, duración o las indemnizaciones por rescisión anticipada están fijadas en las propias cláusulas del contrato.
- No se contempla opción de compra, por lo que se utiliza en bienes muebles que se deterioran mucho en el tiempo o su valor residual tiende a cero con el paso del tiempo.
- Esta tipología de contratación no tiene una regulación específica ni está sujeta a normas individuales de supervisión, dado que no se considera un producto financiero como tal.

Como vemos, estos tipos de contratos están fuertemente recomendados para disponer del uso de bienes muebles que no podemos comprar inicialmente por su alto desembolso o queremos tener una cobertura completa de servicios adicionales en su uso. Los contratos más extendidos de renting se llevan a cabo con los vehículos, equipos informáticos, maquinaria y mobiliario.

En nuestro caso, vehículos, en el coste del alquiler mensual se incluyen una serie de coberturas adicionales como puede ser seguro obligatorio o a todo riesgo incluido en el precio del contrato, revisiones periódicas, límite de kilómetros a realizar con el vehículo en un periodo de tiempo y posibilidad de sustitución de vehículo manteniendo el contrato en el caso de avería grave o accidente.

Ventajas de estos contratos:

- A nivel empresarial nos permite disponer del uso de un inmovilizado sin aumentar el endeudamiento de la empresa o disminuir las posiciones de tesorería disponibles para la adquisición.

- Neutralidad del coste financiero implícito. Al no tener una carga financiera propia en intereses, el contrato no está sujeto a las fluctuaciones en los tipos de interés. Este punto es importante para la adquisición de un importe elevado en inmovilizado puesto en uso.

- Este tipo de alquileres tienen la consideración de gasto fiscalmente deducible siempre y cuando la afectación de los bienes objeto de renting sea del 100% dentro del desarrollo de actividad normal de la empresa.

El renting es un tipo de contrato que ha adquirido una gran importancia durante los últimos años. El fenómeno de la externalización de servicios ya no es utilizado exclusivamente por las grandes empresas, ya que tanto las PYMES como los autónomos, suelen recurrir a sus distribuidores para buscar soluciones tecnológicas a través del alquiler de sistemas.

Dentro del sector del renting cabe destacar, dada su importancia, dos tipos:

- **Renting tecnológico o de equipamiento:** es un modelo de arrendamiento a medio/largo plazo de bienes de equipo para la actividad de la empresa, ya sean móviles o fijos. En especial, aquellos equipos cuya obsolescencia es más rápida (impresoras, fotocopiadoras, faxes, ordenadores, etc.).
- **Renting de automoción o de vehículos:** es un modelo cuyo bien objeto de arrendamiento es un vehículo.

Las características que deben cumplir los bienes objeto de renting son:

- **Bien nuevo.** No tiene que haber sido utilizado ni haber sido objeto de contrato de renting anterior.

- **Bien no fungible.** El Código Civil excluye los bienes consumibles. También luyen los contratos de capital circulante, bienes inmuebles y bienes inmateriales, como el fondo de comercio.
- **Deben ser de tipo estándar.** Los que ofrece el mercado sin modificaciones, excepto equipamiento extra, cuando lo incorporen los fabricantes.
- **Bienes del mercado nacional.** No de importación.

4.2. Localización

Los datos generales de la empresa son los que aparecen en la tabla siguiente:

Tabla 16. Datos básicos de la empresa

Nombre de la Empresa	AUTO RENTING S.A.
Número de socios	4
Capital social	130.000 €
Domicilio social	calle charles robert darwin, 20 Parque Tecnológico Paterna(Valencia)
Teléfono	96 065 41 25/ 649 547 623

Fuente: Elaboración propia, 2014.

La elección de la localización de la empresa se ha basado en utilizar el emplazamiento como ventaja competitiva. Por ello, hemos decidido que un buen lugar donde ubicar nuestra empresa sea el Parque Tecnológico de Paterna, en el que se localizan gran número de empresas dedicadas a la industria y otras actividades y que pueden ser clientes potenciales. Del mismo modo, podría interesarnos en un futuro dicho emplazamiento, para poder realizar una propuesta que apoyara la Generalitat Valenciana acerca de una subcontratación del transporte en empresas que no se dediquen exclusivamente a dicha actividad ofreciendo un servicio que siguiera un protocolo de emisiones y utilización económica del carburante más acorde con el medioambiente.

Una vez localizada la empresa, analizaremos el plan de producto/servicio que se va a ofrecer, así como cada una de las líneas de negocio de la empresa. Dichas líneas de negocio son las siguientes:

- Renting de vehículos utilitarios.
- Renting de vehículos comerciales.
- Renting de vehículos de gama alta.

Además del servicio de renting del vehículo, se ofrecerán servicios adicionales como asesoramiento integral sobre las mejores condiciones para el cliente.

- ***Renting de vehículos utilitarios.***

En la línea de renting de vehículos utilitarios serán ofertados únicamente dos modelos que han sido los que han copado la demanda estos últimos años en renting de utilitarios a nivel nacional, siendo estos modelos el Ford Focus y el Renault Megane. Durante los primeros años de vida de la compañía de renting, únicamente se ofertarán estos modelos en esta línea para poder así acceder a descuentos por volumen de compra. Conforme la empresa vaya creciendo y consolidándose en el mercado, la oferta de esta línea se irá ampliando en función de los clientes. En ambos casos se ofertará el mismo paquete básico, es decir, se ofrecerá una serie de servicios que serán comunes en la línea de utilitarios.

Los modelos que se ofertarán en Renault y Ford son:

- Renault Megane Berlina Life Dci 95 Eco 2 Em. CO₂: 106 G/Km
- Ford Focus 1.5 Tdci 95 cv Trend 5 p Em CO₂: 117g/Km

A continuación se detallarán que servicios que se incluyen en la cuota que abonará el cliente y que son genéricos para los dos modelos de esta línea de negocio. Estos servicios incluidos son:

- Gestión integral del vehículo: compra, entrega, mantenimiento y recogida al finalizar el contrato
- Alquiler de vehículo (de 12 a 60 meses)
- Asesoramiento por un equipo de expertos para seleccionar el vehículo, kilometraje, y el plazo más conveniente de contratación.
- Mantenimiento del vehículo en talleres oficiales de la marca, y según plan de mantenimiento marcado por el fabricante.
- Reparaciones que sean necesarias.
- Cambio de neumáticos cada 40.000 kilómetros
- Seguro a todo riesgo sin franquicia.
- Rueda de repuesto tamaño normal.
- Coste por kilómetro excedido: 0,02357 €/KM
- Coste por kilómetro no consumido: 0,035353€/KM

Como se ha comentado en puntos anteriores, la elección de los kilómetros a contratar es un factor clave a la hora de optimizar el coste ya que, un exceso de los kilómetros contratados conlleva una penalización económica por kilómetro excedido. Por el contrario, si son kilómetros no consumidos se le abonará la cantidad correspondiente según kilometraje.

- ***Renting de vehículos comerciales.***

Para la línea de vehículos comerciales, se ofertará un único modelo que es el Renault Kangoo que ha sido uno de los más demandados según el ranking establecido por la Asociación Española de Renting. De igual manera que en los vehículos utilitarios, la oferta de vehículos de esta línea irá siendo ampliada conforme la empresa vaya consolidándose y asentándose en el sector.

El modelo ofertado para esta línea es:

- Renault Kangoo Combi prof. 75 cv 4p Em. CO₂: 129 g/Km

Los servicios que se ofertan son los siguientes:

- Gestión integral del vehículo: compra, entrega, mantenimiento y recogida al finalizar el contrato.
- Alquiler de vehículo (de 12 a 60 meses)
- Asesoramiento por un equipo de expertos para seleccionar el vehículo, kilometraje, y el plazo más conveniente de contratación.
- Mantenimiento del vehículo en talleres oficiales de la marca, y según plan de mantenimiento marcado por el fabricante.
- Reparaciones que sean necesarias.
- Cambio de neumáticos cada 40.000 kilómetros
- Seguro a todo riesgo sin franquicia.
- Rueda de repuesto tamaño normal.
- Vehículo de sustitución para un máximo de 10 días.
- Coste por kilómetro excedido: 0,02575 €/KM
- Coste por kilómetro no consumido: 0,03863 €/KM

- ***Renting de vehículos de gama alta.***

En cuanto a la línea de vehículos de gama alta se ofertará únicamente el modelo Peugeot 407. Esta línea de negocio es la que menos alquileres de vehículos reportará ya que únicamente representa el 10% de los mismos. Esta línea se oferta para que queden cubiertas todas las posibles necesidades de clientes, es decir, somos conscientes de que es la línea que menos beneficios reportará en el negocio pero si algún cliente demanda un vehículo de renting de gama alta no podemos permitir que tenga que irse a la competencia para obtenerlo. Es por esto que el crecimiento, en cuanto a modelos ofertados de esta última línea, se producirá de manera más lenta que en los dos casos anteriores.

El modelo que se ofertará es:

- PEUGEOT 407 1.6 HDI 110 CV FAP Em CO₂: 129g/Km

Los servicios incluidos son los siguientes:

- Gestión integral del vehículo: compra, entrega, mantenimiento y recogida al finalizar el contrato.
- Alquiler de vehículo (de 12 a 60 meses)
- Asesoramiento por un equipo de expertos para seleccionar el vehículo, kilometraje, y el plazo más conveniente de contratación.
- Mantenimiento del vehículo en talleres oficiales de la marca, y según plan de mantenimiento marcado por el fabricante.
- Reparaciones que sean necesarias.
- Cambio de neumáticos cada 40.000 kilómetros
- Seguro a todo riesgo sin franquicia.
- Rueda de repuesto tamaño normal.
- Vehículo de sustitución para un máximo de 10 días.
- Kit manos libres.
- Coste por kilómetro excedido: 0,03145 €/KM
- Coste por kilómetro no consumido: 0,04717 €/KM

4.3. Distribución en planta

En este apartado se analiza la distribución en planta. Esto puede aplicarse a todos aquellos casos en los que es necesaria la disposición de unos medios físicos en un espacio determinado, ya esté prefijado o no, extendiéndose su utilidad tanto a procesos industriales como de servicios.

En el caso de una empresa de servicios, por lo general, cuentan con un trato más directo con el cliente (en ocasiones, la presencia de éste en las instalaciones es indispensable para que el servicio pueda realizarse); esto hace que, con frecuencia, el énfasis de la distribución en planta sea más en la satisfacción y comodidad del cliente que en el propio desarrollo e las operaciones del proceso.

En el caso que nos ocupa, deberemos tener muy en cuenta la comodidad del cliente en las oficinas tanto como en el garaje donde se almacenan los vehículos de renting. Aunque también tendremos en cuenta la comodidad de los trabajadores y la posibilidad de redistribución de las áreas de trabajo en el caso de que la empresa creciera y, con ello, sus trabajadores.

Como podemos ver en la figura 9, disponemos de una gran capacidad destinada a las oficinas. Debido a que va a ser nuestro lugar de trabajo y, en la mayoría de casos, nuestro lugar de contratación con el cliente, se han alquilado unas oficinas espaciosas y bonitas que den al cliente una sensación de gran empresa. Disponemos de tres despachos amplios, uno para el administrador, otro para el informático y otro para el administrativo. También de baños y una gran sala de juntas donde poder realizar reuniones con empresas o grupos de empresas que puedan estar interesadas en utilizar el renting para mejorar sus actividades. Existe un despacho más pequeño que, en principio se podría utilizar como sala de espera para los clientes, modificando un poco su distribución y también una zona de parking tanto para trabajadores como para clientes.

En principio, la capacidad de las oficinas es quizá un poco excesiva, pero en vistas a un posible crecimiento tanto de la actividad, como por lo tanto de los trabajadores de la empresa y afluencia de clientes en la misma, se han previsto unas oficinas amplias para poder redistribuir, en caso de ser necesario.

Figura 11. Plano de la oficina.



4.4. Procesos y operaciones

El renting de vehículos queda encuadrado en la Clasificación de Actividades Económicas (CNAE) en el grupo 771 “Alquiler de vehículos de motor” y subgrupo 7711 “Alquiler de automóviles y vehículos de motor ligeros”.

La operativa del renting de vehículos permite al arrendatario, mediante el pago de la correspondiente cuota, no sólo el uso del vehículo, sino poder disfrutar de una serie de servicios como el pago de los impuestos correspondientes, el mantenimiento y reparación del vehículo, cambio de neumáticos, etc. En el punto siguiente se especificarán qué servicios incluidos se ofrecen en estos contratos y qué servicios opcionales se ofrecen en el mercado.

En el contrato de renting quedan excluidas todas aquellas consecuencias derivadas del mal uso del vehículo y del no cumplimiento de las normas de conducción como las multas, reparaciones del vehículo por conducción peligrosa o por incumplimiento de las instrucciones del fabricante, etc. Además, para todos los accesorios que se instalen en el vehículo es necesario pedir la correspondiente autorización a la compañía de renting, pues si ésta no tiene constancia del accesorio instalado no será cubierto por el seguro. Los posibles desperfectos que se ocasionen en el vehículo al desinstalar dicho accesorio correrán a cargo del cliente.

El tipo de objeto de renting puede ser tanto turismos como vehículos industriales de pequeño tamaño, aunque no todas las compañías ofrecen una amplia gama de marcas y modelos.

