

Volta

Corporate Carsharing Platform



EMBA 2013-2014
José Luis Aranguren Álvarez
Jesús Morales Castillo
Agustín Muñoz Ramírez
Santiago Nuevo Dada

TABLA DE CONTENIDO

1	MODELO DE NEGOCIO	9
1.1	ORIGEN DE LA PROPUESTA: SHARING ECONOMY	9
1.2	MISIÓN	11
1.3	VISIÓN	11
1.4	VALORES	11
1.4.1	Eficiencia	11
1.4.2	Innovación.....	11
1.4.3	Civismo	12
1.4.4	Calidad de vida	12
1.5	PROPUESTA DE VALOR	12
1.5.1	Valor para la empresa	13
1.5.2	Valor para el empleado.....	14
1.5.3	Valor para la sociedad.....	14
2	ENTORNO DE NEGOCIO	16
2.1	ENTORNO SOCIAL Y CULTURAL	16
2.1.1	El consumo colaborativo como tendencia.....	16
2.1.2	Carsharing: portal de acceso al consumo colaborativo.....	16
2.1.3	Carsharing y modelo de negocio	19
2.1.4	Eficiencia energética y compromiso medioambiental	22
2.1.5	Movilidad sostenible.....	22
2.1.6	Zero emissions.....	23
2.1.7	Taxi y movilidad	24
2.2	ENTORNO LEGAL	25
2.2.1	Seguro de automóvil	25
2.2.2	Eficiencia energética y sostenibilidad	26
2.2.3	Comercio electrónico.....	28
2.3	ENTORNO TECNOLÓGICO (I+D+I).....	30
2.4	ENTORNO MACROECONÓMICO.....	30
2.5	PARTES INTERESADAS (STAKEHOLDERS).....	31
2.5.1	Empresas.....	32
2.5.2	Organismos de la Administración	32
2.5.3	Empleados y sus representantes (organizaciones sindicales)	33

2.5.4	Proveedores	34
3	ANÁLISIS DEL MERCADO	41
3.1	ANÁLISIS DE LA DEMANDA.....	41
3.1.1	Desplazamientos en taxi	42
3.1.2	Desplazamientos con el vehículo del empleado.....	42
3.1.3	Desplazamientos con vehículos de renting	43
3.2	COMPETIDORES.....	47
3.2.1	Competidores indirectos de carsharing corporativo	47
3.2.2	Competidores directos de carsharing corporativo	48
4	PLAN ESTRATÉGICO.....	53
4.1	ANÁLISIS DE MERCADO: SECTOR	53
4.1.1	Competencia, amenaza de productos sustitutivos.....	54
4.1.2	Barreras de entrada, amenaza de nuevos competidores.....	54
4.1.3	Poder de negociación con los proveedores.....	54
4.1.4	Poder de negociación con los clientes.....	55
4.2	ANÁLISIS DAFO	55
4.2.1	Fortalezas	57
4.2.2	Debilidades.....	58
4.2.3	Oportunidades	59
4.2.4	Amenazas	59
4.3	-DAFO	61
4.3.1	Impulsar las potencialidades	62
4.3.2	Compensar las limitaciones	62
4.3.3	Mitigar riesgos	62
4.3.4	Afrontar retos	63
4.4	OBJETIVOS ESTRATEGICOS.....	65
4.4.1	Plan de Implantación	65
4.4.2	Objetivo de ventas	66
4.4.3	Objetivos por años	68
4.4.4	Objetivo de rentabilidad	68
5	PLAN DE OPERACIONES	69
5.1	RECURSOS.....	69
5.1.1	Vehículo	69
5.1.2	Lavado del vehículo.....	70
5.1.3	Estación de carga	70

5.1.4	Plataforma tecnológica	72
5.1.5	Alquiler de oficinas en Business Center	75
5.1.6	Call center	76
5.1.7	Localización y apertura de vehículos	76
5.2	OPERACIONES.....	77
5.2.1	Proceso de implantación del servicio.	77
5.2.2	Procesos de explotación del servicio.	80
5.2.3	Procesos de gestión y atención al cliente	82
5.3	PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....	84
5.3.1	Organigrama	84
5.3.2	Definición de puestos de trabajo.....	84
5.3.3	Definición de competencias.....	87
5.3.4	Política retributiva.....	87
6	PLAN DE MARKETING.....	89
6.1	ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN.....	89
6.2	ESTRATEGIA DE PRODUCTO	90
6.2.1	Jerarquía de Producto y sus cinco capas:	91
6.3	POSICIONAMIENTO DEL PRODUCTO	92
6.4	PLAZA.....	93
6.5	PRECIO.....	93
6.5.1	Costes.....	93
6.5.2	Competencia	94
6.5.3	Cliente	94
6.6	ESTRATEGIA DE PRECIOS.....	94
6.6.1	Cliente: Modelo coste/beneficio.	94
6.7	PROMOCIÓN.....	97
6.7.1	Briefing.....	97
6.7.2	Mix de promoción.....	98
6.7.3	Marketing de relaciones	101
6.8	PRESUPUESTO	103
7	PLAN FINANCIERO.....	104
7.1	ESTIMACIÓN DE INGRESOS	104
7.1.1	Parámetros generales del plan	104
7.1.2	Estimación para el periodo 2014-2018.....	105
7.1.3	Evolución de las ventas.....	105

7.2	ESTIMACIÓN DE GASTOS.....	106
7.2.1	Coste del servicio	106
7.2.2	Gastos de personal.....	107
7.2.3	Gastos fijos.....	109
7.2.4	Gastos de marketing	109
7.2.5	Gastos externos	110
7.2.6	Política de reparto de dividendos.....	110
7.3	CUENTA DE RESULTADOS.....	111
7.4	PLAN DE INVERSIONES	113
7.4.1	Inversiones necesarias	113
7.4.2	Política de amortizaciones	114
7.5	PLAN DE FINANCIACIÓN	116
7.5.1	Financiación necesaria	116
7.5.2	Tesorería	117
7.5.3	Balances	118
7.5.4	Cuenta de resultados del primer año mensualizada	119
7.5.5	Cash – Flow	123
7.6	CONCLUSIONES	124
7.6.1	Indicadores y ratios.....	124
7.7	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD Y ESCENARIOS	126
7.7.1	Escenario Optimista	127
7.7.2	Escenario Pesimista.....	128
7.7.3	Escenario Muy Pesimista	129
8	PLAN DE CONTROL Y CONTINGENCIA.....	130
8.1	ANÁLISIS DE LAS AMENAZAS OPERATIVAS	130
8.2	PLAN DE ACCIÓN	132
9	ANEXOS	134
9.1	Validación del modelo de negocio.....	134
9.1.1	Estudio del entorno y evolución del Carsharing.....	134
9.1.2	Trabajo de campo.....	134
9.1.3	Encuesta.....	135
9.1.4	Análisis de datos de movilidad.....	135
9.1.5	Entrevistas.....	136
9.2	Coste del Vehículo.....	137

1 MODELO DE NEGOCIO

1.1 ORIGEN DE LA PROPUESTA: SHARING ECONOMY

Las cosas ya no son como antes... Ya no estamos dispuestos a pagar por la posesión de algunos bienes sino por el disfrute de su uso o servicio por el tiempo que lo necesitamos, de una manera flexible.

Y esto sólo acaba de empezar, porque todos los indicios apuntan hacia una verdadera explosión en esta tendencia, que se conoce con el nombre de 'sharing economy' que será más acusada cuanto mayor diferencia exista entre el coste de inversión de un bien y su utilización neta.

En principio, todo se puede compartir, aunque la realidad determina después unos límites a la tendencia, probablemente más culturales que reales, y que se irán difuminando a medida que cambie nuestra concepción de la utilidad y la propiedad de los bienes.

Nos proponíamos discriminar los bienes y/o servicios que son susceptibles de ser compartidos y de generar un negocio en base a ello para una compañía. Muchos son los bienes pero no tantos aquellos en los que las ventajas de compartir superen a los problemas.

Hay mucha documentación con respecto a la economía colaborativa, que augura una auténtica explosión en este sector a medida de que la generación 'milleniard' vaya extendiéndose. Una generación que odia los agentes financieros y que no está dispuesta a hipotecar su vida por adquirir bienes, sino a pagar estrictamente por el uso del servicio que ese bien forma parte.

La tendencia fue confirmada por una encuesta en nuestro entorno, pero con la suficiente fiabilidad de la muestra. Los objetos que la mayor parte de los encuestados estaban dispuestos a compartir eran, por este orden: vivienda, coches, y equipamiento deportivo de gran coste de adquisición como bicicletas, palos de golf, esquís, tablas de windsurf, etc.

Por lo que se refiere a vivienda compartida, existen muchas alternativas en la red. Quizás la más espectacular es la de www.airbnb.com, empresa que recibe más once millones de visitas al mes, y que se ha convertido en una de las mayores expectativas de inversión en USA.

En el capítulo de los gadgets deportivos existen también webs de préstamos entre particulares, que no reconocen de forma generalizada un volumen de negocio en el sector.

El sector del coche compartido es un sector de gran consumo, donde la diferencia entre el coste de adquisición de un vehículo en relación con el uso ordinario del mismo permite apuntar hacia formas de utilización bastante más optimizadas. Se trata de un servicio que está revolucionando el campo de la movilidad, y tiene profundas implicaciones en el tejido industrial. Las previsiones apuntan hacia una utilización masiva del coche compartido en las ciudades, lo que puede reducir el número de vehículos en porcentajes difíciles de evaluar, pero que afectarán necesariamente al sector.

Muchas son las propuestas y modalidades de carsharing que han aparecido en los últimos años: las globales ZipCar, Uber, Ficht, ... y otras más cercanas, como Respiro Madrid, Blue Move, Avancar, Social Car, o BlaBlaCar.

Se compararon las propuestas de valor. Todas ellas están orientadas al usuario final. Sin embargo, no encontrábamos modelos de carsharing orientado a empresas, aún siendo las empresas grandes consumidoras de coches, adquiridos tradicionalmente en propiedad mediante financiación propia o en régimen de renting o leasing.