Las compañías de renting además realizan otro tipo de operaciones de los que a continuación se comentan dos:

- Management fleet: o administrador de flotas, consiste en la gestión del conjunto de vehículos de una organización, por parte de la empresa de renting. Dentro de dicha gestión se incluyen funciones como mantenimiento y reparación de los vehículos, gestión administrativa, gestión de los seguros, coordinación de conductores, venta de los vehículos usados, etc.

La empresa de renting, ofrece un servicio que proporciona a su cliente la liberación de gastos en tiempo y en recursos humanos permitiéndole concentrarse exclusivamente en las actividades que desarrolla. Sin embargo, este modelo no implica que el cliente pierda el control sobre su flota, ya que la compañía de renting mantiene reuniones periódicas al objeto de informar de forma exhaustiva de la situación de su flota, durante la misma se revisan aspectos como la relación entre los gastos y la cobertura, comunicándole asuntos como el consumo extralimitado de carburante, reparaciones y mantenimiento, daños en los que el conductor es el responsable y aquellos en que no, multas, estado actual de los coches que componen la flota, contraste con el kilometraje anual pactado, asesoramiento en el caso de tener que comprar nuevos bienes, etc.

Es por tanto, una buena opción para el cliente externalizar la gestión de sus flotas debido a las ventajas tanto operativas como fiscales que obtiene el mismo.

- Renting-back: o contrato de venta y arrendamiento, supone la adquisición por la compañía de renting de toda o parte de la flota de vehículos que el cliente está utilizando, para automáticamente, alquilársela a corto o medio plazo bajo la modalidad de renting. Normalmente, la duración de este tipo de renting es inferior a la de un renting tradicional, pues mientras que un contrato tradicional viene a tener una duración de entre 2 y 5 años, el contrato de renting-back suele tener una duración de entre 1 y 3 años. Esta menor duración viene motivada por el hecho de que en esta modalidad, el objeto del contrato no son bienes nuevos sino usados.

Esta operativa supone para el cliente disponer de todos los servicios incluidos en un renting tradicional, y de todas las ventajas económicas, fiscales y operativas del mismo. Además, como se ha producido una venta de bienes que eran propiedad de la empresa y como tales aparecían en su balance, se obtiene una disminución de su balance, una mejora de la ratio de endeudamiento de la empresa, inyección de capital a la empresa y eliminación del riesgo del vehículo usado al pasar éste a ser de la sociedad de renting.

La operativa a seguir en el proceso de contratación de una operación de renting es el siguiente:

2. Estudio de la situación actual y de las necesidades del cliente.
3. Presentación por el Departamento Comercial de la oferta y aceptación por el cliente.
4. Requerimiento de la documentación necesaria para estudiar la operación.
5. Análisis y aceptación de la operación.
6. Petición de los vehículos por Fax o e-mail por parte del cliente y envío de los datos de los conductores habituales.

7. Emisión y firma de los documentos de arrendamiento de vehículo.
8. Petición del vehículo por parte de la compañía de renting de los vehículos a los concesionarios pertinentes.
9. Matriculación y entrega de los vehículos al cliente.

Las obligaciones que tiene la compañía de renting o arrendadora y las del usuario tienen que estar muy claras, principalmente para este último, ya que el desconocimiento de algunas obligaciones puede hacer que se incurra a un incumplimiento del contrato con las penalizaciones económicas que ello supondría. Por ello, analizaremos cuáles son estas obligaciones y deberes de las dos partes que intervienen en el renting de vehículos.

- Obligaciones de la empresa de Renting:

- Realizar todos los trabajos de conservación y mantenimiento del bien, excepto los originados por negligencia del usuario.
- Entrega y cesión del bien objeto de arrendamiento durante el plazo acordado.
- Suscripción de la póliza de seguro, cuya elección de compañía aseguradora corresponde a la empresa de renting, en la que el tomador es el usuario y el beneficiario la empresa de renting.
- La prestación de los servicios pactados y detallados en el contrato de arrendamiento, donde también se reflejará la marca y el modelo de vehículo.
- La devolución, una vez finalizado y habiéndose verificado el cumplimiento de las obligaciones del contrato, del depósito efectuado por el cliente al comienzo de la relación contractual.

- Obligaciones del usuario:

- Al pago de las cuotas estipuladas en el contrato.
- Circular por países miembros de la UE, y siempre dentro de la cobertura de la compañía de seguros.

- El uso del bien de forma correcta.
- Realizar cualquier mantenimiento correctivo o preventivo que necesite el vehículo incluida la ITV si procede.
- Poner en conocimiento de la empresa de renting cualquier incidencia que afecte a la buena conservación del mismo.
- Pagar los gastos de formalización del contrato.
- Depositar una o dos mensualidades en concepto de garantía de cumplimiento del contrato.

Una vez determinadas las obligaciones de las partes, analizaremos los servicios que engloba este tipo de contrato.

Los servicios incluidos en un contrato de renting suelen ser muy amplios y variados en función de las necesidades del usuario. Normalmente, la oferta de servicios básicos no difiere mucho entre las distintas compañías de renting. Sin embargo, a medida que se aumenta el paquete básico con servicios adicionales, la cuota se verá incrementada, por lo que el usuario deberá tener muy claras sus necesidades para optimizar el coste del servicio, ya que aunque existe la posibilidad de modificar las condiciones o incluso de cancelar el contrato, dichas posibilidades suponen un coste adicional.

Entre los servicios básicos que ofrece la mayoría de compañías de renting se encuentran los siguientes:

- Asesoramiento en la elección del modelo de vehículo
- Asesoramiento en elección de plazo, kilometraje,...
- Asesoramiento para la transmisión de flotas propias a Renting
- Gestión de compra,matriculación , transporte y entrega
- Mntenimiento integral del vehículo y reparaciones
- Cambio de neumáticos
- Vehículo de sustitución
- Vehículo alternativo
- Asistencia en carretera
- Gestión del combustible
- Reclamación de multas
- Seguro

A parte de los servicios citados anteriormente, existe una serie de servicios adicionales que podrían ser contratados por el usuario, ya que no están incluidos en el servicio básico. Un ejemplo de estos servicios sería:

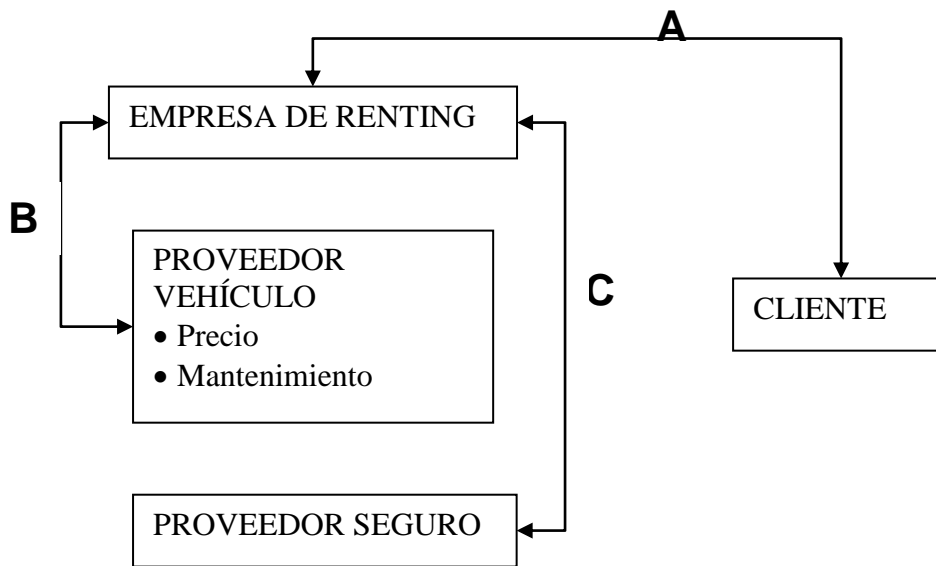
- Tarjeta de carburante y peajes.
- Posibilidad de contratar un vehículo de sustitución en caso de reparación de averías, accidente, incendio o robo con tarifas especiales.
- Software para la gestión de la información de la flota de vehículos.
- Vehículo de pre-entrega durante el posible retraso en la fecha estimada de entrega del vehículo contratado.
- Servicio “VIP” de recogida y entrega de vehículos en el domicilio del cliente para mantenimiento.
- Tramitación de la tarjeta de transporte en aquellos casos en los que sea necesario.

Partes que intervienen:

- **Arrendador:** Que pone a disposición del arrendatario un bien durante un plazo contractualmente fijado y realiza todas las actividades relativas a la gestión y mantenimiento del bien arrendado.
- **Arrendatario:** Que alquila el bien comprometiéndose al pago de una renta fija mensual, lo que le otorga el derecho a disfrutar del bien arrendado durante el plazo contractual. Al finalizar el periodo previsto en el contrato, el arrendatario debe devolver el bien.

El fabricante o distribuidor suele ser la empresa arrendadora, no obstante, no existe inconveniente en que dicha operación sea realizada por una empresa independiente, aunque en ese caso deberá mantener relaciones con algún fabricante que le permitan garantizar el servicio técnico.

Figura 12. Esquema de operación de renting.



Fuente: Elaboración propia, 2014.

En este esquema podemos ver de manera simplificada cómo se realiza una operación de renting. El funcionamiento es sencillo, el cliente selecciona un activo del cual precisa su funcionamiento y la empresa de renting es la que se encarga de adquirir el bien seleccionando. La empresa de renting es la que se encarga de seleccionar el proveedor y la compañía aseguradora necesaria.

A continuación, la empresa de renting pone a disposición de su cliente el bien mediante la firma de un contrato de renting. Para poder realizar la operación, se solicita información y documentación que es habitual en una operación de análisis de riesgo bancario. Ésta varía dependiendo de si quien exige el uso del servicio es una persona jurídica, física o un particular.

Documentación que deben aportar:

1. Si es un particular:

- Fotocopia del Documento Nacional de Identidad del titular de la operación.
- Fotocopia de las dos últimas nóminas.
- Datos de domiciliación bancaria.

- Fotocopia de la última declaración del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas y del Patrimonio.
- Documentación adicional sobre el patrimonio o solvencia del titular.
- Factura Pro-forma del distribuidor.

2. Si es un autónomo:

- Fotocopia del Documento Nacional de Identidad del titular de la operación.
- Datos de domiciliación bancaria.
- Justificante de ingresos.
- Fotocopia de la última declaración del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas y del Patrimonio.
- Documentación adicional sobre el patrimonio o solvencia del titular.
- Factura Pro-forma del distribuidor.

3. Si es una empresa:

- Escritura de constitución de la Sociedad.
- Tarjeta de Identificación Fiscal.
- Escritura de poderes del representante que firmará el contrato.
- Fotocopia del Documento Nacional de Identidad del representante.
- Datos de domiciliación bancaria.
- Fotocopia de las dos últimas declaraciones del Impuesto sobre Sociedades.
- Fotocopia de las cuentas anuales correspondientes a los dos últimos ejercicios (balance y cuenta de pérdidas y ganancias) y adelanto de las Cuentas del ejercicio en curso.
- Última declaración anual del impuesto Sobre el Valor Añadido.
- Últimas declaraciones mensuales o trimestrales del Impuesto Sobre el Valor Añadido del año en curso.
- Información adicional como la memoria, informe de auditoría.
- Factura Pro-forma del distribuidor.

En el contrato en el que se formaliza la operación de renting, con intervención de fedatario público, figuran datos como la descripción del bien que se

arrenda, servicios que se facilitan al arrendatario junto con el alquiler, derechos del arrendatario y obligaciones del arrendador, plazo de alquiler, precio con desglose del alquiler, servicios y suplidos más el IVA que se aplica, periodicidad del pago y valoración del exceso o defecto del uso del bien.

El cliente, como contraprestación del servicio, paga una cuota fija mensual durante un plazo de tiempo determinado pactadas en el contrato. Con el pago de la cuota mensual, se accede además del uso y disfrute del bien, a un servicio integral que cubre cualquier eventualidad.

En el momento de formalizar la operación, el arrendatario debe abonar a la compañía de renting una cantidad, normalmente el importe de una o dos cuotas mensuales, en concepto de fianza que será devuelto al finalizar el contrato, o en su defecto, se aplicará a regularizar el exceso de uso del bien, reparación de desperfectos no cubiertos por del seguro, etc.

Una operación de renting normalmente se encuentra exenta en la aplicación de comisiones de apertura o de estudio de la operación.

4.5. Epílogo

En este apartado hemos podido comprobar lo importante que es realizar un estudio de procesos y operaciones y de las características del espacio reservado para cada actividad dentro de la empresa.

A pesar de no ser una empresa industrial, las empresas de servicios deben realizar estos análisis y cuidar mucho la imagen dentro de su propia zona de trabajo, debido a que dicha zona será frecuentada por clientes y de ella se compondrán la imagen que tienen de la empresa.

En nuestro caso, las oficinas serán una parte fundamental de la empresa ya que en ellas se contratará la mayoría de veces con el cliente. Por ello, se dedica una parte a sala de juntas, donde poder tener reuniones. Y para cada tipo de trabajo, los tres trabajadores que en principio tiene la empresa, tendrán su zona de trabajo, cada una adaptada a sus necesidades.

5. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

5.1. Introducción

En este apartado vamos a concretar el tratamiento jurídico que se le va a dar a la empresa, eligiendo el que más nos convenga, una vez vistas las diferentes posibilidades. También veremos la visión, misión y valores de la empresa que serán los pilares fundamentales sobre lo que construir todo lo demás.

Una vez visto de dónde partimos, vamos a ver el organigrama y los recursos humanos que vamos a necesitar para emprender el proyecto con garantías de crecimiento.

5.2. Forma jurídico-fiscal

Una de las cuestiones claves a la hora de crear una empresa, es identificar la modalidad bajo la cual se debe constituir. Para ello, debemos conocer las ventajas e inconvenientes que ofrecen las distintas formas jurídicas de la empresa, así como tener en cuenta las obligaciones legales para la empresa que de ellas se derivan.

Los aspectos fundamentales a tener en cuenta para elegir la forma jurídica son los siguientes (Veciana, 2005):

1. Tratamiento fiscal

Éste es sin duda uno de los criterios más importantes, ya que el tratamiento fiscal es muy distinto para el empresario individual, las sociedades personalistas, sociedades de capital o sociedades cooperativas.

Hay que considerar que sólo los autónomos y las sociedades civiles tienen la opción de tributar por módulos o por estimación directa. Las sociedades mercantiles deben regirse necesariamente por el Impuesto de Sociedades.

2. Responsabilidad

La limitación de la responsabilidad personal del empresario es otro criterio importante en la elección de la forma jurídica después de considerar el criterio de la fiscalidad. En el caso de las sociedades de capital (sociedad anónima y de responsabilidad limitada), la responsabilidad está limitada por ley al capital de la sociedad, mientras que el empresario individual o en las sociedades personalistas el empresario responde personalmente con sus bienes de todas las responsabilidades que se derivan del ejercicio de su actividad empresarial. Estas responsabilidades son las siguientes:

- Responsabilidad civil contractual.
Según el Código Civil (artículos 1.1^o y siguientes), se establece que quedan obligados a la indemnización de daños y perjuicios causados los que en el cumplimiento de sus obligaciones incurrieren en dolo, negligencia y morosidad, que significa que el empresario responde del cumplimiento de sus contratos o, en caso contrario, debe reparar los daños y perjuicios causados.
- Responsabilidad como fabricante.
Según la Directiva Comunitaria de 25 de julio de 1985 adaptada por la Ley de 6 de julio de 1994 el empresario fabricante tiene responsabilidad civil por los daños causados por productos defectuosos.
- Responsabilidad extracontractual
La responsabilidad extracontractual surge cuando se causa un daño o perjuicio a un tercero con el que el empresario no está unido a ningún contrato. El Código Civil (artículo 1902) dice al respecto el que por acción u omisión cause un mal a otro interviniendo culpa o negligencia, está obligado a reparar el daño causado.

En cualquier caso, hay que tener en cuenta que la limitación de la responsabilidad del empresario en las sociedades de capital de tamaño reducido desaparece en la práctica en el caso de que contratar créditos o

préstamos con una entidad bancaria, ya que en tal caso las cajas y bancos suelen exigir la garantía personal del o de los socios de la sociedad.

3. Capital mínimo

En las sociedades de capital está establecido por ley un capital mínimo, mientras que en las otras formas jurídicas no se da esta condición.

4. Verificación de las cuentas anuales

En las sociedades anónimas, las cuentas anuales (balance y cuenta de resultados) y el informe de gestión deben ser verificadas por los auditores de cuentas, que son los encargados de examinar, controlar y certificar que la contabilidad se ha llevado de acuerdo con la normativa legal vigente.

5. Publicidad de las cuentas anuales

Las sociedades de capital (sociedades anónimas y limitadas) están obligadas por ley a dar publicidad de sus cuentas anuales. Esta publicidad consiste en depositar las cuentas anuales en el Registro Mercantil dentro del mes siguiente a la aprobación de las mismas por la Junta General, acompañándose un ejemplar de la certificación del acuerdo y de cada una de las cuentas. El Registrador debe guardar estos documentos durante seis años. Debe indicarse si la publicación es íntegra o abreviada.

6. Posibilidades de financiación

Para una nueva empresa que generalmente es pequeña al iniciar sus actividades, la forma jurídica adoptada respecto a las posibilidades de financiación no tiene demasiada importancia al principio. Como ya se ha indicado más arriba, en el caso de pedir un crédito o préstamo las entidades bancarias suele exigir la garantía personal del socio o socios de la sociedad.

En cambio, la clase de sociedad, personalista o de capital, sí lo es en la fase de crecimiento. En las sociedades de capital es más fácil dar entrada a nuevos socios y, por supuesto, es condición indispensable para salir a bolsa.

7. Dirección y gestión de la empresa

Las sociedades de capital están sujetas a una serie de condiciones en cuanto a los órganos de la sociedad, mientras que para el empresario individual y las sociedades personalistas no existen tales condicionantes.

8. Sucesión /Transmisibilidad de la participación

La posibilidad de transmitir la participación de un socio varía igualmente si se trata de sociedades de capital u otras formas jurídicas. De ahí que también sea un criterio a tener en cuenta.

Una vez analizados los parámetros sobre los que se debe decidir la forma jurídica podemos observar que los tipos que mejor se acoplan al proyecto son la Sociedad Anónima o la Sociedad Limitada. Con la ayuda de la siguiente tabla se intentará ver qué ventajas ofrece una frente a la otra y así poder decantarnos.

Tabla 17. Diferencias y similitudes entre S.L. y S.A.

SOCIEDAD ANÓNIMA	SOCIEDAD LIMITADA
Socios: Uno o más. Persona física o jurídica	Socios: Uno o más. Persona Física o jurídica
Responsabilidad: Se limita sólo al capital aportado por los socios	Responsabilidad: Se limita al capital aportado por los socios. Sólo responde deudas de la entidad por capital invertido.
Capital dividido en acciones nominativas o al portador	Capital dividido en participaciones. Su transmisión es restringida y no pueden denominarse acciones
Capital Social mínimo constitución: 60.000€. Desembolso del 25% momento constitución	Capital social mínimo constitución: 3.000€. Desembolso integro momento constitución
Razón Social: nombre empresa seguido de Sociedad Anónima o SA	Razón Social: nombre de la empresa, seguido de Sociedad Limitada o SL; Sociedad de Responsabilidad Limitada o SRL
Grandes empresas. + volumen negocio, + capital	Empresas nueva creación, emprendedores, pymes
Los socios pueden vender sus participaciones	Deben comunicar la venta a los demás socios (derecho preferente de compra)
Pueden cotizar en Bolsa	No pueden cotizar

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Tabla 18. Ventajas e Inconvenientes de S.L. y S.A.

SOCIEDAD ANÓNIMA		SOCIEDAD LIMITADA	
VENTAJAS	INCONVENIENTES	VENTAJAS	INCONVENIENTES
Sociedad abierta. Los socios pueden vender libremente sus acciones y la sociedad puede cotizar en Bolsa	Trámites de constitución similares a la sociedad limitada, salvo que se vayan a hacer aportaciones "no dinerarias" al capital de la sociedad, en cuyo es necesario informe de un experto	Modalidad para pequeña y mediana empresa. Régimen jurídico más flexible que en las anónimas	<i>La garantía de los acreedores sociales, limitada al patrimonio social</i>
La responsabilidad de los socios es limitada. Protegerá así su patrimonio personal	Es necesario un capital inicial de 60.000€ (totalmente suscrito y desembolsado en un 25%)	Responsabilidad social limitada a las aportaciones de capital, siendo el mínimo de 3.000€	<i>Obligatoriedad llevar contabilidad formal</i>
Buena imagen frente a terceros	Más estricta y rígida en su funcionamiento	Libertad de denominación social	<i>No hay libertad para transmitir participaciones. No pueden cotizar en Bolsa</i>
<i>Un solo socio puede constituir la (Sociedad anónima unipersonal)</i>	<i>Grandes empresas. Gran número de socios. Grandes inversiones</i>	<i>No existe % mínimo ni máximo de aportación por socio. Pueden aportar bienes o dinero</i>	<i>Los socios siempre son identificables</i>

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Una vez analizadas las características de los dos tipos de formas jurídicas que más se acoplan al proyecto, así como de ver las ventajas e inconvenientes de cada una, se opta por constituir el negocio como Sociedad Anónima ya que es la forma que más conviene a las expectativas de la empresa que se pretende crear.

5.3. Misión, visión y valores

Misión: Gestionar la flota de empresas y autónomos de manera integral para que puedan dedicarse al 100% a su tipo de negocio sin tener que preocuparse por otras actividades que no sean su objetivo y facilitar al cliente lúdico un servicio que cumpla sus expectativas a un precio competitivo.

Visión: Ser la mejor empresa de renting teniendo siempre muy en cuenta lo que el cliente necesita y valora, y formar un equipo profesional y humano que logre constituirnos como referente empresarial.

Valores:

- Integridad
- Responsabilidad
- Proactividad
- Amabilidad
- Compromiso
- Eficiencia
- Entusiasmo

5.4. Análisis de los puestos de trabajo

En primer lugar analizaremos los puestos de trabajo a cubrir y las tareas que deberá desempeñar cada puesto:

1. **Gerente:** para este puesto se requerirá de un licenciado en Administración y Dirección de Empresas ya que debe tener un perfil de directivo. Sus tareas serán:

- La Dirección General de la empresa.
- La administración contable y financiera.
- La dirección de recursos humanos.
- La dirección comercial.
- Gestión de compras.
- Atención a clientes.

2. **Contable y administrativo:** para este puesto se requerirá un título superior de contabilidad, ya sea Licenciado en Administración y Dirección de Empresas, como en Economía o similar. Esta persona será la encargada de:

- Realizar la contabilidad anual de la empresa.
- Llevar a cabo la gestión económica de la misma.
- Atención a clientes.
- Atender las reclamaciones que se produzcan.
- Atención telefónica tanto para resolver incidencias, dar información de los servicios, dar precios ...

- Gestión telefónica con talleres, seguros...

3. **Informático:** para este puesto se requerirá un Licenciado en Informática, capaz de programar aplicaciones, gestionar bases de datos y capaz de elaborar informes. Es importante gestionar unos programas que faciliten el trabajo y mejoren la calidad de los servicios a través de la Web. Sus tareas serán:

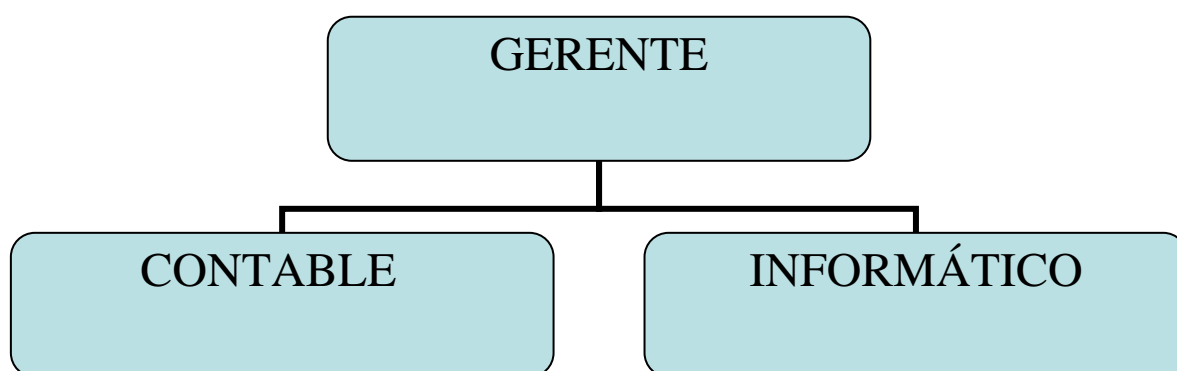
- Realizar un programa informático que recoja las necesidades de la empresa.
- Gestionar una base de datos de clientes con sus frecuencias de uso de nuestros servicios, incidencias, requerimientos, etc.
- Crear una página web donde los clientes puedan acceder a nuestros servicios e ir actualizándola.
- Gestionar problemas informáticos.
- Elaborar informes.
- Atención al cliente.

5.5. Organigrama

Es muy importante la descripción y distribución de tareas, así como que haya una coordinación entre los gestores de la empresa para un correcto funcionamiento de la empresa.

Una vez analizados los puestos de trabajo que se requieren, el organigrama inicial quedaría de la siguiente manera:

Figura 13. Organigrama de la empresa.



Fuente: Elaboración propia, 2015.

Este sería el organigrama inicial, aunque a medida que la empresa creciera y aumentara así su cartera de clientes, también aumentaría el organigrama, siempre en función de las necesidades de la empresa.

En esta situación, podríamos realizar una previsión del gasto inicial de los recursos humanos que sería la siguiente:

Tabla 19. Salarios del personal de la empresa

	Número empleados	Sueldo anual por empleado (€)
GERENTE	1	18.000,00
CONTABLE	1	16.000,00
INFORMÁTICO	1	13.000,00
TOTAL	4	47.000,00

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Dentro de los gastos de personal, no podemos olvidar incluir el coste de las cotizaciones a la Seguridad Social, por lo que el gasto quedaría de la siguiente manera:

Tabla 20. Gastos de personal anual y mensual

	Nº empleados	Sueldo anual por empleado (€)	SS anual (€)	Sueldo mensual (€)	SS mensual(€)
GERENTE	1	18.000,00	5.094,00	1.285,71	363,86
CONTABLE Y ADMIN	1	16.000,00	4.528,00	1.142,86	323,43
INFORMÁTICO	1	13.000,00	3.679,00	928,57	262,79
TOTAL	3	47.000,00	13.301,00	3.357,14	950,07

Fuente: Elaboración propia 2015.