Nos preguntamos porqué, si el coche compartido es una buena alternativa de movilidad entre particulares, no habría de serlo para una empresa. Y más aún, no sería posible encontrar un modelo que fuera capaz de resolver la necesidad de movilidad profesional de la empresa y las necesidades particulares del empleado, conjuntamente.

La respuesta es que sí. Y el resultado es **VOLTA** CORPORATE CARSHARING PLATFORM, que es, como su nombre indica, una plataforma para el uso compartido de vehículos orientada principalmente a la empresa para uso profesional. No buscamos ser una alternativa a los vehículos de empresa, sino que apostamos por convertirnos en un recurso de movilidad nuevo, flexible y adaptable a cada empresa, que aporte valor y que sea una alternativa a medios tradicionales como el taxi o el vehículo particular del empleado en desplazamientos urbanos. Buscamos aportar valor a algo que tradicionalmente ha sido un coste, un gasto necesario para el desarrollo de la actividad de la empresa. Ofrecemos convertir los desplazamientos profesionales en un elemento diferenciador y que aporte valor a la empresa que decida apostar por **VOLTA** CORPORATE CARSHARING PLATFORM

Como elemento de diferenciación añadido, profundizamos en la tendencia a los vehículos eléctricos, que poco a poco se introduce en el sector y así, hemos incluido como elemento diferenciador que todos los vehículos serán *Zero emissions*.

Otro elemento diferenciador de nuestra propuesta, es que los vehículos con los que **VOLTA** CORPORATE CARSHARING PLATFORM prestará sus servicios, serán personalizados con la imagen corporativa de cada cliente.

1.2 MISIÓN

VOLTA CORPORATE CARSHARING PLATFORM nace con el objetivo de aportar una solución alternativa de movilidad para la empresa, flexible, económica, y respetuosa con el medio ambiente.

1.3 VISIÓN

La visión de VOLTA CORPORATE CARSHARING PLATFORM es colaborar a la mejora del medio ambiente y de la calidad urbana de nuestras ciudades reduciendo una parte importante del número de vehículos y sustituyendo otra importante parte por vehículos libres de emisiones contaminantes.

1.4 VALORES

VOLTA CORPORATE CARSHARING PLATFORM quiere contribuir a la economía de las empresas y a la calidad de vida de las personas movilidad ciudadana, dirigiendo nuestros servicios a todas aquellas empresas que quieren añadir la sostenibilidad, facilidad de uso y contención de costes a su identidad de marca.

11

La propuesta de valor se soporta sobre los siguientes principios:

- Eficiencia
- Economía
- Flexibilidad
- Innovación
- Respeto al medio ambiente
- Colaboración
- Civismo

1.4.1 EFICIENCIA

Compartir recursos ha sido uno de los mecanismos para obtener eficiencia en la empresa, aumentando el aprovechamiento de recursos, reduciendo el coste y, por tanto, aumentando su competitividad.

1.4.2 INNOVACIÓN

Desde sus primeros planteamientos hasta cada uno de los elementos que componen la propuesta de valor parten de la innovación como elemento vertebrador: la idea de compartir es innovadora, del mismo modo que innovador es el vehículo, innovadora es la relación que se plantea entre empresa y empleado compartiendo un bien.

VOLTA CORPORATE CARSHARING PLATFORM apuesta por la innovación de forma importante mediante servicios totalmente diferenciados.

El objetivo es ocupar un lugar en la cadena de suministro de vehículos de empresa o de suministro de servicios de movilidad que nadie ocupa en estos momentos, apostando por el ahorro y la sostenibilidad con una marca nueva, llamativa y verde que trae un nuevo concepto de uso de vehículos y de movilidad en España.

En segundo lugar diseñaremos una imagen, sedes y ubicaciones que perfilan un negocio totalmente innovador y disruptivo en el sector, y que nos posicionará como una empresa que supone una novedad en un mercado ya maduro: el alquiler o sharing de vehículos y los servicios de movilidad.

1.4.3 CIVISMO

El concepto de colaboración está estrechamente relacionado con los conceptos de inteligencia y de socialización. Si algo ha diferenciado al género humano es su capacidad de superar adversidades en base a la colaboración.

1.4.4 CALIDAD DE VIDA

No sólo conservación del medio ambiente en base a la utilización de sistemas de propulsión sin emisión de CO₂ ni partículas contaminantes a la atmósfera. También sin emisión de los ruidos que tanto molestan en nuestras calles. Todo ello para colaborar en mejorar el ambiente urbano de nuestras ciudades y, con él, la calidad de vida de las personas que las habitan.

1.5 PROPUESTA DE VALOR

Nuestra propuesta de valor incide directamente en tres ámbitos. La empresa que contrate nuestros servicios, los empleados de esa empresa y por añadidura la sociedad en general.

La propuesta de valor de VOLTA CORPORATE CARSHARING PLATFORM actúa sobre tres aspectos que, en mayor o menor medida, generan valor para la compañía:

- Para la propia compañía, reducción del coste de la movilidad por motivos de trabajo
- Para el empleado, un servicio complementario por el hecho de pertenecer a la compañía, que puede ser transformado tanto económicamente por el ahorro que representa este servicio, como por el aumento del sentimiento de pertenecer a un grupo con objetivos y valores comunes.

Detengámonos por unos momentos en el modo en el que cada uno de estos agentes recibe valor.

1.5.1 VALOR PARA LA EMPRESA

Para la compañía, la alternativa de movilidad sostenible que propone VOLTA CORPORATE CARSHARING PLATFORM aporta valor en los siguientes aspectos:

- **Costes.** Transformación de costes variables de taxis, alquiler a corto plazo, etc. en costes fijos. Aumento de la capacidad de control y seguimiento de los costes de movilidad. Disminución de la carga administrativa de gestión de tickets de taxi, pago de kilómetros, etc.
- **Diferenciación e Imagen de marca.** Potenciación de la imagen de marca de la empresa de cara a todos sus stakeholders:
 - Clientes. Percepción de empresa innovadora, dinámica, preocupada por su entorno.
 - Empleados actuales y futuros. Elemento atractor y de “engagement”. Esta imagen de empresa innovadora y sostenible aumentará el “orgullo de pertenencia” por parte de los empleados y servirá para hacer más atractiva la empresa para aquellas personas que se incorporen en el futuro.
 - Administraciones públicas. Posibilidad de obtener subvenciones, deducciones, colaboraciones, etc.
 - Sostenibilidad. Con la utilización de los vehículos eléctricos en la movilidad diaria de sus empleados, la empresa conseguirá una reducción de emisiones de CO₂ y mejorará su huella de carbono. Impacto directo en su Responsabilidad Social Corporativa.
- **Productividad.** Por la disponibilidad inmediata por parte de los empleados de un vehículo eléctrico se ahorrará tiempo en los desplazamientos diarios por motivos laborales.
- **Networking y colaboración con otras empresas.** La plataforma tecnológica VOLTA CORPORATE CARSHARING PLATFORM podrá utilizarse de forma abierta, para que aquellas empresas que así lo decidan, puedan poner en común con el resto de empresas que participen en la plataforma sus necesidades de movilidad diaria con el fin de utilizar de forma conjunta los recursos disponibles.

El principal beneficio del coche compartido corporativo es la reducción de costes de movilidad profesional.

Como se ha comentado anteriormente, los estudios indican que un coche compartido retira hasta quince coches de la circulación en nuestras ciudades. Con esta proporción, y partiendo de la base de que la movilidad actual por motivo profesional en las empresas se realiza con coche en régimen de renting, se podría decir que un coche

en régimen de carsharing corporativo puede sustituir a varios coches en régimen de renting, lo que representa un ahorro neto para la compañía.

Adicionalmente, el servicio que pretende aportar a las compañías asociadas un valor intangible en términos de términos de diferenciación y sostenibilidad.

1.5.2 VALOR PARA EL EMPLEADO

Con el objetivo de maximizar el uso de estos vehículos, propondremos a nuestros clientes que los pongan a disposición de sus empleados fuera del horario laboral de forma gratuita o a cambio de un pequeño importe en concepto de “alquiler”.

Además de la eficiencia durante el desarrollo de su trabajo, VOLTA CORPORATE CARSHARING PLATFORM representa para el empleado un valor fuera de su ámbito de trabajo, puesto que podrá hacer uso de los vehículos para su uso personal y fuera del horario laboral.

Ésto le aporta flexibilidad ya que dispondrá de un recurso de movilidad para sus necesidades personales o como vehículo de cortesía para aquellos días en los que, por la razón que sea tenga que prolongar su actividad laboral.

1.5.3 VALOR PARA LA SOCIEDAD

Aparte de las aportaciones de valor descritas anteriormente, que redundan en un beneficio para la sociedad en general, hay beneficios directos como son el uso eficaz de los recursos, la reducción de emisiones de CO₂, la disminución de la polución acústica, la potenciación de la economía colaborativa. Todo esto se traduce en tres palabras: ahorro, optimización y colaboración.

2 ENTORNO DE NEGOCIO

2.1 ENTORNO SOCIAL Y CULTURAL

2.1.1 EL CONSUMO COLABORATIVO COMO TENDENCIA

Tomando la altura suficiente que nos permita detectar tendencias tanto en los hábitos de consumo de las nuevas generaciones podemos atisbar los paradigmas que regirán en los modelos de negocio del futuro: conectar, integrar, compartir, ...

Cada día con mayor fuerza, la tecnología nos acerca a formas de conocimiento y ocio en cualquier momento y desde cualquier lugar, sin intermediaciones ni necesidad de soportar los inconvenientes y ligados a la propiedad de un bien o las ataduras de estar en un lugar concreto y en un momento concreto.

El nuevo consumidor ya no quiere poseer un CD o un coche, simplemente quiere escuchar su música en cualquier momento o disponer de un coche cuando lo necesite, para llegar a un lugar en un momento concreto o durante un periodo concreto, sin tener que pagar por ello un importante gasto de inversión y/o unos recursos adicionales cuantiosos (aparcamientos, mantenimiento, etc), que lo hacen totalmente antieconómico, al repercutir todo el gasto sobre la parte efectivamente utilizada.

Esta tendencia que comenzó con los servicios, con lo inmaterial, con los elementos de fácil digitalización se está exportando a los bienes materiales.