Esta tabla refleja el gasto total por mes y por año que nos costarían los recursos humanos de la empresa.

5.6. Epílogo

El apartado de organización y estructura, nos acerca más a la concreción de la idea de negocio. Hemos visto el tratamiento jurídico y fiscal que enmarcará las actuaciones de la empresa, así como la misión, visión y valores que deben ser pilares fundamentales sobre los que crear la misma.

Se ha realizado un organigrama acorde con lo que se va a ofrecer. Los puestos de trabajo desarrollados en el punto anterior deben ser capaces de gestionar las tareas encomendadas cumpliendo los valores señalados y permitiendo introducir las mejoras en el servicio para lograr así el éxito de la empresa y su futuro crecimiento.

6. PLAN DE MARKETING

6.1. Introducción

El marketing estratégico sirve para que la empresa pueda aprovechar todas las oportunidades que le ofrece el entorno, superando las amenazas del mismo, haciendo frente a los retos constantes que se le presentan. Así pues, el marketing estratégico es indispensable para que la empresa pueda, no sólo sobrevivir, sino posicionarse en un lugar destacado en el futuro.

Para realizar la introducción de un nuevo negocio en el mercado, la principal estrategia debe estar directamente ligada a la captación del cliente, por ello la primera estrategia será la diferenciación por precio. Si conseguimos ofrecer el mismo servicio que el resto de empresas de nuestro sector, a un precio más competitivo, se facilitará mucho la captación de clientes.

Para poder ofertar un precio menor que el de la competencia, la estrategia a seguir será ofrecer inicialmente sólo cuatro modelos de vehículos citados en apartados anteriores, que son los más demandados por el sector en los últimos años. Ello repercutirá en un beneficio debido a la relación estrecha que se mantendrá con los fabricantes de dichos modelos, lo que nos dará mayor poder de negociación sobre el precio, disminuyendo nuestro precio de compra y repercutiéndolo este descenso en el precio de venta de nuestros servicios.

Una vez definida la estrategia básica, debemos tener en cuenta que el sector se encuentra en la fase de crecimiento, mientras que nuestra empresa comenzará la fase de introducción, ya que es una empresa de nueva creación. Por ello, deberemos definir unos objetivos realistas y acordes con la situación del mercado, como son:

1. Conseguir ofrecer nuestros servicios con precios competitivos
2. Dar un servicio íntegro y personalizado a nuestros clientes
3. Incrementar las ventas un 5% anual manteniendo a los clientes.

4. Lograr una buena imagen de marca y ser sinónimos de buen servicio.
5. Que los clientes nos conozcan (política de promoción)
6. Ampliar nuestra cartera de productos, así como nuestra cuota de mercado, abarcando otras líneas de negocio, conforme la empresa vaya consolidándose dentro del sector
7. Tener en cuenta posibilidades futuras de ampliación del negocio tanto a nivel comunitario como nacional, en fases posteriores del ciclo de vida de la empresa.

Una vez definidos los objetivos, deberemos seleccionar una serie de políticas o planes para llevarlos a cabo. Estas políticas deben ser conocidas por todas las personas que trabajan en la empresa para integrarlas a su sistema de trabajo.

Muy importante para conocer si se logran los objetivos marcados es tener en constante observación al cliente para conocer su nivel de satisfacción y si existe algún área que no cubra sus necesidades o pueda mejorarse. Para ello, se deben realizar encuestas de satisfacción y utilizar todos los canales posibles para considerar sus opiniones.

6.2. Segmentación y público objetivo

La segmentación del mercado, así como la definición de público objetivo es un análisis fundamental para poder realizar las estrategias de marketing dirigidas a los distintos tipos de clientes o mercados derivados de dicho análisis. Para que el marketing sea efectivo debe adaptar su forma al público objetivo, de manera que las estrategias sean adecuadas para cada tipo de cliente según sus necesidades, gustos o requerimientos.

Para ello, veremos los distintos tipos de clientes dependiendo de si son personas físicas, autónomos o pymes, centrando los esfuerzos en estas

últimas debido a que es un mercado que tiene más posibilidades de explotación.

El servicio ofrecido estará enfocado principalmente a pequeñas y medianas empresas, autónomos y profesionales, ya que como se ha dicho son las grandes desconocedoras del sector y los que potenciarán su crecimiento en los próximos años. La oferta del producto comprende tanto el asesoramiento al cliente sobre las condiciones de contrato más beneficiosas, como el servicio de alquiler a largo plazo de vehículos con el mantenimiento y seguros incluidos.

La zona en la que se centrará la empresa será principalmente la ciudad de Valencia. También se tendrá en cuenta municipios cercanos al lugar de ubicación de las oficinas como Burjassot, Paterna, etc. Los cuales disponen de polígonos industriales con un gran número de empresas que presentan una fuerte actividad comercial.

En cuanto al mercado objetivo, éste se diferenciará según las distintas líneas de vehículos:

- a. Vehículos utilitarios: particulares, comerciales, jefes de obra, etc.
- b. Vehículos comerciales: autónomos que se dediquen a trabajos como son la fontanería, electricidad, etc.
- c. Vehículos gama alta: altos directivos de empresas, gerentes, etc.

Respecto a la competencia, no existe ninguna empresa de renting en el parque tecnológico de Paterna, si bien podemos encontrar algunas cajas de ahorros que ofrecen el servicio de renting de vehículos como Caixa Popular, Cajamurcia y Cajamar. A pesar de ofrecer los mismos servicios, dichas empresas no se dedican en exclusiva a la actividad de renting, lo que nos ofrece una ventaja competitiva frente a ellas. Aunque debemos tener en cuenta que disponen de una amplia red comercial en toda la ciudad de Valencia ya que cada oficina bancaria les sirve como plataforma para dar a conocer el producto y para atraer clientes.

Según la empresa Rankia, las mejores empresas de renting de la Comunidad Valenciana son Northgate, Arval, LeasePlanGo y Caixarenting. No obstante,

todas ellas son delegaciones de empresas en Valencia, por lo que su mercado es mucho más amplio y no centran tantos esfuerzos en cubrir las necesidades del mercado valenciano y que muchas de estas empresas pueden tener capital extranjero, lo que puede crear rechazo. Aunque debemos tener en cuenta que tienen una imagen de marca muy consolidada.

6.3. Marketing Mix

Una vez definido el objetivo fundamental de la empresa, el plan de marketing nos ayudará a su consecución a través de la implementación de las políticas importantes.

Utilizaremos la herramienta de marketing denominada Marketing Mix que engloba los cuatro componentes básicos del marketing, denominados las 4 P's por sus nombres en inglés Product, Price, Place and Promotion.

Promoción

La promoción consiste en informar a la gente que tu producto existe. Nadie comprará algo que no conoce. Hay que hacerle saber a la gente que existe una solución para sus problemas; que tu empresa tiene ese producto o servicio con el que han soñado. Existen varias formas de hacer promoción, aunque la más conocida es la publicidad.

Dentro de las técnicas de promoción están:

- Publicidad
- Promoción de ventas
- Venta personal
- Propaganda
- Relaciones Públicas
- Buzz Marketing (boca a boca).

Teniendo en cuenta que lo principal es darse a conocer ya que hablamos de una empresa de nueva creación, la publicidad es fundamental.

Por ello, se realizarán campañas publicitarias a través de la agencia publicitaria Proximity que ofrece las mejores tarifas y se anuncia como “publicidad barata pero efectiva”.

Dentro de dicha campaña, los medios a utilizar serán los siguientes:

- Aparecer en Google, a pesar de no ser fácil aparecer en los primeros resultados, intentar un buen posicionamiento web puede ser un factor importante para el éxito.
- Utilizar las redes sociales, Facebook, Twiter, Linkedin, para con ello poder llegar al mayor número de personas posible.
- Adaptarse a la telefonía móvil, Hoy en día, la gran mayoría de los usuarios de un teléfono móvil utilizan su terminal para navegar por Internet, por lo que será importante que el portal Web sea totalmente compatible con los smartphones con el fin de que los internautas puedan visitar la página de la empresa en cualquier momento y lugar.
- Aunque la publicidad en la radio, la prensa y la televisión puede resultar algo cara, el envío de notas de prensa anunciando el negocio podrá ser de gran ayuda, y la agencia de publicidad nos puede aconsejar sobre un terreno que conoce mejor.
- La **página web** es muy importante. Deberá encargarse de realizarla una persona que domine el terreno ya que pretendemos que sea una página desde la que el propio cliente pueda encontrar lo que busca, realizar sus pedidos, sus posibles reclamaciones, opinar sobre la empresa para mejorar su funcionamiento y tener un contacto directo con la empresa.
- También será interesante reunirse periódicamente con los trabajadores ya que son los que tienen más contacto directo con el cliente y analizar temas importantes como hacia dónde se dirigen las preferencias del cliente, qué es lo que más demandan y orientar a todos los trabajadores hacia los objetivos comunes a alcanzar.
- Todo lo anterior tendrá una parte de “feedback”, es decir, de todos los puntos anteriores se obtendrá un análisis (matriz DAFO) que nos servirá para saber cuáles son las debilidades y oportunidades para nosotros y como podemos superar las expectativas cada día para lograr un negocio efectivo y valorado por el cliente. Esta satisfacción del cliente producirá a

su vez un “boca a boca” que nos servirá como parte fundamental de nuestro propio marketing (buzz marketing).

Precio

El precio es una variable del marketing que viene a sintetizar, en gran número de casos, la política comercial de la empresa. Por un lado, tenemos las necesidades del mercado, fijadas en un producto, con unos atributos determinados; por otro, tenemos el proceso de producción, con los consiguientes costes y objetivos de rentabilidad fijados. Por eso deberá ser la empresa la encargada, en principio, de fijar el precio que considere más adecuado.

Para realizar una política de precios racional debemos ceñirnos, no sólo al sistema de cálculo empleado, sino también a distintas circunstancias que se reflejan en varias áreas:

- Objetivos de la empresa.
- Costes.
- Elasticidad de la demanda.
- Valor del producto ante los clientes.
- La competencia.

Del estudio de dichas áreas obtendremos el margen de beneficio que estime la empresa pertinente en consonancia con los objetivos fijados. Una vez obtenido este dato, el precio se obtendrá de la siguiente ecuación:

$$P_X = C_{P_X} + M_{B_X}$$

P_X = Precio de la línea X

C_{P_X} = Coste total de Producción por unidad de servicio de la línea X

M_{B_X} = Margen de Beneficio de la línea X

De esta forma, obtendremos los precios acorde con la política de la empresa, teniendo en cuenta para el Coste total de Producción por unidad de servicio de cada línea, tanto los costes directos, como los indirectos. Y con un Margen de Beneficio estudiado para cada línea teniendo en cuenta los precios del mercado en general y de la competencia en particular.

Servicio

El servicio que vamos a comercializar tiene como principal objetivo cubrir una necesidad básica en la sociedad actual: la movilidad dentro de la ciudad.

El incremento de la movilidad urbana, que acompañan al desarrollo de la mayoría de las ciudades en las últimas décadas, tienen consecuencias que afectan directamente al ciudadano como el incremento de consumo energético, la congestión o la contaminación, lo que hace que se vea reducida su calidad de vida.

Actualmente y debido a la crisis sufrida en los últimos años, existen muchas personas o pequeñas y medianas empresas que requieren de un vehículo para realizar su trabajo y por la falta de liquidez y los gastos que conlleva, no tienen un vehículo o lo tienen en condiciones desfavorables para su uso. Nuestro

servicio garantiza cubrir esa necesidad de movilidad con la garantía de estar cubiertos por un seguro, de tener un vehículo conforme a lo que la ley requiere y además en las mejores condiciones para que su uso sea completamente seguro. Todo ello a un precio razonable y atractivo para el cliente.

Para poder atender a las distintas necesidades de los distintos tipos de clientes, nuestra oferta se dividirá en tres líneas básicas, que se comentaron en apartados anteriores:

-Línea de vehículos de gama alta.

-Línea de vehículos comerciales.

-Línea de vehículos utilitarios.

Todas las líneas tienen diferentes servicios adicionales que el cliente puede seleccionar para personalizar su servicio y complementar así las necesidades o preferencias que requiera.

Todos los modelos ofertados, así como los servicios que se incluyen se encuentran expuestos en el apartado 5.3.

Distribución

La distribución es el conjunto de actividades desarrolladas por una empresa desde el momento en que el producto o servicio sale de la empresa hasta que llega al consumidor final. El objetivo es llevar el producto o servicio al lugar indicado, en el momento justo, en la cantidad necesaria y al mejor precio.

Cuatro elementos son los que configuran la política de distribución:

1. Canales de distribución, que en nuestro caso será principalmente el establecimiento propio vendiendo directamente al consumidor final, sin

olvidar la página web desde la que se pretende poder realizar todos los servicios excepción, evidentemente, de la recepción del vehículo y su entrega.