Y así, el consumidor ya no quiere tener el mejor coche aparcado más de trescientos días al año en el garaje de casa sino tener el coche que necesita unos pocos días al año, despreocupado de inversiones, mantenimiento, aparcamiento, impuestos,....

Servicios de uso compartido entre particulares (vivienda, vehículos, artículos de lujo, ...) entre particulares. Carpooling, carsharing ... son conceptos cada vez más familiares y mejor valorados por su comodidad y economía, cuando uno consigue despojarse del anclaje cultural a la propiedad.

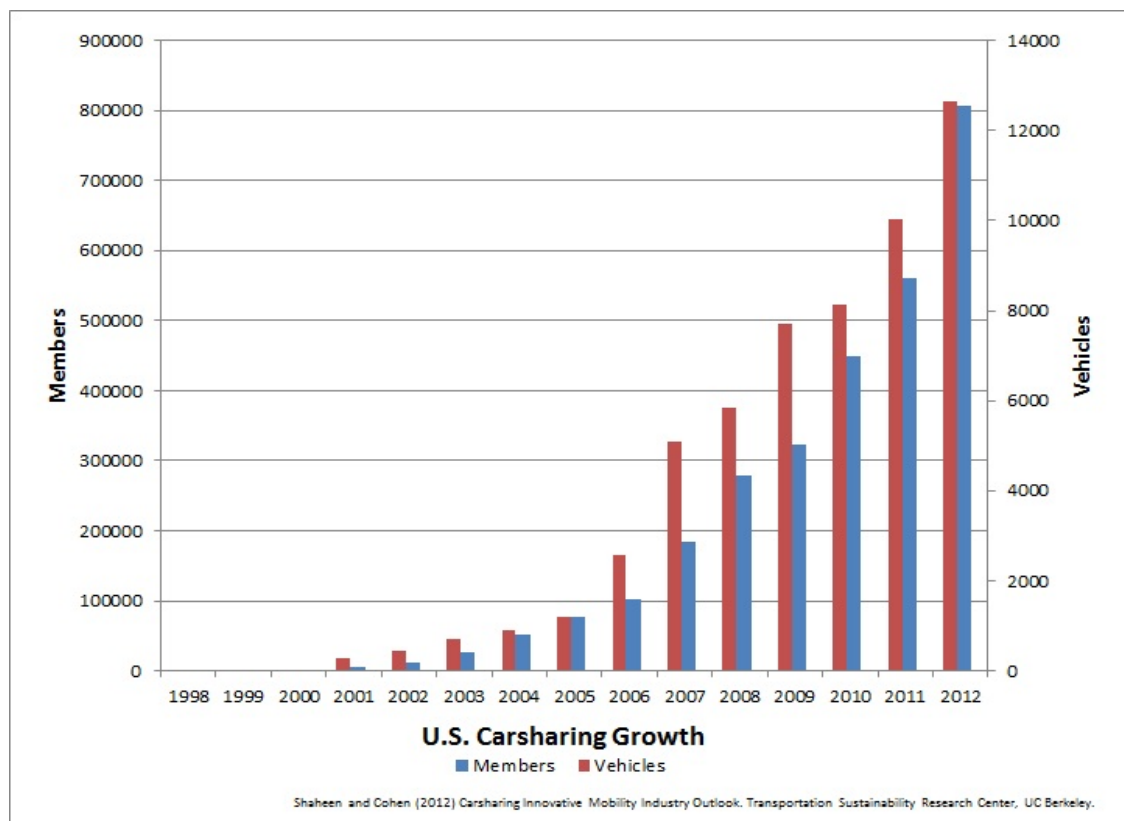
2.1.2 CARSHARING: PORTAL DE ACCESO AL CONSUMO COLABORATIVO

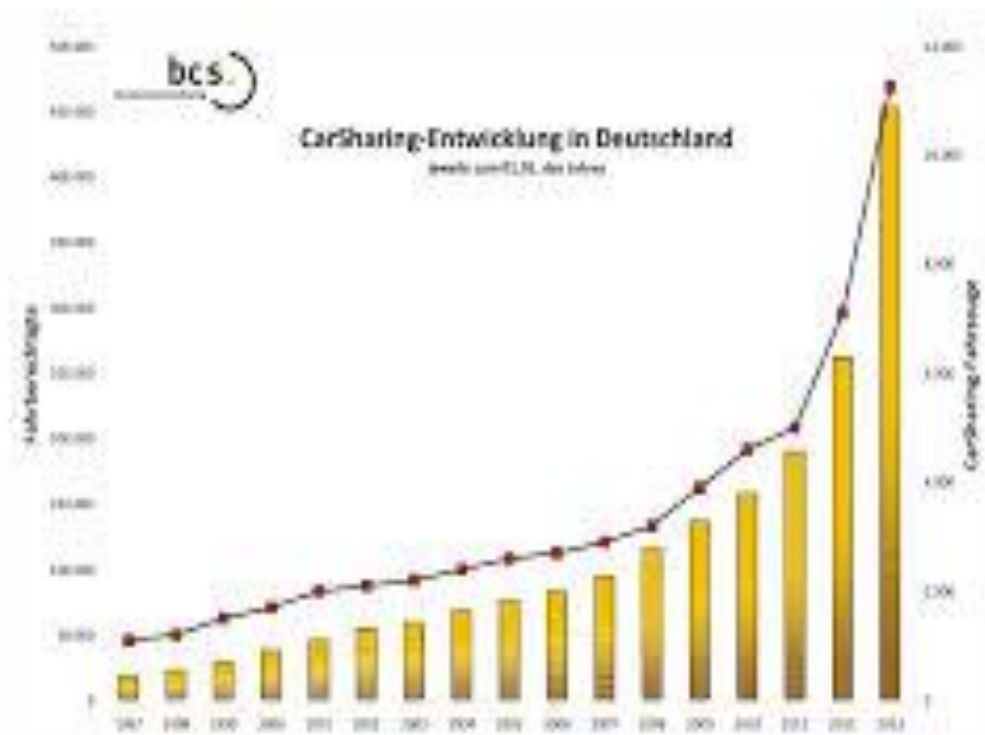
La propiedad de un coche, que se presentaba como el último símbolo de la libertad y la independencia, es entendida cada vez más por los consumidores como un gasto y una carga. En la actualidad, compartir coche es frecuentemente el portal de acceso del consumidor a otras formas de consumo colaborativo y se está convirtiendo cada vez más popular por las ventajas que presenta tanto individualmente para el ciudadano como para la sociedad en su conjunto. Es hora de explorar esta nueva era donde el acceso a un servicio es mejor que la propiedad del mismo.

El espectro de soluciones de movilidad que pivotan sobre el uso compartido del coche ha pasado de la propiedad al consumo colaborativo presenta un crecimiento exponencial en los últimos tiempos, gracias al interés en los grandes grupos de fabricación y de alquiler de coches.

Y se espera que continúe esta tendencia en los próximos años, pasando de los poco más de dos millones de carsharers en 2012, 52% entre 2012 a 2013 a más de 3,5 millones de miembros y aprox 2000 coches, de los cuales 1,4 millones se encuentran en Europa. Frost & Sullivan investigación ha demostrado esta oportunidad de mercado podría ascender a más de 26 millones de miembros y entre 75.000 y 100.000 coches en 2020 si la conciencia de la adopción actual, la expansión y el aumento continúa.

A continuación se muestran gráficos de la evolución del sector del carsharing en USA y Alemania





En nuestro entorno más cercano, el número de compañías o entidades que ofrecen servicios de carsharing es:

- Alemania, 130
- Reino Unido, 30
- Francia, 20
- España, 11.

EN 2009, el coche compartido a colaborado en:

- Reducción de emisión de 482.170 TM DE CO₂
- Cada vehículo operado en régimen de carsharing sustituye a 15 vehículos en propiedad.
- Los conductores de Carsharing conducen un 31 % menos que cuando se dispone de coche en propiedad.
- Se considera que un uso del vehículo por debajo de los 12.000 km. año puede generar un ahorro mensual de hasta 250 €/mes

2.1.3 CARSHARING Y MODELO DE NEGOCIO

2.1.3.1 B2C (BUSINESS TO CONSUMER)

Una empresa posee una flota de coches y facilita el intercambio entre los miembros.

- Los sistemas que podríamos considerar como ‘tradicionales’:
 - Conexión flotante (60%), retorno del coche al mismo punto.
 - 33% intercambio de rutas, facilitado por el desarrollo de los sistemas de geolocalización y aplicaciones móviles.

- Recientemente están apareciendo diferentes modelos:
 - Citee en Berlín y Stuttgart, propone un modelo de acogida de vehículos en el que un miembro de carsharing o de una empresa ‘tutela’ el vehículo, responsabilizándose del mantenimiento básico a cambio de una bonificación en su uso particular.
 - Asociado al transporte público, se trata de un modelo interesante que integra transporte público y ferrocarril, donde la estación de carsharing se concibe en conexión con la estación de ferrocarril. Es el modelo desarrollado por Deutsche Bahn a través de su filial Flinkster.
 - Convenios de diversos alcances, con operadores de transporte público, y alcance internacional: Multicity Car2go.

Como se ha comentado, la diversidad de modelos está siendo favorecida por el interés de grandes ‘players’ del sector de la automoción y de la movilidad en el servicio del carsharing, que están tomando posiciones y proponiendo necesidades:

- Fabricantes de automóviles:
 - Rideshare (Daimler)
 - Car2go (Daimler/Mercedes + Europcar)
 - DriveNow! (BMW + Sixt)
 - Multicity (Citroën)
 - Quicar (Volkswagen)
 - Greenwheels (Volkswagen)

- Marcas de alquiler:
 - Hertz
 - WeCar
 - Europcar
 - Avis (www.zipcar.com y www.goget.com)

- Grandes operadores de transporte público, principalmente ferroviarios:
 - DeutscheBahn (flinkster)
 - SCNF (www.modulauto.net)
 - NL (Greenwheels)
 - Trenitalia (Car2go)

2.1.3.2 NFP (NOT-FOR-PROFIT OR CO-OP)

Una entidad o un organismo de la administración facilita la posibilidad de compartir el coche con simplemente con el objetivo de modificar los hábitos de movilidad en virtud de los beneficios que ello tiene para la comunidad, no a cambio de un rendimiento económico.