2. Planificación de la distribución, es decir, cómo se realiza el pedido, cómo se firma el contrato, cómo se realiza el pago y las condiciones de recogida y devolución del vehículo.
3. Distribución física. El establecimiento estará integrado por un aparcamiento o almacén de vehículos en stock, perfectamente preparados para su recepción por el cliente y una oficina donde formalizar la venta del servicio, realizar las gestiones administrativas y los trabajos informáticos necesarios para tener una página web actualizada permanentemente y desde la que el cliente pueda contactar directamente con la empresa.
4. Merchandising. Técnicas y acciones que se llevan a cabo en el punto de venta. Consistirá en un cartel grande con el nombre de la empresa AUTO RENTING S.A, así como folletos publicitarios en los que se encuentran explicados los productos y servicios de las distintas líneas de negocio y las condiciones ventajosas del mismo, principalmente su precio. También el merchandising por Internet será de gran ayuda.

6.4. Servicio ampliado

La valoración del cliente sobre la calidad de los aspectos relacionados con el servicio y los servicios que ofrece la competencia nos harán posible introducir una serie de mejoras que nos ayuden a diferenciarnos del resto de competidores. Dichas variables se estudian a continuación, así como la posibilidad de mejora de cada una de ellas.

- **Área de servicio comercial:**

La satisfacción global del sector en dicha área tiene una valoración notable, siendo los aspectos más valorados la claridad de ofertas, rapidez de tramitación y el cumplimiento de compromisos. Y los menos valorados la frecuencia de contactos comerciales y el asesoramiento para mejorar la eficiencia.

En esta área, la mejora se centrará en aumentar la frecuencia de contactos comerciales utilizando el canal de Internet para llegar a un mayor número de clientes. También las redes nos servirán para realizar un mayor y mejor asesoramiento mejorando la eficiencia.

- **Entrega del vehículo**

En esta área la valoración global del cliente es sobresaliente, siendo el aspecto más valorado la conformidad con el vehículo pedido, seguido de la información sobre la entrega y del cumplimiento de fechas.

La posibilidad de mejora en este aspecto es más ajustada que en la anterior, pero se podría mejorar la información sobre la entrega y con un control riguroso sobre los plazos para cumplir estrictamente con las fechas de entrega y ajustarnos más a las necesidades del cliente.

- **Atención telefónica:**

De forma global el servicio se posiciona en un área con calidad notable, mientras que los dos aspectos que más destacan son el trato del personal y la eficacia en la solución de cuestiones.

En este caso, la posibilidad de mejora podría darse ofreciendo una rápida y eficaz respuesta además de por vía telefónica, vía Internet. Y utilizar el servicio de móviles para ofrecer la posibilidad de hacer llegar a

los clientes mediante sms el estado de su pedido, contestaciones a consultas, avisos, etc.

- **Servicio de mantenimiento y reparaciones mecánicas:**

El servicio obtiene valoraciones muy homogéneas tanto a nivel global como en la mayoría de los aspectos del servicio (en torno a 7,30), siendo la cobertura de los talleres concertados la variable que recoge la mayor nota.

La posibilidad de mejora se basa simplemente en mantener la calidad concertando talleres que cumplan los requisitos que exige el diente.

- **Servicio de Seguro y accidentes:**

La satisfacción de los clientes con el seguro se mantiene en valores notables. Los aspectos mejor valorados son la asistencia en carretera y la tramitación de partes, mientras que el aspecto con valoración por debajo de 7 puntos es la calidad de la información sobre la siniestralidad.

En este apartado se puede mejorar el aspecto de la información sobre la siniestralidad instaurando un modelo sencillo para dar parte de siniestros y mejorando el canal de comunicación con el cliente.

- **Otros servicios adicionales:**

La Tarjeta de Combustible y la Entrega / Recogida del vehículo son los dos servicios mejor valorados por los clientes (notable y sobresaliente). Por otro lado, la Sustitución de Vehículos y la Gestión de Multas reflejan una disminución de la satisfacción (-8,3% y -5,6% respectivamente, respecto del año 2012) y se posicionan con las valoraciones más bajas de los clientes (por debajo de los 7 puntos en ambos casos).

En este caso la mejora se centrará en una mejor gestión para poder ofrecer un servicio de mayor calidad de la sustitución de vehículos y se planteará la comparación de eficiencia entre una subcontratación para la gestión de multas o un departamento interno de la empresa que se encargue de gestionarlas.

En la tabla siguiente aparecen los datos extraídos de una encuesta extraída de las *Memorias 2013* publicadas por la Asociación de Renting Española.

Tabla 21. Satisfacción global del servicio en el sector Renting.

	Puntuación
A. Satisfacción con la Entrega de Vehículos	8,24
Servicio de Entrega del Vehículo	8,24
Conformidad con el vehículo pedido	8,75
Trato recibido en el momento de entrega	8,43
Cumplimiento de las fechas de entrega	7,82
Información sobre el vehículo	7,86
B. Satisfacción con la Atención Telefónica	7,52
Atención y el trato	7,85
Facilidad de contacto con la persona adecuada	7,23
Eficacia y la rapidez en la resolución	7,38
C. Satisfacción con el Servicio de Mto. y Reparaciones Mecánicas	7,65
Facilidad de contacto y el trato	7,93
Seguimiento de las revisiones técnicas	7,5
Resolución de incidencias	7,6
Sustitución de neumáticos	7,25
D. Satisfacción con el Servicio de Seguro	7,74
Asistencia en carretera	8,05
Reparación de lunas	8,13
Reparación de chapa y pintura	7,72
Resolución de incidencias	7,64
E. Otros Servicios Adicionales	7,49
Tarjeta combustible	8,71
Servicio de entrega y recogida del vehículo	7,84
Cursos de formación a conductores	7,7
Servicio de sustitución	7,25
Gestión de multas	5,97

Fuente: Elaboración propia (ver Anexo I), 2015.

6.5. Epílogo

En este punto hemos desarrollado el plan de comercialización utilizando distintos tipos de análisis.

En primer lugar, hemos definido como estrategia básica la captación del cliente debido a que la empresa que nos ocupa es de nueva creación. Dicha captación se realizará en base a una oferta de precio bajo (conseguida a través de la negociación con los proveedores) y de unos servicios que logren una diferenciación con el resto de competidores, haciendo que nuestra oferta se adapte lo mejor posible a cada cliente. Dichas estrategias además han sido cuantificadas para conocer si la empresa logra los objetivos marcados.

En segundo lugar, se desarrolla el plan de marketing teniendo en cuenta lo que se suele denominar las cuatro P's del marketing (product, price, place and promotion). Cabe destacar el esfuerzo que debe hacer la empresa en el aspecto de la promoción ya que al ser nueva en el mercado requiere mayor esfuerzo en publicidad para darse a conocer, por lo que se opta por contratar con una agencia publicitaria que utilice todos los canales disponibles para anunciar nuestra empresa, así como un posicionamiento de la web entre los buscadores más importantes de Internet para llegar al mayor número de clientes potenciales.

Por último se realizan dos análisis fundamentales para conocer el mercado en el que nos vamos a desenvolver.

En primer lugar, el análisis de los factores externos: políticos, económicos, sociales y tecnológicos que nos ayudan a situarnos en la realidad política y económica del entorno y de los que derivan los factores legales a los que la empresa se verá sometida, así como los factores sociales y tecnológicos que nos ayudarán a adaptar nuestra oferta al cliente.

En segundo lugar, y finalizando así el aspecto de comercialización, el análisis de Porter que a través de sus cinco fuerzas nos permite conocer el poder de la

empresa respecto a los demás actores que intervienen en su actividad. Como resumen de dicho análisis llegamos a la conclusión de que existe una competencia muy fuerte por lo que si se quiere competir en el mercado, habrá que conseguir una serie de ventajas competitivas, diferenciarnos claramente y crear una imagen de seriedad para que el cliente confíe en la empresa. De esta manera se conseguirá reforzar la posición en el mercado

7. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

7.1. Introducción

En esta área se debe recoger toda la información de carácter económico y financiero referente al proyecto, para determinar su viabilidad económica. Se trata de analizar si el proyecto reúne las condiciones de rentabilidad, solvencia y liquidez necesarias para llevarlo a cabo. Además, es una parte fundamental de la carta de presentación de la idea de negocio a terceros interesados en invertir en el mismo.

Para realizar el análisis, vamos a utilizar diversos instrumentos que nos ofrecerán la información relativa a la rentabilidad, solvencia y liquidez. Estos instrumentos son:

- Balance de situación
- Cuenta de pérdidas y ganancias
- Análisis de ratios
- Plan de inversión VAN TIR
- Calendario de implantación. Gantt

Este análisis de los, denominados generalmente, estados contables de la empresa nos ayudará a la toma de decisiones para la mejor gestión de la empresa y nos ofrecerá información sobre qué aspectos del negocio debemos mejorar.

Respecto a los Estados Contables cabe destacar que en Anexos II y III se adjuntan los escenarios optimista/pesimista.

7.2. Balances de Situación

El balance de situación expresa la situación patrimonial de la empresa en un momento determinado del tiempo. En este apartado se refleja y analiza la evolución de los estados financieros para los dos años considerados.

Tabla 22. Balance previsional Año 1

ACTIVO		PASIVO	
Activo no corriente	808.902,67	Patrimonio Neto	106.595,63
Inmovilizaciones materiales	808.601,17	Fondos propios	130.000,00
(216) Mobiliario	3.745,00	Pérdidas y Ganancias	-23.404,37
(217) Equipos para procesos información	5.600,00		
(218) Elementos de transporte	9.500,00		
(218) Vehículos para renting	859.000,00		
(219) Otro inmovilizado material	3.300,00		
(281) Amortización acumulada de inmovilizado material	72.543,83		
		Pasivo no Corriente	553.070,65
Inmovilizaciones intangibles	301,50	(17) Deudas a l/p por préstamos recibidos y otros conceptos	553.070,65
(206) Aplicaciones informáticas	450,00	(170) Deudas a l/p con entidades de crédito	16.216,48
(280) Amortización acumulada inmovilizado intangible	148,50	(171) Deudas a l/p	536.854,17
Activo Corriente	195.376,99	Pasivo Corriente	344.613,37
(572) Tesorería	36.658,69	() Deudas a c/p con entidades de crédito	129.863,37
H.P. Deudora por IVA	158.718,29	() Proveedores efectos comerciales a pagar	214.750,00
		H.P. Acreedora por impto de sociedades	0,00
TOTAL ACTIVO	1.004.279,65	TOTAL PASIVO	1.004.279,65

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Tabla 23. Balance previsional Año 2

ACTIVO		PASIVO	
Activo no corriente	1.319.655,17	Patrimonio Neto	325.860,54
Inmovilizaciones materiales	1.319.502,17	Fondos propios	130.000,00
Mobiliario	3.745,00	Pérdidas y Ganancias	195.860,54
Equipos para procesos información	5.600,00		
Elementos de transporte	9.500,00		
Vehículos para renting	1.572.500,00		
Otro inmovilizado material	3.300,00		
(281) Amortización acumulada de inmovilizado material	275.142,83		
		Pasivo no Corriente	668.271,06
Inmovilizaciones intangibles	153,00	(17) Deudas a l/p por préstamos recibidos y otros conceptos	668.271,06
(206) Aplicaciones informáticas	450,00	(170) Deudas a l/p con entidades de crédito	11.091,56
(280) Amortización acumulada inmovilizado intangible	297,00	(171) Deudas a l/p	657.179,50
Activo Corriente	145.814,64	Pasivo Corriente	471.338,22
(572) Tesorería	103.538,17	() Deudas a c/p con entidades de crédito	5.124,92
H.P. Deudora por IVA	42.276,47	() Proveedores efectos comerciales a pagar	393.125,00
		H.P. Acreedora por impto de sociedades	73.088,30
TOTAL ACTIVO	1.465.469,81	TOTAL PASIVO	1.465.469,81

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Como puede observarse en ambas tablas, la masa patrimonial con mayor protagonismo en el activo es el *Activo no corriente* debido a los vehículos de renting que se van a ofertar a los clientes. En cuanto al pasivo, la masa patrimonial más representativa corresponde a las *deudas a largo plazo* del *pasivo no corriente* que son las que financian la adquisición de los vehículos de renting a largo plazo. El pasivo corriente presenta una magnitud muy elevada en la partida proveedores efectos comerciales a pagar, siendo la correspondiente a la financiación de los vehículos a través del concesionario a corto plazo.

En el activo corriente cabe destacar la partida Hacienda Pública deudora por IVA que hace referencia a la devolución correspondiente a la liquidación del impuesto sobre el valor añadido. El primer año esta devolución es muy importante llegando a situarse en los 158.718,29 € y representando el 81% de la totalidad del activo corriente para pasar a representar el 29% el segundo año.

Si realizamos el análisis de tesorería, podemos ver que arranca el primer año de actividad de la empresa con un saldo mensual negativo desde el segundo mes, mientras que el saldo acumulado mensual comienza a ser negativo a partir del mes de mayo, gracias a la aportación económica de los socios en forma de capital social. Podemos observar que durante el primer ejercicio existen graves problemas de liquidez. Dichos problemas derivan en gran medida de la cuota de IVA que soporta la sociedad y que no recuperará hasta mediados del siguiente ejercicio.

Para hacer frente a los problemas de liquidez que genera la diferencia entre el IVA soportado y el repercutido, a través de la contratación de una póliza de crédito que nos ofrece un disponible positivo a partir de un saldo negativo.

Las condiciones de la póliza de crédito son las siguientes:

-Póliza de crédito = 125.000 €

-Tipo de interés = EURIBOR 90 días+1% = 1,039%

-Comisión única = 0.25%

En la tabla 21 se aprecia cómo gracias a la póliza podemos solventar los problemas de liquidez transitorios derivados del arranque de la actividad.