2.1.3.3 P2P (PEER TO PEER)

El vehículo particular se pone a disposición del resto de miembros de la comunidad, de forma privada entre particulares. Deben encontrar todavía solución a diferentes cuestiones relacionadas con el seguro y la confianza.

Es el modelo que proponen:

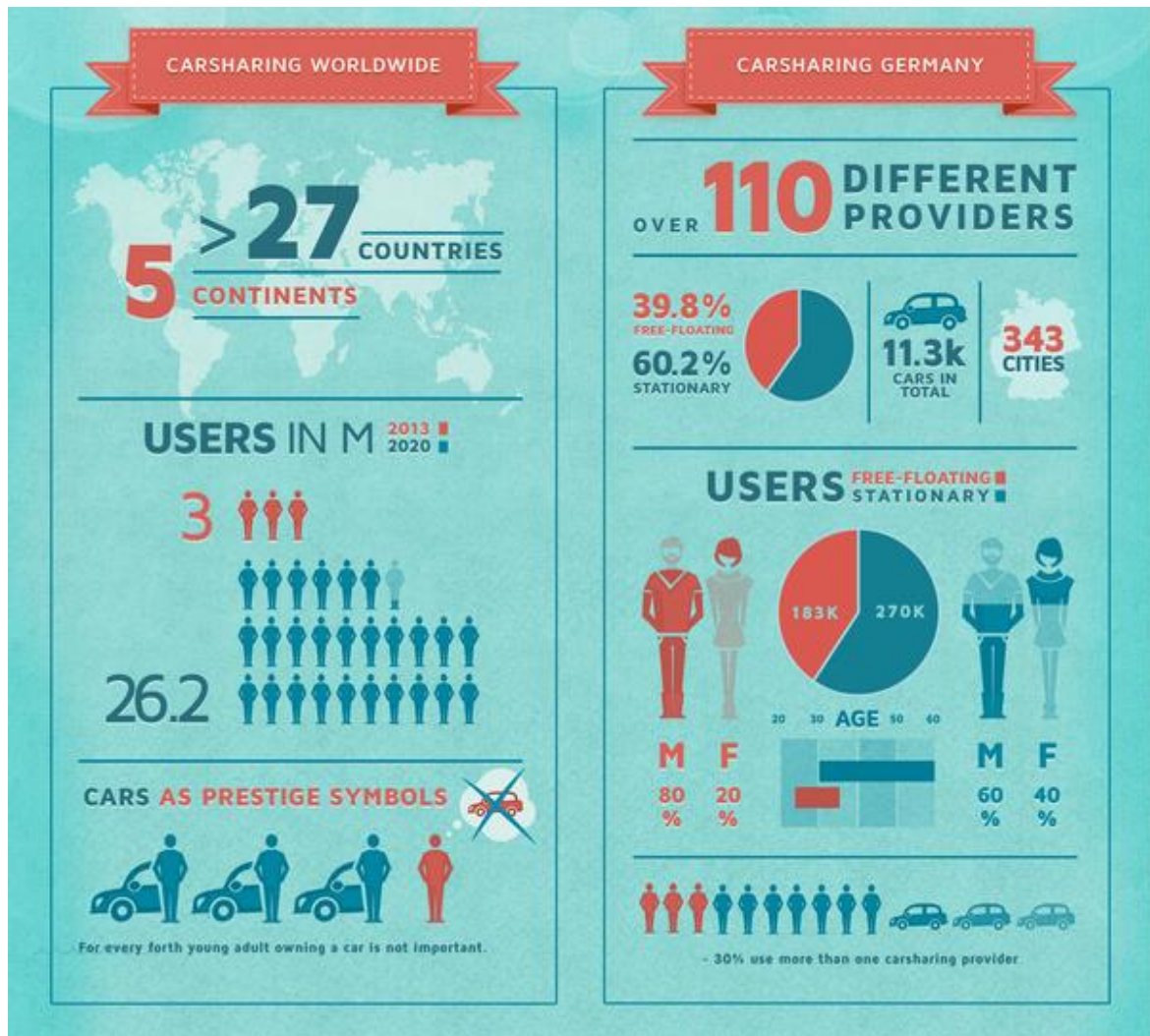
- www.relayrides.com
- www.whipcar.com
- www.getaround.com

Y en Europa:

- [myWheels](#)
- [WeGo](#)
- [SnappCar](#)

Puede ampliarse información en relación con el carsharing en:

www.citycarshare.org
www.enterprisecarshare.com
www.futureofcarsharing.com
www.carsharing.de



2.1.3.4 MODELOS B2B

Como reacción a la tendencia, las empresas de renting están ofreciendo soluciones más flexibles e integradas con otros medios de movilidad para poder ofrecer servicios globales a la empresa.

El objetivo final es la reducción de costes de sus costes de movilidad, así como la optimización de la productividad de los empleados y la reducción de los riesgos en materia de RSE.

Los recursos de consumo colaborativo combinado con conexiones 24/7 presentan nuevas soluciones para las empresas y oportunidades para los proveedores. El volumen de negocio que se vislumbra obliga a participar a los grandes jugadores. Esto sólo puede ser señal de que el ritmo de los cambios y las oportunidades en el segmento de coche compartido.

2.1.4 EFICIENCIA ENERGÉTICA Y COMPROMISO MEDIOAMBIENTAL

Después de la masiva - y, en ocasiones, desordenada y autista - industrialización llevada a cabo durante a los siglos XIX y, especialmente, el XX, el consumidor de hoy ha tomado conciencia de los riesgos que tiene un desarrollo que no integre la protección del medio ambiente y de los recursos naturales.

Por otra parte, para cualquiera de los equipos que utilizamos en nuestra vida, resulta fácilmente cuantificable la energía que, por diferentes motivos, no es necesaria para su funcionamiento, que, simplemente, se pierde por diferentes ineficiencias. Esta ineficiencia tiene una inmediata traducción en términos económicos.

La adecuada utilización de los recursos energéticos se está convirtiendo, pues, en un elemento clave en la valoración del consumidor, además de en un compromiso moral esencial a la hora de elegir el producto que consume.

La frontera entre el transporte público y el transporte privado es cada día más difusa.

2.1.5 MOVILIDAD SOSTENIBLE

En España, las actividades del transporte de pasajeros y de mercancías representan la cuarta parte de las emisiones de gases de efecto invernadero y el 36% del consumo de energía.

La movilidad tradicional, basada en la utilización del vehículo privado con utilización de combustibles fósiles, tiene enormes impactos medioambientales y sociales: contaminación del aire, el consumo excesivo de energía, los efectos sobre la salud o la saturación de las vías de circulación.

Para reducir estos impactos, la *movilidad sostenible* nace de la preocupación propone alternativas prácticas de movilidad responsable por parte de personas sensibilizadas con estos problemas (desplazarse a pie, en bicicleta o en transporte público en lugar de en coche siempre que sea posible, compartir un coche entre varios compañeros para acudir al trabajo, etc.), y el desarrollo de tecnologías que amplíen las opciones de movilidad sostenible por parte de empresas o decisiones de las administraciones u otros agentes sociales para sensibilizar a la población o promover dichas prácticas (Smart Mobility).

Las políticas promovidas por las administraciones públicas para potenciar una movilidad sostenible se centran en los siguientes objetivos:

- Configurar un modelo de transporte más eficiente para mejorar la competitividad del sistema productivo.
- Mejorar la integración social de los ciudadanos, proporcionando accesibilidad a todos los ciudadanos.
- Incrementar la calidad de vida de los ciudadanos.

- No comprometer las condiciones de salud de los ciudadanos.
- Aportar más seguridad en los desplazamientos

Perfil del carsharer:

- Proviene del propietario de coche, especialmente del rango de utilización esporádica, en el que carsharing es una alternativa a sus necesidades de movilidad.
- Conduce menos en coche que antes de su adhesión (suma de los kilómetros anuales en los vehículos de carsharing, coches de alquiler, vehículos prestados de amigos y parientes, los pasajeros de otros vehículos).
- Tiene una sensibilidad mediambiental elevada que aplica en su movilidad cotidiana, realizando sus desplazamientos en transporte público, en bicicleta, o a pie.

2.1.6 zero emissions

Un poco de historia:

El coche eléctrico es casi tan antiguo como el propio automóvil. El primer coche eléctrico se presentó en 1894, fruto del trabajo de Henry Morris y Pedro Salom. El prototipo tenía la apariencia de un carro de caballos y su peso era superior a las dos toneladas (sólo las baterías pesaban más de 700 Kg), y existen referencias previas de intentos de propulsar un vehículo con motor eléctrico.

A principios del siglo XX los automóviles eléctricos gozaron de un relativo éxito comercial entre la clase alta americana, pero la introducción del arranque eléctrico en los vehículos de motor de combustión, la mayor velocidad de éstos y la aparición de las primeras cadenas de montaje de marcas como Ford contribuyeron a la caída del vehículo eléctrico y su completa desaparición a finales de 1930.

El vehículo eléctrico 'moderno' fue fabricado por General Motors en 1996. El modelo "EV1" surge como resultado de la ley "Zero Emission Vehicle Mandatory", implantada en la década de los 90 en California. Se fabricaron unas 1.100 unidades de este vehículo biplaza durante en dos fases: de 1997 a 1999, la primera, y una segunda hasta el 2001.

La mayor parte de estos vehículos fueron arrendados a flotas y particulares de California y Arizona y, a pesar del interés que despertó en el mercado, al cabo de un tiempo, GM decidió ejercer sus derechos, retiró los vehículos y los destruyó, después de cobrar la ayuda de 13.000 USA\$ por unidad que dictaba la "ZEV Mandatory".

En la actualidad, la expectativa de implantación a gran escala del vehículo eléctrico en un plazo razonable se soporta en un notable avance tecnológico de las baterías que permite cargas tamaño reducido, mayor autonomía y, rapidez de carga, lo

que permite imaginar, en un plazo relativamente breve, un escenario en el que la generalización del uso del coche eléctrico.



El concepto *Zero Emissions* va más allá de la reducción de emisiones de agentes contaminantes del aire (CO₂ y metales pesados), incluyendo también la reducción de la contaminación acústica en las ciudades.

Por todo ello, es una alternativa tecnológicamente factible que puede contribuir a conseguir los objetivos propuestos:

- Aumentar la sostenibilidad, reduciendo las emisiones, la contaminación y el ruido.
- Aumentar la garantía de suministro, reemplazando la dependencia del petróleo.
- Contribuir a mejorar la competitividad, promoviendo la innovación tecnológica y favoreciendo la optimización del mix de generación eléctrica.

2.1.7 TAXI Y MOVILIDAD

Una de las palancas que ha proyectado la utilización del coche compartido es el desarrollo de los modelos a demanda denominados de free float, en el que los clientes no están obligados a realizar reservas con antelación, y pueden acceder a cualquier vehículo libre en el momento en que necesitan, dejándolo nuevamente a disposición de la comunidad en cualquier punto dentro del área operativa de cada operador de carsharing, en un papel similar al taxi. Esta operativa ha sido posible gracias al desarrollo de los sistemas de geolocalización.

Este modelo de negocio está despertando el interés de los fabricantes de automóviles, inversores y entidades de capital riesgo. Los cuatro principales operadores han levantado más de \$500 millones de inversión, siendo especialmente significativa la entrada de Google Ventures en Uber, con \$300 millones.

Con Uber en funcionamiento en más de 70 ciudades y previsión de ampliación en los próximos años, y otros servicios emergentes de movilidad a demanda de demanda emergentes tanto de vehículos con conductor como de coche compartido, la disrupción y la revolución en este mercado está asegurada.

2.2 ENTORNO LEGAL

A continuación se realiza una breve reseña de los aspectos legales críticos dentro de cada especialidad.

Una cuestión especialmente conflictiva, tanto por su responsabilidad legal como por sus implicaciones económicas en la viabilidad del negocio, es la cuestión del seguro: tipo, cobertura, alcance, ...

La experiencia demuestra que es uno de los factores clave en la economía colaborativa, y no existe en muchos aspectos un marco legal que contemple las situaciones que se pueden producir.

2.2.1 SEGURO DE AUTOMÓVIL

Por su cuantía económica tanto por la responsabilidad civil asociada, deben establecerse seguros de caución de los siguientes elementos:

- El vehículo
- El conductor
- Otros aspectos del seguro.

2.2.1.1 EL VEHÍCULO

El cuerpo legal básico que afectará a la actividad lo constituye el RD Legislativo 8/2004, de 29 de octubre, por el que se aprueba el Texto refundido de la Ley sobre Responsabilidad Civil y Seguro en la Circulación de Vehículos a Motor que, en sus art. 1 y 2, dispone la obligatoriedad de aseguramiento de todos los daños ocasionados a terceros en la conducción de un vehículo a motor.

Si bien la responsabilidad de estos daños corresponde al conductor, la responsabilidad del aseguramiento le corresponde siempre al propietario del vehículo, aunque la norma abre la puerta también a que el seguro sea concertado por cualquier persona que tenga interés en el aseguramiento, quien deberá expresar el concepto en que contrata.'

2.2.1.2 EL CONDUCTOR

Por lo que respecta al conductor, la única condición que se exige es que esté en posesión de un carnet de conducir en vigor, de acuerdo con la normativa legal vigente (ver anexo).

Para operar un vehículo en carsharing, es necesario que el vehículo pueda ser utilizado por otros conductores diferentes del propietario.

En algunos modelos P2P, la propia compañía de carsharing ofrece un seguro con todas las garantías y coberturas necesarias, y otros elementos de protección para el propietario del vehículo, como son:

- Autorización para conducción del vehículo por otros miembros de la asociación.
- En el caso de daños causados por un usuario, garantía de no reclamación al propietario
- Descuentos adicionales por volumen (varios coches).

Es el caso, por ejemplo de Socialcar, en España, o Greencars, en Holanda y Alemania, donde el seguro, ofrecido por la propia compañía, constituye parte del propio negocio de la compañía.

En los sistemas de B2C, es la propia compañía la que asume todo el coste del seguro en las condiciones para operar y lo repercute en el precio del servicio.

Otros aspectos del seguro

Las compañías aseguradoras tratan de manera muy diferente a los seguros de los coches eléctricos, especialmente si se trata de flotas de uso compartido.

Por lo que respecta al coste de la batería, el coste del vehículo no suele incluir el de la batería, que se paga mediante un tipo de leasing, a razón de 79 €/mes (para un contrato a 36 meses y 12.500 km.)

2.2.2 EFICIENCIA ENERGÉTICA Y SOSTENIBILIDAD

Programa de Incentivos al Vehículo Eficiente (PLAN PIVE 5).

La renovación de las flotas de transporte se ha mostrado como una de las más eficientes medidas para la reducción del consumo energético, con efectos adicionales positivos en materia ambiental y de seguridad vial. En este sentido las experiencias del Programa de Incentivos al Vehículo Eficiente, en sus tres convocatorias (Planes PIVE, PIVE 2, PIVE 3 y PIVE 4), establecidas mediante las Resoluciones de 28 de septiembre de 2012 y 31 de enero de 2013, de la Secretaría de Estado de Energía, por las que se publicaron las de 24 de septiembre de 2012 y de 30 de enero de 2013, del Consejo de Administración del Instituto para la Diversificación y Ahorro de la Energía, por los Reales Decretos 575/2013, de 26 de julio y 830/2013 de 25 de octubre con el objetivo de sustituir un total aproximado de 365.000 vehículos antiguos con las mismas unidades de vehículos nuevos, y cuyos fondos se han agotado en un periodo de tiempo muy inferior al inicialmente previsto en sendas convocatorias, indica la excelente acogida que ha supuesto este Programa.

A su vez, estos Planes han permitido atenuar la fuerte caída de las ventas de vehículos en España asociadas a la crisis económica aliviando los efectos sociales en el sector, y ha supuesto otros efectos positivos en sectores como la publicidad, seguros, talleres, gestorías, concesionarios, etc., así como en el propio Indicador de Precios al Consumo (IPC) que permiten reafirmar lo acertado de su puesta en marcha.

Sin embargo, las previsiones del mercado hacen recomendable mantener o potenciar este tipo de medidas, intensificando la renovación de la flota nacional para reducir la edad media de la misma con vehículos de alta eficiencia energética, favoreciendo el ahorro energético del sector transporte y mitigando sus efectos negativos sobre el medio ambiente. En este sentido, el Gobierno ha tomado la decisión de dotar un crédito extraordinario de 175 millones de euros para dar continuidad a este Programa de Incentivos al Vehículo Eficiente en su quinta convocatoria (Plan PIVE 5).

En este real decreto se mantienen la mayoría de los criterios que ya figuraban en las precedentes convocatorias del Programa, relacionados con el límite de precio del vehículo a adquirir, la inclusión de los modelos de menor consumo absoluto, así como la inclusión de aquellos modelos con mayor capacidad de transporte de personas, si bien refuerzan los requisitos de comunicación y publicidad del nuevo Plan que deben cumplir los concesionarios o puntos de venta adheridos. Como novedad se incluye un apoyo especial para aquellos solicitantes que sean personas con discapacidad que acrediten su movilidad reducida, que precisen de adaptaciones en el vehículo.

En virtud de lo anterior, se efectúa la quinta convocatoria del «Programa de Incentivos al Vehículo Eficiente 5 (Plan PIVE 5)», todo ello conforme a las bases que se citan a continuación:

Bases reguladoras

[Real Decreto 35/2014, de 24 de enero](#) (BOE Núm. 24 del 28 de enero de 2014), por el que se regula la concesión directa de subvenciones del «Programa de Incentivos al Vehículo Eficiente (PIVE-5)».

2.2.3 comercio electrónico

[Ley 34/2002, de 11 de julio](#), de Servicios de la Sociedad de la Información y de Comercio Electrónico

2.2.3.1 Leyes

[Artículo 4 de la Ley 56/2007, de 28 de diciembre](#) de Medidas de Impulso de la Sociedad de la Información, que modifica la [Ley 34/2002, de 11 de julio](#), de Servicios de la Sociedad de la Información y de Comercio Electrónico.

[Disposición derogatoria única de la Ley 25/2007, de 18 de octubre](#) de conservación de datos relativos a las comunicaciones electrónicas y a las redes públicas de comunicaciones, que modifica la [Ley 34/2002, de 11 de julio](#), de servicios de la sociedad de la información y de comercio electrónico.

[Disposición adicional octava de la Ley 59/2003, de 19 de diciembre](#) de Firma Electrónica, que modifica la Ley de Servicios de la Sociedad de la Información y de Comercio Electrónico.

[Disposición final primera de la Ley 32/2003, de 3 de noviembre](#) General de Telecomunicaciones, que modifica la Ley de Servicios de la Sociedad de la Información y Comercio Electrónico.

[Corrección de error de la Ley 34/2002, de 11 de julio](#) de Servicios de la Sociedad de la Información y de Comercio Electrónico.

[Ley 34/2002, de 11 de julio](#) de servicios de la Sociedad de la Información y de Comercio Electrónico (original).

[Ley 32/2003 General de Telecomunicaciones](#)

[Ley 56/2007, de 28 de diciembre](#), de Medidas de Impulso de la Sociedad de la Información.

[Ley 25/2007, de 18 de octubre](#), de conservación de datos relativos a las comunicaciones electrónicas y a las redes públicas de comunicaciones.

[Ley 22/2007, de 11 de julio](#), sobre comercialización a distancia de servicios financieros destinados a los consumidores.

[Ley 11/2007, de 22 de junio](#), de acceso electrónico de los ciudadanos a los Servicios Públicos.

[Ley 59/2003, de 19 de diciembre, de firma electrónica.](#)

[Ley 47/2002, de 19 de diciembre, de reforma de la Ley 7/1996, de 15 de enero de Ordenación del Comercio Minorista, para la transposición al ordenamiento jurídico español de la Directiva 97/7/CE, en materia de contratos a distancia, y para la adaptación de la Ley diversas Directivas comunitarias.](#)

[Ley 7/1998, de 13 de abril, de Condiciones generales de contratación](#)

[Ley 7/1996, de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista](#)

[Ley 7/2010, de 31 de marzo, General de la Comunicación Audiovisual](#)

[Ley 2/2011, de 4 de marzo, de Economía Sostenible](#)

2.2.3.2 REALES DECRETOS

[Real Decreto 1163/2005, de 30 de septiembre](#) por el que se regula el distintivo público de confianza en los servicios de la sociedad de la información y comercio electrónico, así como los requisitos y el procedimiento.