El segundo ejercicio empieza con un saldo no muy elevado debido a los saldos negativos derivados de los problemas de liquidez que han ido arrastrándose del primer ejercicio. No obstante y gracias a la póliza de crédito y a la devolución

en la liquidación del IVA del ejercicio anterior, dichos problemas de liquidez se solventan y ello se refleja en los números a partir de febrero.

La utilización de la póliza de crédito no será necesaria en este ejercicio, una vez solventados los problemas de liquidez con la devolución de impuestos y el incremento de ventas.

Durante el segundo año vemos cómo las ventas consiguen equiparar cobros con pagos, e incluso superarlos, produciendo un saldo en crecimiento que en el mes de noviembre logra superar el montante del capital invertido. Todo indica que el negocio va a funcionar,

Tabla 24. Saldo Tesorería Año 1.

SALDO	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total año 1
Cobros-Pagos	103.453,63	-18.118,06	-18.729,91	-23.582,40	-23.209,34	-20.693,39	-24.403,73	-19.060,71	-11.193,74	-8.428,87	5.439,59	-30.059,14	- 88.586,08
ACUMULADO	103.453,63	85.335,56	66.605,66	43.023,26	19.813,91	-879,47	-25.283,20	-44.343,92	-55.537,66	-63.966,54	-58.526,94	-88.586,08	
Póliza de Crédito	-	-	-	-	5.000	20.000	20.000	20.000	10.000	8.000	0	42.000	
Acumulado Pol. Credito	-	-	-	-	5.000	25.000	45.000	65.000	75.000	83.000	83.000	125.000	125.000
Intereses Pol. de Crédito		325,00	-	-	4,33	21,65	38,96	56,28	64,94	71,86	71,86	108,23	763,11
Intereses acumulados		325,00	325,00	325,00	329,33	350,98	389,94	446,22	511,15	583,02	654,88	763,11	
Total disponible	103.453,63	85.010,56	66.605,66	43.023,26	24.484,58	23.769,55	19.326,86	20.209,87	18.951,18	18.450,45	23.818,17	35.650,81	35.650,81

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Tabla 25. Saldo Tesorería Año 2.

SALDO	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL año 2
Cobros-Pagos	995	161.008	3.650	-1.392	-3.149	1.993	4.791	10.915	15.667	17.487	19.925	-43.621	188.269
ACUMULADO	-87.591,27	73.417	77.067	75.675	72.526	74.518	79.309	90.224	105.892	123.379	143.304	99.683	99.683
Póliza de Crédito	-10.000	-115.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Acumulado Pol. Credito	115.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Intereses Póliza de Crédito	99,57	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Intereses acumulados	99,57												99,57
Total disponible	27.309,16	73.416,95	77.067	75.675	72.526	74.518	79.309	90.224	105.892	123.379	143.304	99.683	99.584

Fuente: Elaboración propia, 2015.

7.3. Cuentas de Pérdidas y Ganancias

La cuenta de pérdidas y ganancias es un documento que se utiliza para averiguar cuál es el resultado económico del ejercicio en el que se encuentra la empresa, es decir, si ha obtenido pérdidas o beneficios. A continuación veremos la cuenta de pérdidas y ganancias de los dos primeros años de funcionamiento de la empresa, siempre teniendo en cuenta que se realizan en base a estimaciones de lo que va a ocurrir.

Tabla 26. Cuenta de Pérdidas y Ganancias para el Año1.

Compras	0,00
Importe neto de la cifra de negocio	236.201,07
Gasto de personal	60.301,00
Otros gastos de explotación	124.610,00
Amortización de inmovilizado	72.692,33
RDO EXPLOTACIÓN	-21.402,26
Gastos Financieros	2.002,10
RESULTADO FINANCIERO	-2.002,10
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	-23.404,37
Impuesto sobre beneficios	
RESULTADO DEL EJERCICIO	-23.404,37

Fuente: Elaboración propia, 2015.

En el primer ejercicio de la empresa se puede observar cómo la Cuenta de Pérdidas y Ganancias arroja un resultado negativo. Este resultado puede parecer contradictorio ya que en la política de precios de la empresa se ha tenido en cuenta todos los costes necesarios y se añadía un margen de beneficios. Sin embargo, un análisis más detallado de la cuenta ayudará a proporcionar información sobre la causa de estas pérdidas. Las partidas de gastos que tienen un mayor montante son las correspondientes a “*Otros gastos de explotación*” y “*Amortización de inmovilizado*”. Si no se tiene en cuenta esta

última partida, el importe neto de la cifra de negocio es capaz de cubrir la totalidad de los gastos totales en los que incurre la empresa en el primer año de ejercicio. Los gastos, sin tener en cuenta la amortización, son de 186.913,10€ y los ingresos son de 236.201,07€ que como se puede observar, son suficientes para cubrir los gastos.

El elevado importe de la partida de “Amortización de inmovilizado” se debe a que los vehículos en renting son propiedad de la empresa. La amortización del resto de inmovilizado es de 3.959 € frente a los 68.733,33 € de los vehículos de renting.

A pesar de que los ingresos son superiores a los gastos reales, habría que vigilar el comportamiento de estas partidas para que, en los próximos años, los gastos iniciales de toda actividad fueran revirtiendo en mayores ventas y generando beneficios sin que lleguen a suponer problemas a medio y largo plazo.

Tabla 27. Cuenta de Pérdidas y Ganancias para el Año2.

Compras	0,00
Importe neto de la cifra de negocio	689.489,25
Gasto de personal	60.301,00
Otros gastos de explotación	133.145,71
Amortización de inmovilizado	202.599,00
RDO EXPLOTACIÓN	293.443,54
Gastos Financieros	1.090,34
RESULTADO FINANCIERO	-1.090,34
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	292.353,20
Impuesto sobre beneficios	73.088,30
RESULTADO DEL EJERCICIO	219.264,90

Fuente: Elaboración propia, 2015.

La Cuenta de Pérdidas y Ganancias para el año 2016 ya presenta ganancias de 219.264,90 €. Para este año analizado, el importe neto de la cifra de negocio si que es capaz de absorber tanto los gastos generales como las amortizaciones de inmovilizado.

Como conclusión, el análisis de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias para estos dos años nos indica que la empresa tendrá dificultades en el primer año ya que genera pérdidas, producidas principalmente por el elevado montante de la partida de *“Amortización de Inmovilizado”*. Esto es consecuencia de la gran inversión inicial que debe hacer la empresa y que se recupera a lo largo de varios años. Esta situación se corresponde fielmente con lo que se mostró en el análisis de la tesorería. Como ya se dedujo de ese análisis, la cuenta de resultados también muestra una mejora a partir del segundo año en el que el incremento en el importe de la cifra de negocio será capaz de absorber la totalidad de los gastos. Debemos tener en cuenta que cuanto mayor es la inversión inicial que requiere el proyecto, mayor es el “payback” o tiempo de recuperación de la inversión inicial. Esto influye en el resultado del ejercicio que arroja pérdidas al principio, pero que se solventan en el ejercicio siguiente revirtiéndose el efecto y obteniendo beneficios.

7.4. Análisis de ratios

Ratio es la relación o proporción que se establece entre dos cantidades o medidas. También se denomina comúnmente “razón” o indicador.

La forma de relacionar las dos medidas puede ser mediante cualquier operador matemático (suma, resta, multiplicación, división, o combinaciones) siendo el más utilizado la división. También es posible utilizar otras funciones, más complejas, como las regresiones, modelos de series temporales, etc.

Estos índices utilizan en su análisis dos estados financieros importantes: el Balance de Situación y la Cuenta de Pérdidas y Ganancias, en los que están registrados los movimientos económicos y financieros de la empresa. La

eficacia de los ratios reside en la posibilidad de compararlos con otras de la propia empresa, tanto tienen un carácter histórico, o de empresas similares.

Existe una gran variedad de ratios pero en el presente trabajo se utilizarán únicamente aquellas que sean más adecuadas y aporten una mayor información sobre la situación económico-financiera de la empresa. Hay ratios que tienen un valor o una horquilla de valores entre la que es deseable que se sitúe. No obstante, a la hora de interpretarlos se deben tomar como orientativos, ya que estos valores varían en función del momento de la vida de la empresa, de la actividad que desarrolla y el sector en el cual se encuentra ubicada.

Las ratios que se van a utilizar son los que aparecen en la tabla siguiente, tras la cual analizaremos el resultado de cada uno en el contexto del proyecto.

Tabla 28. Clasificación de Ratios empleados.

<i>Ratios de situación financiera</i>	
Ratio de liquidez	Activo Circulante-Existencias/Pasivo circulante
Ratio endeudamiento	(Acreedores c/p+ Acreedores l/p)/Fondos propios
Ratios de solvencia	Activo/Total Exigible
<i>Ratios de eficiencia</i>	
Ratio de rotación de activos	Ventas/Activo
<i>Ratios de rentabilidad</i>	
Rentabilidad económica	BAI/Activo
Rentabilidad financiera	BAI/Patrimonio Neto
Margen de beneficio	BAI/Ventas

Fuente: *Elaboración propia, 2015.*

Tabla 29. Resultado de Ratios.

	AÑO 1	AÑO 2
<i>Ratios de situación financiera</i>		
Ratio de liquidez	0,57	0,31
Ratio de liquidez (Sin H.P.)	0,11	0,22
Ratio endeudamiento	1,53	1,42
Ratios de solvencia	1,12	1,29
<i>Ratios de eficiencia</i>		
Ratio de rotación de activos	0,24	0,47
<i>Ratios de rentabilidad</i>		
Rentabilidad económica	-0,02	0,20
Rentabilidad financiera	-0,22	0,90
Margen de beneficio	-0,10	0,42

Fuente: Elaboración propia, 2015.

- **Ratios de situación financiera**

La ratio de liquidez proporciona información sobre la capacidad de la empresa para hacer frente a sus deudas a corto plazo, atendiendo al grado de liquidez de su activo circulante. Esta ratio es la principal medida de liquidez, muestra qué proporción de deudas de corto plazo son cubiertas por elementos del activo. Para realizar un análisis más exhaustivo observamos dos ratios de liquidez: uno en el que el dividendo es todo el activo corriente y otro en el que sólo se tiene en cuenta la tesorería, eliminando la partida de H.P. deudora por IVA. De este modo podemos apreciar la importancia de esta partida en la liquidez de nuestra empresa.

El valor óptimo de esta ratio debe situarse entre 1,5 y 2, siendo los valores obtenidos para los dos años analizados muy inferiores sin llegar a ser negativos. Sin embargo, debemos tener en cuenta que se trata del inicio de la actividad y que la inversión inicial es elevada, por lo que puede ampliarse ligeramente el plazo de recuperación de la misma.

La ratio de endeudamiento informa sobre la cantidad y la calidad de la deuda, y si el beneficio es suficiente para soportar la carga financiera de ésta. El valor de la ratio debe tener un valor comprendido entre 0,4-0,6.

Como podemos ver en la tabla el primer año analizado este ratio se sitúa en 1,53 (valor muy por encima del aconsejado) reflejando que la empresa tiene una excesiva deuda y que se encuentra muy descapitalizada. En el segundo año la ratio de endeudamiento mejora aunque sigue sin colocarse entre los valores señalados como óptimos. No obstante, la inversión que requiere la misma hace que los primeros años de arranque de la actividad el endeudamiento resulte excesivo, según parámetros económicos que no tienen en cuenta las características propias de la empresa Sin embargo, el nivel de endeudamiento disminuirá durante los años siguientes.

La ratio de solvencia o garantía, denominado también “*Distancia de la quiebra*”, mide la capacidad de la empresa para hacer frente a la totalidad de sus deudas. El valor de esta ratio debe estar próximo a 1,7 lo que indica que por cada unidad monetaria que hay que pagar, la empresa tiene activos por ese valor contable (1,7). El valor que se ha obtenido para el primer año es de 1,12, un valor que a priori es peligroso ya que se encuentra cercano a la quiebra técnica. Este valor en el segundo año muestra una mejoría ya que se sitúa en 1,29 que aunque no es el óptimo, sigue una trayectoria creciente, alejándose así de la quiebra técnica.

- **Ratios de eficiencia**

Para analizar la eficiencia de la empresa hemos calculado la ratio de rotación de activos que refleja la eficacia de la empresa en la gestión de sus activos para generar ventas. Este ratio se calcula tomando el importe neto de la cifra de negocios y dividiéndolo por el activo total (activo corriente y no corriente). Cuanto más elevado sea el valor de este ratio, mayor es la productividad de los activos para generar ventas y por tanto la rentabilidad del negocio.

En la tabla 26 se puede ver como esta ratio en los dos años estudiados no es muy elevada pero que en el año 2 se duplica su valor, su proyección es

creciente y los valores menores al comienzo de la actividad ocurren debido a que la inversión inicial que se ha realizado es elevada.

- **Ratios de rentabilidad**

Estos ratios sirven para comparar el resultado con distintas partidas del balance o de la cuenta de pérdidas y ganancias. Miden cómo la empresa utiliza eficientemente sus activos en relación a la gestión de sus operaciones.