[Real Decreto 225/2006, de 24 de febrero](#) por el que se regulan determinados aspectos de las ventas a distancia y la inscripción en el registro de empresas de ventas a distancia.

[Real Decreto 424/2005 de 15 de abril](#) por el que se aprueba el Reglamento sobre las condiciones para la prestación de servicios de comunicaciones electrónicas, el servicio universal y la protección de los usuarios.

[Real Decreto 1906/1999, de 17 de diciembre](#) por el que se regula la contratación telefónica o electrónica con condiciones generales, en desarrollo del artículo 5.3 de la Ley 7/1998, de 13 de abril, de Condiciones Generales de la Contratación.

2.2.3.3 DIRECTIVAS PARLAMENTO EUROPEO

[Directiva 2002/65/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 23 de septiembre](#) relativa a la comercialización a distancia de servicios financieros destinados a los consumidores, y por la que se modifican la Directiva 90/619/CEE del Consejo y las Directivas 97/7/CE y 98/27/CE.

[Directiva 2002/58/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 12 de julio](#) relativa al tratamiento de los datos personales y a la protección de la intimidad en el sector de las comunicaciones electrónicas (Directiva sobre la privacidad y las comunicaciones electrónicas).

[Directiva 2000/31/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 8 de junio](#) relativa a determinados aspectos jurídicos de los servicios de la sociedad de la información, en particular el comercio electrónico en el mercado interior (Directiva sobre el comercio electrónico).

[Directiva 98/84/CE del Parlamento Europeo y del Consejo](#) de 20 de noviembre, relativa a la protección jurídica de los servicios de acceso condicional o basados en dicho acceso.

2.2.3.4 ORDENES MINISTERIALES

[Orden ITC/1542/2005 de 19 de mayo](#) que aprueba el Plan Nacional de nombres de dominio de Internet bajo el código de país correspondiente a España («.es»).

[Orden PRE2410/2004 de 20 de julio, por la que se modifica la Orden PRE/361/2002, de 14 febrero](#) en lo relativo a los derechos de los usuarios y a los servicios de tarificación adicional, del Título IV del RD 1736/1998, de 31 de julio, por el que se aprueba el Reglamento por el que se desarrolla el Título III de la Ley General de Telecomunicaciones.

2.3 ENTORNO TECNOLÓGICO (I+D+I)

El negocio es el arte de compatibilizar lo funcionalmente útil y lo técnicamente posible para conseguir algo económicamente rentable.

La propuesta no puede llevarse a efecto si no es con un importante apoyo tecnológico que posibilite, de forma integrada, varios niveles de interacción:

- Empresa asociada, para el reporte de información, ratios de utilización, facturación, ...
- Usuario durante toda la experiencia del servicio: información, reserva, conducción, desenganchado, post-venta, incidencias, etc.
- Demanda potencial, en general, para información y promoción.
- Vehículo: geoposicionamiento, monitorización de estado de algunos elementos funcionales críticos, intercambio de claves para apertura, cierre, etc.
- Servicios asociados: limpieza, mantenimiento, operaciones, ...
- Estación, para comprobación del estado de funcionamiento de los sub-sistemas relacionados con la estación: cargadores, consumos, etc.

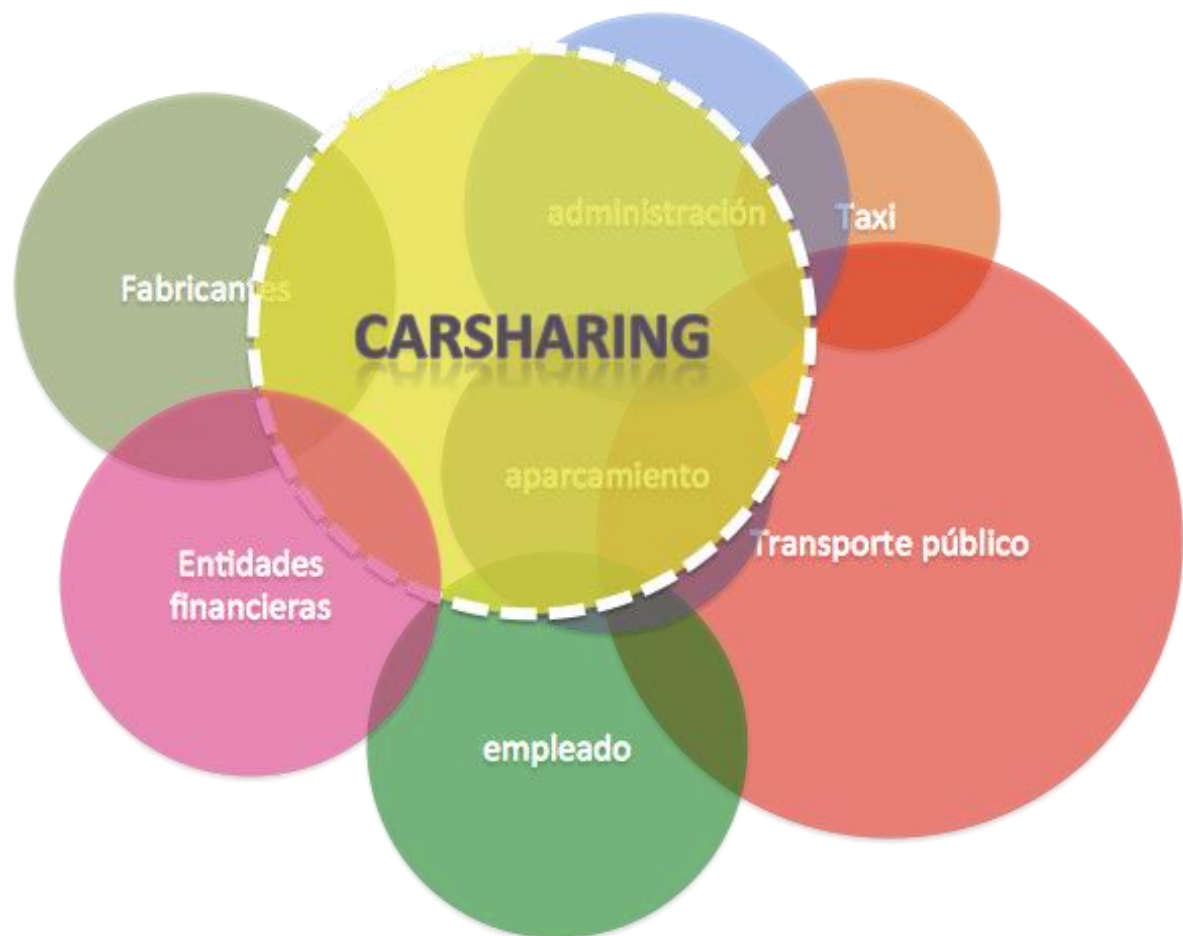
2.4 ENTORNO MACROECONÓMICO

Después de una crisis financiera que se sufre desde 2007 y que solo es comparable a la gran recesión de 1929, parece que comienzan a recibirse indicios positivos de cambio de ciclo. Es pues, el momento de emprender.

Aún así, el escenario que nos encontraremos durante unos años apunta una situación que debe mirarse con cautela:

- Crecimientos moderados durante unos años
- Alto nivel de desempleo
- Restricción en los flujos de financiación

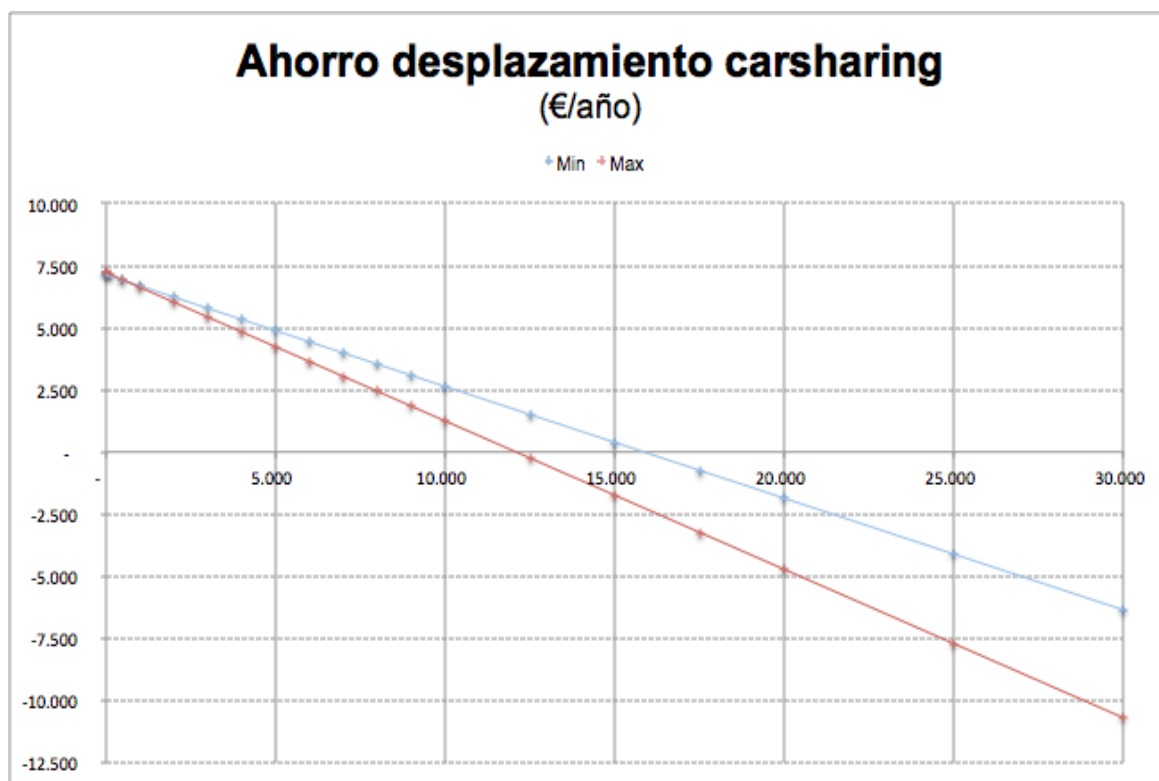
2.5 PARTES INTERESADAS (STAKEHOLDERS)



2.5.1 EMPRESAS

VOLTA CORPORATE CARSHARING PLATfORM se plantea como un modelo de negocio tipo B2B y, en consecuencia, cualquier empresa es nuestro cliente potencial.

La empresa será, pues analizada con detenimiento como elemento principal de la demanda.



2.5.2 ORGANISMOS DE LA ADMINISTRACIÓN

La administración tiene diferentes roles en VOLTA CORPORATE CARSHARING PLATfORM. Por un lado, es parte interesada en el desarrollo de las actuaciones en materia de sostenibilidad y eficiencia energética y la movilidad en las ciudades.

Ambas cuestiones están muy relacionadas, puesto que una gran parte de los efectos sobre la calidad del aire en las ciudades tiene que ver con una correcta gestión de la movilidad.

Por otra parte los diferentes estamentos de la administración (Ayuntamientos, órganos de la administración autonómica y de la Administración General del Estado) tienen, como organización, unas necesidades de movilidad por razón del ejercicio de su actividad, por lo que son susceptibles de convertirse en clientes del negocio.

Fomento del coche compartido entre los ciudadanos, necesidades de movilidad del propio organismo deben encontrar un equilibrio con nuestras necesidades: de comunicación entre los ciudadanos, de espacios para aparcamiento, etc.

2.5.3 EMPLEADOS Y SUS REPRESENTANTES (ORGANIZACIONES SINDICALES)

Tiempos y condiciones de los desplazamientos asociados a la movilidad ocupacional, tanto el desplazamiento hasta el centro de trabajo, como los desplazamientos por motivos de trabajo dentro de la jornada laboral, la accidentabilidad y sus costes asociados, recaban cada vez más la atención de los empleados y a sus relaciones con su empleador.

En el documento *‘Una movilidad de los trabajadores + segura, eficiente, saludable, equitativa y económica (sostenible)’*, el sindicato CCOO hace un riguroso análisis de la movilidad por motivos de trabajo, y establece el decálogo para una movilidad sostenible y segura en las empresas que contempla la utilización del coche compartido, incluso con diferentes enfoques, como uno de las alternativas a desarrollar.

Decálogo de la Movilidad sostenible de los trabajadores y trabajadoras (CCOO)

- 1. En las grandes empresas y centros de actividad laboral es importante nombrar la figura del gestor de movilidad, constituir consejos de movilidad (integrados por empresas, sindicatos, administraciones y operadores de transporte) en los polígonos industriales y centros de movilidad.*
- 2. La apuesta central es el transporte colectivo, con criterios de racionalidad. Es decir, dimensionando los vehículos para optimizar su uso y eficiencia. Deben establecerse enlaces con las redes de transporte público, para crear un sistema de movilidad sostenible.*
- 3. Otras alternativas complementarias son incentivar el uso del coche compartido y la bicicleta.*
- 4. La empresa debe subvencionar de forma negociada y mediante una acción positiva la utilización de estos medios.*
- 5. El derecho al transporte debe materializarse en el derecho al título de transporte, de carácter personal y que abarque a toda la plantilla, con independencia de su fecha de ingreso y de la situación laboral que tenga (subcontratos, contratos, personal de las empresas de trabajo temporal -ETT-, trabajadores autónomos dependientes, etc.).*
- 6. Incorporar la movilidad in itinere y la accesibilidad al centro de trabajo en la evaluación de riesgos laborales: el plan de movilidad debe ser una parte de la prevención de riesgos laborales.*

7. *Incluir la auditoría de movilidad en los estudios para obtener un sistema de gestión ambiental (EMAS o ISO).*
8. *Favorecer la implantación de coche multiusuario a la empresa, tanto como flota propia como entre los trabajadores/as.*
9. *La negociación colectiva debe establecer, como criterios para gestionar la movilidad, la diversidad de situaciones personales, especialmente de los colectivos con mayores desigualdades en materia de movilidad (mujeres, inmigrantes, jóvenes y discapacitados), y buscar, en caso necesario, alternativas personalizadas. Igualmente, debe excluir el carné de conducir y la propiedad de vehículo como criterio de selección de personal: pueden ser condiciones complementarias, pero no excluyentes.*
10. *Incorporar a la negociación colectiva el criterio de reubicación sistemática de trabajadores y trabajadoras en los centros de trabajo más próximos a su domicilio, incentivando sistemas de voluntariedad, permutas, etc.*

2.5.4 PROVEEDORES

Somos una startup que acaba de iniciar sus actividades. Nadie nos conoce. Sólo disponemos de una idea que, ni siquiera, puede presentar un una cartera de clientes por pequeña que sea. Nuestro poder de negociación con los clientes puede considerarse muy pequeño.

Aún así, no desesperemos, porque disponemos al menos de la fuerza de la competencia del en este mercado. Nuestro negocio puede representar a medio plazo un número importante de vehículos necesarios para prestar el servicio.

La decisión más crítica en estos momentos es la del modelo o modelos de vehículos que conformarán el parque de **VOLTA CORPORATE CARSHARING PLATFORM** para prestar el servicio.

Aún con nuestras exigentes condiciones, varios son los vehículos que las cumplen, dentro de la oferta de modelos que los diferentes fabricantes ofrecen en el mercado, por lo que se podrá negociar con ellos unas condiciones especiales en virtud del número de vehículos necesarios.

2.5.4.1 APARCAMIENTOS

El modelo de negocio propuesto debe incluir una solución para el estacionamiento del vehículo cuando éste no está siendo utilizado, donde esté protegido y pueda ser recargado.

El aparcamiento deberá garantizar varias actividades:

- Seguridad para el vehículo,
- Acceso 24 h,

- Punto de conexión con la red de suministro eléctrico para el cargador de batería,
- (en algunos casos) Intercomunicación directa con el centro de control de operaciones o, incluso, atención personalizada al cliente.

En una primera aproximación, no se plantea la opción de disponer de aparcamientos propios, de elevado coste económico y compleja y larga gestión, que puede hacer inviable el negocio.

Por otra parte, la dispersión de ubicaciones, de propiedad, de modo de gestión no permite, como en recursos clave anteriormente comentados, la alianza estratégica con un agente que permita homogeneizar condiciones.

Estos aparcamientos pueden tener diferente condición, en cuanto a su situación, su propiedad, y su modo de gestión:

- Aparcamientos situados en los propios edificios de oficinas, de gestión privada,
- Aparcamientos públicos, de gestión pública o privada, en zonas de concentración de oficinas,
- Zonas de estacionamiento en la vía pública (ORA), normalmente gestionada por la propia administración,
- Cualquier aparcamiento utilizado actualmente por las empresas a las que pueda interesar nuestra propuesta de valor.

35

Deberá negociarse de forma particularizada en cada caso la mejor solución a aportar al cliente y sólo en algunos casos podrán establecerse fórmulas de relación de mayor alcance territorial y temporal que serían recomendables.

Dentro de estas posibilidades de acuerdos de alcance se encuentran las administraciones o empresas públicas que gestionan aparcamientos (SABA, en Barcelona, y ..., en Madrid), y con las propias administraciones para intentar regular las condiciones de utilización de zonas de aparcamiento en la vía pública para este fin.

2.5.4.2 *FABRICANTES DE AUTOMÓVILES*

El vehículo será el elemento clave de la propuesta de valor y del modelo de negocio de VOLTA CORPORATE CARSHARING PLATFORM, puesto que es la inversión más fuerte que deberá afrontar la compañía para sus operaciones, además de ser clave en la propuesta de valor y en el posicionamiento en la mente del cliente.

La elección del modelo o modelos dentro del mercado es absolutamente crítica para la viabilidad del negocio. Por ello, se ha realizado un estudio comparativo entre los modelos que hay en el mercado con la condición básica del servicio 'Zero emissions'.

Después, se analizarán los diferentes modos de adquisición: compra con financiación ajena y renting, básicamente.

Un negocio de estas características puede tener un interés para los fabricantes de vehículos y compañías de renting, tanto por el volumen de la venta potencial, como por la vinculación de la marca con un cliente con unos valores muy determinados representados, que se reflejan en VOLTA CORPORATE CARSHARING PLATFORM.

Por otra parte, de confirmarse la tendencia de sustituir vehículos en propiedad o renting por el pago por uso, una gran parte del parque de vehículos tenderá a ser, en los próximos años, compartido, frente al parque en propiedad actualmente dominante.

El referido interés potencial por parte de los fabricantes constituye un punto fuerte para que VOLTA CORPORATE CARSHARING PLATFORM pueda conseguir unas condiciones de adquisición o financiación de los vehículos favorables, lo que incidirá, como se ha referido ya, de forma sustancial en la cuenta de resultados.

En ese sentido, se han realizado contactos con empresas del renting, con quien poder establecer una unión estratégica para la adquisición de vehículos en las mejores condiciones de financiación.

2.5.4.3 OPERADORES RENTING

Esto es lo que incluye:

- Gestión de compra, localización, matriculación y entrega del vehículo,
- Mantenimiento preventivo, reparación de averías y sustitución de neumáticos en concesionarios oficiales de la marca del vehículo.
- Asistencia en carretera 24h al día 365 días al año, desde kilómetro 0, para el vehículo y ocupantes
- Seguro Todo Riesgo (Servicio),
- Gestión y pago de los Impuestos de matriculación de vehículos de tracción mecánica y del Impuesto Municipal de Circulación.
- Gestión de sanciones

La propuesta de valor que propone VOLTA CORPORATE CARSHARING PLATFORM precisa una serie de servicios adicionales en torno al vehículo, como parte esencial del servicio.

Uno de los servicios es el de mantenimiento y reparación de los vehículos. De las diferentes alternativas para garantizar que los vehículos se encuentran en todo momento en perfectas condiciones de funcionamiento, así como para la reparación de las averías o accidentes que durante la operación habitual puedan producirse se ha considerado como más conveniente la de realizar una alianza estratégica con un grupo de talleres, que preste por su parte a nuestra compañía un servicio llave en mano de mantenimiento y reparación que cubra todos los elementos funcionales así como toda una serie de eventualidades.