Entre ellos se encuentra el análisis de la rentabilidad económica que permite conocer la evolución y los factores que inciden en la productividad del activo. Se toma el BAI para evaluar el beneficio generado por el activo independientemente de cómo se financia el mismo. También se denomina ROI (*Return of investments*) o ROA (*Return on Assets*). Cuanto mayor valor presente el ratio, mayor productividad del activo. En el primer año analizado, la rentabilidad económica es negativa debido a que durante este periodo hay pérdidas antes de impuestos e intereses, debido en gran parte a la partida de Hacienda Pública deudora por IVA. La ratio mejora en el siguiente ejercicio ya que en este año si que se consiguen beneficios positivos antes de impuestos e intereses.

Respecto a la rentabilidad financiera, mide el beneficio neto generado por la empresa en relación a la inversión de los propietarios. También se denomina ROE (*Return on equity*). A medida que el valor de la ratio sea mayor, mejor será la rentabilidad financiera, ya que se obtiene un retorno mayor por la inversión realizada. En el primer año estudiado, la rentabilidad financiera es negativa como consecuencia de las pérdidas antes de impuestos e intereses. En el segundo año, este ratio mejora ya que se obtienen beneficios antes de impuestos e intereses dando 0,90 de rentabilidad financiera. Cabe destacar que, aunque los valores no son muy elevados, su trayectoria es creciente.

Por último, analizaremos el margen de beneficio, que refleja la relación que existe entre el beneficio antes de impuestos y las ventas. Como se puede observar al incrementar las ventas aumenta el margen de beneficio. Para el primer año el margen de beneficio es negativo pasando el segundo año a situarse en niveles muy elevados del 0,42.

Una vez realizado el análisis de las ratios más relevantes para observar la viabilidad del proyecto, podemos concluir que teniendo en cuenta las características propias de la empresa, su elevada inversión inicial y los valores satisfactorios, o en su caso, crecientes de las ratios, la empresa es viable. No obstante, debe tenerse en cuenta que el estudio se realiza sobre datos estimados y que el mercado se encuentra en constante evolución.

7.5. Plan de inversión. VAN/TIR

Después de realizar una estimación de los ratios económicos que pueden ayudarnos a observar la rentabilidad que podría obtener la empresa, vamos a ver otra manera de poder afirmar que el proyecto resulta viable.

Para conocer la viabilidad de proyectos existen diversos métodos, en este caso se muestra el cálculo del Valor Actual Neto (en adelante, VAN) y la Tasa Interna de Retorno (en adelante, TIR).

El VAN de una inversión o proyecto de inversión es una medida de la rentabilidad absoluta neta que proporciona el proyecto, esto es, mide en el momento inicial del mismo, el incremento de valor que proporciona a los propietarios en términos absolutos, una vez descontada la inversión inicial que se ha debido efectuar para llevarlo a cabo. También podría definirse como la suma de los valores actualizados de todos los flujos netos de caja esperados del proyecto, deducido el valor de la inversión inicial.

Si un proyecto de inversión tiene un VAN positivo, el proyecto es rentable. Entre dos o más proyectos, el más rentable es el que tenga un VAN más alto. Un VAN nulo significa que la rentabilidad del proyecto es la misma que colocar los fondos en él invertidos en el mercado con un interés equivalente a la tasa de descuento utilizada. La única dificultad para hallar el VAN consiste en fijar el valor para la tasa de interés, existiendo diferentes alternativas (por ejemplo el coste medio ponderado del capital empleado en el proyecto, el coste de la deuda si el proyecto se financia en su totalidad mediante préstamo o capital ajeno, el coste de oportunidad del dinero, etc.).

En nuestro caso, hemos tomado una tasa de descuento del 6%, un poco más elevada que el tipo de interés del préstamo que nos ofrece la entidad bancaria.

Una vez realizado el cálculo del VAN, obtenemos la TIR, mide la rentabilidad relativa media bruta por período del proyecto de inversión sobre el capital que permanece invertido a principios de cada período; incluye la retribución a los recursos financieros del capital invertido, por lo que es bruta, y además, se refiere al capital que a principio de cada año permanece inmovilizado en el proyecto y no al capital que se inmoviliza inicialmente

Es la tasa de descuento que hace que el Valor Actual Neto (V.A.N.) de una inversión sea igual a cero. (V.A.N. =0).

Este método considera que una inversión es aconsejable si la T.I.R. resultante es igual o superior a la tasa exigida por el inversor, y entre varias alternativas, la más conveniente será aquella que ofrezca una T.I.R. mayor.

En la siguiente tabla se muestran los resultados obtenidos para el proyecto.

Tabla 30. Resultados VAN y TIR.

PERIODO	FLUJO
0	-130.000,00
1	-87.578,19
2	103.637,74
3	309.716,38
Tasa descuento	6%

VAN	139.660,13 €
TIR	31,37%

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Como se observa en la tabla, el VAN del proyecto es positivo y elevado, por lo que la inversión es viable. Además la TIR de 31,37% es mucho mayor que la tasa de descuento empleada (6%), por lo que llegamos a la conclusión de que el proyecto es viable.

No debemos olvidar que los cálculos se realizan sobre datos estimados, por lo que los flujos de caja futuros pueden variar.

7.6. Calendario de implantación. Gantt.

Una vez analizado el proyecto y demostrada su viabilidad, debemos exigir unos plazos para su puesta en marcha ya que para realizar una correcta planificación se ha de tener en cuenta el tiempo de ejecución, así como el orden en que deben transcurrir las acciones. Para ello utilizaremos un diagrama de Gantt

El diagrama de Gantt consiste en una representación gráfica sobre dos ejes; en el vertical se disponen las tareas del proyecto y en el horizontal se representa el tiempo.

Tabla 31. Diagrama de GANTT

Actividad	Meses							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Plan de Empresa								
Trámites constitución								
Alquiler local								
Licencias municipales								
Búsqueda financiación								
Acondicionamiento local								
Contratación personal								
Apertura local								

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Como podemos observar en la tabla, el proyecto está previsto que se ponga en marcha en un total de 8 meses. Las actividades coloreadas son puntos críticos debido a que son las actividades que mayor tiempo requieren, bien por ser las más complejas, o las más burocráticas. Sin embargo, cabe destacar entre dichas actividades críticas la de conseguir las licencias municipales debido a que depende del sistema público y los plazos pueden verse dilatados por una gestión burocrática, sin posibilidad de interferir para acelerarlos.

La casilla de financiación también se encuentra destacada debido a que es una actividad fundamental sin la cual el proyecto se vería paralizado ya que sin financiación no se podría seguir con el resto de actividades.

Dentro de las actividades de la tabla, existen algunas más complejas que dividiremos en acciones más concretas, clasificándolas en los siguientes trámites:

- Trámites mercantiles:
 - Certificación negativa de nombre
 - Otorgamiento de la escritura pública de constitución de la sociedad

- Autoliquidación del impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados (ITP y AJD)
- Código de identificación fiscal (C.I.F.)
- Inscripción en el Registro mercantil

- Trámites laborales:
 - Alta y afiliación del empresario o los socios en la Seguridad Social
 - Inscripción de la empresa en la Seguridad Social
 - Alta y afiliación de los trabajadores en la Seguridad Social
 - Contratación del personal y registro del contrato
 - Adquisición y sellado de los Libros de Visita y de Matrícula de los trabajadores
 - Comunicación de apertura de la actividad

- Trámites municipales
 - Licencia de apertura del establecimiento

 - Licencia de obras

- Trámites propios de la actividad:
 - Hojas de Reclamaciones

 - Autorización de arrendamiento de vehículos

7.7. Epílogo

El plan económico-financiero nos dará la última respuesta a la viabilidad del proyecto, una vez estudiadas las características de la empresa y del mercado para poder realizar unas estimaciones lo más exactas posibles.

Una vez analizados los estados contables, obtenemos unas ratios que reflejan que el proyecto puede resultar viable. Para corroborarlo, hemos visto un análisis de la inversión a través de los métodos del Valor Neto Actual y la Tasa Interna de Retorno, según los cuáles el proyecto resulta viable.

Llegados a este punto, sólo queda realizar un calendario de implantación en el que planificar los pasos a seguir para la apertura del nuevo negocio. A través del Diagrama de Gantt se determina un plazo de apertura de 8 meses y se destacan actividades críticas para el cumplimiento de plazos.

8. CONCLUSIONES

Llegados a este punto, sólo queda ver si se cumplen los objetivos del proyecto. Por ello, vamos a comprobarlo utilizando la misma estructura de apartados como ya se hizo en el apartado de objetivos.

1) El análisis del sector ofrece cifras interesantes ya que el sector del renting pertenece al sector terciario que supone el 70% del PIB en 2014 y es el mayor número de puestos de trabajo ofrece, además de ser uno de los sectores más flexibles. A pesar del decrecimiento de los últimos años del sector renting debido a la crisis, en estos momentos el sector está creciendo y ofrece grandes posibilidades de penetración en el mercado ya que existe un nicho de mercado por explotar, como lo son las pymes.

2) Respecto a la competencia, a pesar de que existen muchas empresas que se dedican a la misma actividad, cabe señalar que la mayoría opera a nivel estatal e internacional, y que para algunas de ellas el renting no es su principal actividad. Todo ello nos ofrece ventajas competitivas porque operamos exclusivamente en Valencia, conociendo y adaptándonos mejor a las necesidades de nuestros clientes.

3) La localización de la empresa ha sido situada en el parque tecnológico de Paterna ya que allí se sitúan otras empresas que podrían ser clientes potenciales y además es lugar estratégico para poder obtener el apoyo de la Generalitat Valenciana en futuras subvenciones para empresas que logren disminuir las emisiones de CO₂. También se ha realizado una distribución en planta del local para ser lo más eficiente posible dadas las operaciones necesarias en la contratación del servicio.

4) Se ha elegido la forma jurídica de Sociedad Anónima, una vez estudiadas las características de la misma y las ventajas que ofrece. El organigrama de la empresa tiene la estructura necesaria para adecuarse a las funciones de cada puesto de trabajo. Se parte de un número limitado de

personal, pero con la posibilidad de que se incremente si la empresa lo requiere como consecuencia de crecimiento.

5) Respecto a las políticas de Marketing cabe destacar que la más importante y a la que mayor esfuerzo se ha de dedicar es a la de Promoción debido a que es una empresa de nueva creación y debe captar la atención del cliente mediante la publicidad. Sin dejar de lado la política de Precio, ya que se ofertará el servicio a un precio inferior al de la competencia para conseguir ventas. Una vez conocida la empresa y habiendo contratado el servicio por precio, la fidelización del cliente se conseguirá ofreciendo un mejor servicio que el de la competencia.

6) Analizando la situación económico-financiera de la empresa observamos que el primer año se obtienen pérdidas y los ratios no son atractivos. Sin embargo, esto se debe a la estructura y características de la inversión. Hay que tener en cuenta que el proyecto supone una inversión elevada y que, por tanto, el plazo de recuperación se dilata. No obstante, el segundo año ya entramos en beneficios y los ratios mejoran, como cabía esperar. Para corroborar la viabilidad económica, realizamos el análisis de la inversión y observamos que el VAN es mayor que cero y que la TIR supera por mucho la tasa de descuento utilizada, lo que supone que la inversión es rentable.

Comprobados todos los objetivos podemos concluir que el proyecto es realizable y rentable.

Personalmente, la realización del TFC me ha enseñado como se integran las distintas asignaturas que se estudian en la carrera y la utilidad práctica de las mismas. Me han aportado las herramientas necesarias para poder analizar los diferentes aspectos de una empresa y así poder ofrecer soluciones a problemas, vías de mejora o comenzar actividades nuevas con la garantía de que serán rentables. Me gustaría destacar que, aunque no se han mencionado todas las asignaturas estudiadas en la carrera, todas ellas son necesarias.

BIBLIOGRAFÍA

- ASOCIACIÓN DE JÓVENES EMPRENDEDORES DE ALICANTE (JOVEMPA), Jornada de Formación para Emprendedores (Módulo: Plan de Empresa)

- BATALLER GRAU, JUAN; PLAZA PENADÉS, JAVIER; ALCOVER NAVASQUILLO, CONSUELO (2004): *Curso práctico de derecho de la empresa*. Madrid: Marcial Pons. ISBN: 978- 84-9768-110-X

- BIP&GO CARSHARING MADRID, Memoria 2009.

- DALMAU, J.I. (2003): *Competencia y estrategia*. Valencia: Editorial Universidad Politécnica de Valencia.

- DE MIGUEL, M. (2004): *Marketing de Servicios: Plan de Marketing*. Valencia: Editorial Universidad Politécnica de Valencia.

- GONZÁLEZ, F.J. (2006): *Creación de empresas: Guía del emprendedor*. Madrid: Editorial Pirámide.

- JULIÁ, J. F.; SERVER, R.J. (1998) *Contabilidad Financiera Tomo I*. Valencia: Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia.

- JULIÁ, J. F.; SERVER, R.J. (1998) *Contabilidad Financiera Tomo II*. Valencia: Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia.

- LUENGO, J.A. (2011). “La importancia del sector servicios en la actual economía española” (Temario de oposiciones de Geografía e Historia), *Clío* 37. <http://clio.rediris.es>. ISSN: 1139-6237.

- MINISTERIO DE HACIENDA PÚBLICA, Actualización del Programa de Estabilidad del Reino de Valencia, 2013-2016. (Documentación Pública)

- MINISTERIO DE ECONOMÍA Y HACIENDA, Directiva de Servicios: Simulación de Resultados para España. (Documento de trabajo 2011/1)

- MINISTERIO DE ECONOMÍA Y HACIENDA, Síntesis de Indicadores, 20/01/2014

- NEGOCIO Y ESTILO DE VIDA (2006): *Especial Renting: El Renting pisa el acelerador*.
- NUENO, P. (1994): *Emprendiendo: el arte de crear empresas y sus artistas*. Bilbao: Ediciones Deusto.
- PHILIP, KOTLER (2004): *Marketing*. Madrid: Pearson Prentice Hall. ISBN: 978-84-2054-198-2.
- .PORTER, M. (1999) *Ser Competitivo. Nuevas aportaciones y Conclusiones*. Bilbao: Ediciones Deusto.
- SECRETARÍA GENERAL DE INDUSTRIA (2006): *Creación y puesta en marcha de una empresa*. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. Madrid.
- VECIANA VERGÉS, J. M. (1996): "Generación y desarrollo de nuevos proyectos innovadores: «Venture Management» o «Corporate Entrepreneurship»". Economía Industrial, nº 310, pp. 79-90
- VECIANA VERGÉS, J. M. (1997): "Emprender con excelencia. Factores de éxito de las nuevas empresas". Iniciativa Emprendedora y Empresa Familiar, 5, pp. 45-48.
- VECIANA, J.M. (2005) *La creación de empresas: Un enfoque gerencial*. Barcelona: Servicio de Estudios de "La Caixa".
- VERONA, M.C. GARCÍA, Y. (2005): *Una introducción al Renting*. Las Palmas de Gran Canaria: Editorial Universidad de Las Palmas.
- WALSH, C. (2001) *Ratios fundamentales de gestión empresarial*. Prentice Hall: Madrid.

PÁGINAS WEB

- Actualidad del plan RENOVE. Plan renove.info. Documento en línea disponible en: <http://www.planrenove.info/>. Fecha consulta: Noviembre 2014.
- Distribución del empleo según actividad. Información disponible en: <http://www.ine.es/>. Fecha consulta: Mayo 2014.
- El renting de vehículos crece un 22,4% en 2015, con 61.355 unidades. Expansión.com/Europa Press. Documento en línea disponible en: <http://www.expansion.com>. Fecha de consulta: Mayo 2015.
- El renting anticipa su ansiado cambio de tendencia. Javier García Roperó. Documento en línea disponible en: http://cincodias.com/cincodias/2014/10/20/empresas/1413816333_298500.html. Fecha de consulta: Octubre 2014.
- El mercado de turismos inicia el año con un crecimiento del 27,5%. Faconauto.com. Documento en línea disponible en: www.faconauto.es. Fecha de consulta: Febrero 2015.
- Empresas activas según sector en 2013. Información disponible en: <http://www.ine.es/>. Fecha de consulta: Abril 2014.
- Empresas activas según sector, por intervalo de asalariados. Información disponible en: <http://www.ine.es/>. Fecha de consulta: Abril 2014.
- Euribor a 3 meses. Euribor-rates.eu. Documento en línea disponible en: <http://es.euribor-rates.eu/euribor-valor-3-meses.asp>. Fecha de consulta: marzo 2015.
- Evolución del renting de vehículos en España. Memoria Anual 2014. Asociación Española de Renting. Documento en línea disponible en: www.ae-renting.es. Fecha de consulta: Junio 2014.
- Guía para la creación de empresas. Centro Europeo de Empresas e Innovación del Principado de Asturias. Varios documentos disponibles en: <http://www.guia.ceei.es>. Fecha de consulta. Febrero-Marzo 2014.
- Histórico del precio de la gasolina y diésel en ESPAÑA. Documento en línea disponible en: <http://www.dieselgasolina.com/historico-de-precios-gasolina-y-diesel-en-espana.html>. Enero 2015.

- JORNADA DE FORMACIÓN PARA EMPRENDEDORES. Asociación Jóvenes Empresarios de Alicante. Documento en línea disponible en: www.jovempa.org. Fecha de consulta: Mayo 2014.
- Marketing. Adriá Romeo. Documento en línea disponible en: <http://www.competitividadturistica.com>. Fecha de consulta: Abril 2014.
- Marketing en el S.XXI 5ª Edición. Rafael Muñiz. Documento en línea, disponible en: <http://www.marketing-xxi.com>. Fecha de consulta: Marzo, 2014.
- Producto interior bruto a precios de mercado y sus componentes. Información disponible en: <http://www.ine.es/>. Fecha consulta: Mayo 2014.
- Renting para todos. Ramón Casamayor. Documento en línea disponible en: http://elpais.com/elpais/2014/02/28/motor/1393586573_522639.html. Fecha de consulta: Febrero 2014
Representación de las matriculaciones de vehículos para renting sobre el total de matriculaciones. Asociación Española de Renting de Vehículos - AER y ANFAC. Documento en línea disponible en: www.ae-renting.es. Fecha de consulta: junio 2014.
- Renting según tipo de motor. Asociación Española de Renting. Documento en línea disponible en www.aerenting.es. Documento en línea disponible en: www.ae-renting.es. Fecha de consulta: Julio 2014.
- Servicios de renting y vehículos de ocasión. ADL Automotive. Documentos en línea disponibles en: www.ald-automotive.es. Fechas de consulta: Septiembre-diciembre 2014.
- Ventajas del renting. Caixarenting. Documentos en línea disponibles en: www.caixarenting.es . Fecha de consulta: Septiembre 2014.

ANEXOS

Anexo I. Ficha Técnica de encuestación a clientes y a usuarios.

Universo	85.000 clientes.
Muestra:	1.392 casos, aunque se han obtenido 2.353 valoraciones de satisfacción de las cuales 1.392 corresponden a valoraciones de proveedor principal y 961 a proveedor secundario.
Error muestral	$\pm 2,66\%$ con $p = q = 0,5$ y con un Nivel de Confianza del 95,5%.
Contactación	La encuestación se ha realizado en nombre de la Asociación y de las Empresas que han facilitado los contactos.
Tipo de entrevistas	los resultados se han recogido mediante dos tipos de entrevista On line, mediante sistema CAWI (Computer Assisted Web Interview). Telefónica, mediante sistema CATI (Computer Assisted Telephone Interview).
Cuestionario	semiestructurado, con una duración media de 15 minutos y 3 preguntas abiertas
Trabajo de Campo	realizado durante el mes de abril-mayo de 2014.
Tratamiento estadístico	tabulación simple y cruzada de frecuencias y Análisis Multivariable (A. Factorial, A. de Regresión y A. Cluster y A. de Tipologías).
Control de Calidad	de acuerdo a la Norma ISO 20252 certificada por AENOR y el Código de Conducta ICCI/ESOMAR.

Ficha Técnica Encuestación Usuarios

Universo	401.190 usuarios.
Muestra:	750 casos
Error muestral	$\pm 3,64 \%$ con $p = q = 0,5$ y con un Nivel de Confianza del 95,5%.
Tipo de entrevistas	Telefónica, mediante sistema CATI (Computer Assisted Telephone Interview).
Cuestionario	semiestructurado, con una duración media de 9 minutos y 2 preguntas abiertas.
Trabajo de Campo	realizado durante el mes de abril de 2014.
Tratamiento estadístico	tabulación simple y cruzada de frecuencias y Análisis Multivariable (A. Factorial, A. de Regresión, A. Cluster y A. de Tipologías).
Control de Calidad	de acuerdo a la Norma ISO 20252 certificada por AENOR y el Código de Conducta ICCI/ESOMAR.

Anexo II. Escenario pesimista (2015-2017)

BALANCE DE SITUACIÓN							
ACTIVO				PASIVO			
	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017		AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017
Activo no corriente	1.136.493,92	1.795.076,42	2.289.826,73	Patrimonio Neto	61.461,88	140.001,98	303.149,27
Inmovilizaciones materiales	1.136.192,42	1.794.923,42	2.289.822,23	Fondos propios	130.000,00	130.000,00	130.000,00
(216) Mobiliario	3.745,00	3.745,00	3.745,00				10001,97762
(217) Equipos para procesos de información	5.600,00	5.600,00	5.600,00	Pérdidas y Ganancias	-68.538,12	10.001,98	163.147,30
(218) Elementos de transporte	9.500,00	9.500,00	9.500,00				
(218) Vehículos para renting	1.154.531,25	1.925.781,25	2.602.270,56				
(219) Otro inmovilizado material	3.300,00	3.300,00	3.300,00				
(281) Am acumulada de inmov material	40.483,83	153.002,83	334.593,33				
				Pasivo no Corriente	799.070,65	1.039.271,06	890.422,26
Inmovilizaciones intangibles	301,50	153,00	4,50	(17) Deudas a l/p por prést recib y otros conceptos	799.070,65	1.039.271,06	890.422,26
(206) Aplicaciones informáticas	450,00	450,00	450,00	(170) Deudas a l/p con entidades de crédito	16.216,48	11.091,56	5.691,01
(280) Am acumulada inmov intangible	148,50	297,00	445,50	(171) Deudas a l/p	782.854,17	1.028.179,50	884.731,25
Activo Corriente	168.276,99	10.251,56	4.571,44	Pasivo Corriente	444.238,37	626.054,95	1.100.826,63
(572) Tesorería	69.789,13	-7.105,95	-36.139,63	() Deudas a c/p con entidades de crédito	129.863,37	5.124,92	5.400,55
H.P. Deudora por IVA	98.487,85	17.357,51	40.711,07	() Proveedores efectos comerciales a pagar	314.375,00	594.750,00	1.034.091,67
				H.P. Acreedora por impto de sociedades	0,00	26.180,03	61.334,41
TOTAL ACTIVO	1.304.770,90	1.805.327,98	2.294.398,16	TOTAL PASIVO	1.304.770,90	1.805.327,99	2.294.398,16

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017
Compras	0,00	0	0
Importe neto de la cifra de negocio	120.127,32	361166,1749	598274,1982
Gasto de personal	60.301,00	60301	60301
Otros gastos de explotacion	85.730,00	82535,71	130761,72
Amortización de inmovilizado	40.632,33	112519	181739
RDO EXPLOTACIÓN	-66.536,01	105.810,46	225.472,48
Gastos Financieros	2.002,10	1090,340833	990,77
RESULTADO FINANCIERO	-2.002,10	-1.090,34	-990,77
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	-68.538,12	104.720,12	224.481,71
Impuesto sobre beneficios		26180,03102	61334,41245
RESULTADO DEL EJERCICIO	-68.538,12	78.540,09	163.147,30

Anexo III. Escenario optimista (2015-2017)

BALANCE DE SITUACIÓN							
ACTIVO				PASIVO			
	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017		AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017
Activo no corriente	1.173.562,67	1.993.195,17	2.715.287,80	Patrimonio Neto	121.300,15	424.874,46	997.897,52
Inmovilizaciones materiales	1.173.261,17	1.993.042,17	2.715.283,30	Fondos propios	130.000,00	130.000,00	130.000,00
(216) Mobiliario	3.745,00	3.745,00	3.745,00				294874,4588
(217) Equip para procesos información	5.600,00	5.600,00	5.600,00	Pérdidas y Ganancias	-8.699,85	294.874,46	573.023,07
(218) Elementos de transporte	9.500,00	9.500,00	9.500,00				
(218) Vehículos para renting	1.257.500,00	2.379.000,00	3.595.391,63				
(219) Otro inmovilizado material	3.300,00	3.300,00	3.300,00				
(281) Amort acum de inmov material	106.383,83	408.102,83	902.253,33				
				Pasivo no Corriente	799.070,65	1.039.271,06	890.422,26
Inmovilizaciones intangibles	301,50	153,00	4,50	(17)Deudas a l/p por prést recib y otros concept	799.070,65	1.039.271,06	890.422,26
(206) Aplicaciones informáticas	450,00	450,00	450,00	(170) Deudas a l/p con entidades de crédito	16.216,48	11.091,56	5.691,01
(280) Amort acum inmov intangible	148,50	297,00	445,50	(171) Deudas a l/p	782.854,17	1.028.179,50	884.731,25
Activo Corriente	191.046,50	172.016,70	449.519,66	Pasivo Corriente	444.238,37	701.066,36	1.276.487,68
(572) Tesorería	-40.955,93	82.745,47	378.840,07	()Deudas a c/p con entidades de crédito	129.863,37	5.124,92	5.400,55
H.P. Deudora por IVA	232.002,43	89.271,23	70.679,59	() Proveedores efectos comerciales a pagar	314.375,00	594.750,00	1.034.091,67
				H.P. Acreedora por impto de sociedades	0,00	101.191,44	236.995,46
TOTAL ACTIVO	1.364.609,17	2.165.211,87	3.164.807,46	TOTAL PASIVO	1.364.609,17	2.165.211,87	3.164.807,46

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017
Compras	0,00	0	0
Importe neto de la cifra de negocio	327.470,58	957096,7972	1580981,012
Gasto de personal	60.301,00	60301	60301
Otros gastos de explotacion	167.335,00	189220,71	215371,72
Amortización de inmovilizado	106.532,33	301719	494299
RDO EXPLOTACIÓN	-6.697,75	405.856,09	811.009,29
Gastos Financieros	2.002,10	1090,340833	990,77
RESULTADO FINANCIERO	-2.002,10	-1.090,34	-990,77
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	-8.699,85	404.765,75	810.018,52
Impuesto sobre beneficios		101191,4366	236995,4567
RESULTADO DEL EJERCICIO	-8.699,85	303.574,31	573.023,07