No se trata sólo de tener garantizadas las averías. Un servicio de mantenimiento integral que coordine garantía del fabricante, mantenimiento preventivo, reparación de averías, recambios, y otros procesos como el desplazamiento la cobertura territorial, la asistencia en línea, el flujo de de información en tiempo real es crítico.

Se ha buscado la alianza estratégica con una empresa especializada que sea capaz de dar el servicio integrado, con los mejores índices de servicio, y al mejor precio.

Nuevamente, la vinculación con un proyecto innovador con un volumen importante de negocio puede ser un activo que la organización deberá utilizar adecuadamente, encontrando un punto de encuentro que aporte beneficios para las dos partes.

2.5.4.4 *PROVEEDORES IT*

La tecnología es otro de los recursos clave del modelo de negocio de VOLTA CORPORATE CARSHARING PLATFORM. Podría decirse que en esta construcción, si el vehículo es el ladrillo y la estación las vigas, los recursos tecnológicos es el hormigón o el mortero que dará coherencia a todo el sistema, que garantizará el flujo de información imprescindible para que todas las piezas funcionen coordinadamente.

La falta de experiencia en el sector y en el desarrollo de este tipo de sistemas puede ser un gap importante, por eso hemos pensado en que la mejor solución puede ser establecer una vinculación estratégica con una empresa experta para el desarrollo de los recursos tecnológicos (HW y SW).

Nuevamente, contamos con la innovación del proyecto como principal activo que permita a ambas empresas encontrar una solución win-win para ambas partes.

En cualquier caso, habrá que considerar un gasto por los servicios asociados que estará entre el 3 y el 15% de la facturación total, dependiendo de varios parámetros.

2.5.4.5 *TRANSPORTE COLECTIVO*

Dentro del sector de la movilidad de personas, a veces se confunde transporte público con transporte colectivo. En este sentido, la propuesta de VOLTA CORPORATE CARSHARING PLATFORM se enmarca perfectamente dentro de los modos de transporte colectivo, aunque de gestión privada.

Por una parte, la presencia de un servicio como VOLTA CORPORATE CARSHARING PLATFORM en el panorama empresarial supone una disrupción en cuanto a la tradicional forma de realizar los desplazamientos profesionales.

Por otra parte, es una clara tendencia en las redes de transporte público en las ciudades a la intermodalidad. Es, por tanto, planteable una relación entre la propuesta

de VOLTA CORPORATE CARSHARING PLATFORM y el sistema de transporte público colectivo de una gran ciudad, a través de los operadores y las administraciones responsables del servicio.

De una forma muy especial, nuestra propuesta captará directamente una parte de los desplazamientos que las empresas realizan actualmente en coche de renting o taxi dentro de las grandes ciudades.

Este sector puede ser, por tanto, uno de los principales afectados y habrá que monitorizar con detalle los efectos que esta competencia generará, por las especiales condiciones de gestión de este sector.

No hay que olvidar, como peculiaridad, que es el único modo de transporte público que se gestiona de forma global por autónomos, aunque con regulación administrativa en cuanto a la fijación de precios y condiciones del servicio.

En las dos ciudades analizadas, Madrid y Barcelona, no se percibe una evolución del número de licencias ni del número de vehículos en el sector del taxi.

Influyen en este hecho factores externos como la mejora continua de los servicios de transporte público colectivo y la aparición de nuevas formas de movilidad (el propio carsharing entre ellos), frente a un actitud bastante inmovilista del sector, que probablemente tiene que ver con el indicado modo de gestión privada - y poco organizada.

3 ANÁLISIS DEL MERCADO

En las próximas páginas vamos a analizar el mercado potencial al que puede optar el carsharing corporativo con coches eléctricos. Se realizará un análisis de la demanda y un análisis de la oferta.

3.1 ANÁLISIS DE LA DEMANDA

El servicio que ofrecemos está potencialmente dirigido a todas las empresas que requieren soluciones de movilidad. Es importante diferenciar entre los desplazamientos que realizan los empleados para ir al trabajo (estos no entrarán en nuestro análisis) y el resto de desplazamientos profesionales. Actualmente las empresas solucionan este problema mediante tres vías principales:

- Desplazamientos en Taxi
- Desplazamientos con el propio vehículo del empleado
- Vehículos en régimen de renting



Vamos a analizar cada una de ellas para determinar el mercado potencial de nuestro servicio.

3.1.1 DESPLAZAMIENTOS EN TAXI

Los datos que disponemos para la ciudad de Madrid y Barcelona, proporcionados por la Federación Profesional del Taxi, se muestran en la siguiente tabla:

MOVILIDAD PROFESIONAL EN TAXI	Madrid	Barcelona
Desplazamientos diarios profesionales	979.094	652.729
Realizados en Taxi	31.331	18.276
Vehículos carsharing corporativo (4 desplazamientos/día)	7.833	4.569

En la Comunidad de Madrid se producen de forma diaria casi un millón de desplazamientos en taxi, de los cuáles se estima con seguridad que un 3,2% son para temas profesionales.

En el caso de la provincia de Barcelona, más de medio millón de desplazamientos en taxi diarios, de los cuáles un 2,8% se realizan de forma profesional.

Teniendo en cuenta estos datos y realizando la hipótesis bastante conservadora de que un vehículo en uso de carsharing podría sustituir 4 desplazamientos diarios en taxi, obtenemos el mercado potencial para carsharing corporativo que a día de hoy es del taxi.

3.1.2 DESPLAZAMIENTOS CON EL VEHÍCULO DEL EMPLEADO

Muchas empresas pagan a sus empleados el uso de su coche particular, a la hora de realizar desplazamientos profesionales. Esta situación se suele producir siempre que los desplazamientos se produzcan de manera aislada y puntual, ya que el coste por kilómetro es mayor que si la empresa le cediera un vehículo para realizar ese desplazamiento.

El pago se suele realizar por kilómetro recorrido. Dependiendo del convenio de cada empresa, la cantidad suele variar en una horquilla entre 0,20 a 0,35 €/km.

Hemos podido acceder a los datos de la empresa de consultoría Price Waterhouse Cooper, la cual tiene en Madrid más de 2.400 empleados. El número de kilómetros realizados anualmente con los vehículos de los empleados supera los 2 millones con un coste anual para la empresa mayor a los 650.000 €.

Estos datos nos servirán en el futuro para realizar las hipótesis necesarias de cómo abordar el mercado.

3.1.3 DESPLAZAMIENTOS CON VEHÍCULOS DE RENTING

Para seguir analizando nuestro mercado potencial de clientes, vamos a analizar los finalmente los datos de renting en España correspondientes al año 2012.

Conviene aclarar que nuestro objetivo no es sustituir el renting actual, si no robarle un gran número de clientes, sustituyendo esta opción de movilidad, por el carsharing corporativo, mucho más económica y sostenible.

En la siguiente tabla podemos observar el número de matriculaciones en renting sobre el total, aproximadamente un 13,6%. Para nuestro estudio de mercado sólo consideraremos los turismos para uso de carsharing corporativo, ya que el resto se utilizarán para otros usos, como el transporte de mercancías, uso directivo (incentivos) o servicios.

MATRICULACIONES TIPO VEHÍCULO	RENTING	RESTO	TOTAL MERCADO
Turismos	77.950	529.445	607.395
Todo Terreno	7.815	84.379	92.194
Derivados Furgonetas y Pick-up	14.899	32.331	47.230
Comerciales Ligeros	4.861	24.612	29.473
TOTAL	105.525	670.767	776.292

Tabla 1. Detalle de matriculaciones por tipo de vehículo en 2012

Fuente: Asociación Española de Renting de Vehículos

La duración media de los contratos de renting se sitúa en los 45,89 meses, por lo que podemos estimar que la flota actual de vehículos en renting en España es aproximadamente 403.545 vehículos de los cuales 298.094 son turismos.

La distribución por Comunidades Autónomas, muestra el peso de la Comunidad de Madrid y Cataluña sobre el total. Se demuestra así la vinculación entre el renting y la actividad económica y comercial.

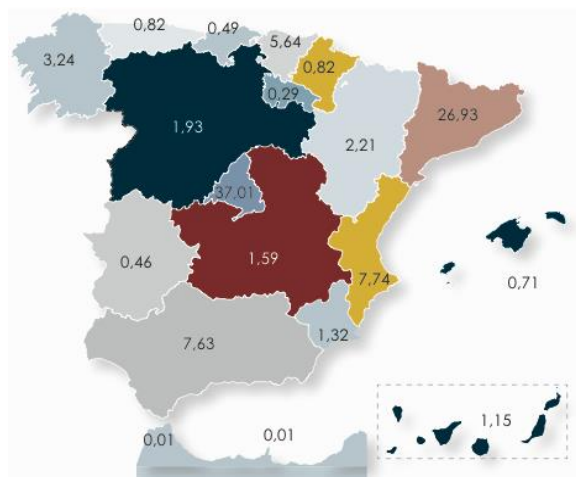


Gráfico 1. Distribución de la flota por CC.AA
 Fuente: Asociación Española de Renting de Vehículos

Si analizamos la flota renting actual por segmentos, podemos observar, como vimos anteriormente, que los turismos son en gran medida los vehículos elegidos para la modalidad de renting.

Esta información nos servirá, para identificar y elaborar los datos de las actividades empresariales y corporativas realizadas con los vehículos adquiridos en modalidad de renting.

FLOTA POR SEGMENTO	%	Carsharing
Micro	4,21%	4,21%
Pequeño	19,23%	19,23%
Medio bajo	28,90%	28,90%
Medio alto	22,09%	22,09%
Deportivo	0,87%	NO
Directivo	3,07%	NO
Lujo	0,32%	NO
Monovolumen pequeño	10,62%	NO
Monovolumen grande	1,58%	NO
Todo terreno pequeño	0,92%	NO
Todo terreno mediano	5,82%	NO

Todo terreno grande	0,56%	NO
Todo terreno lujo	1,81%	NO
TOTAL	100,00%	74,43%

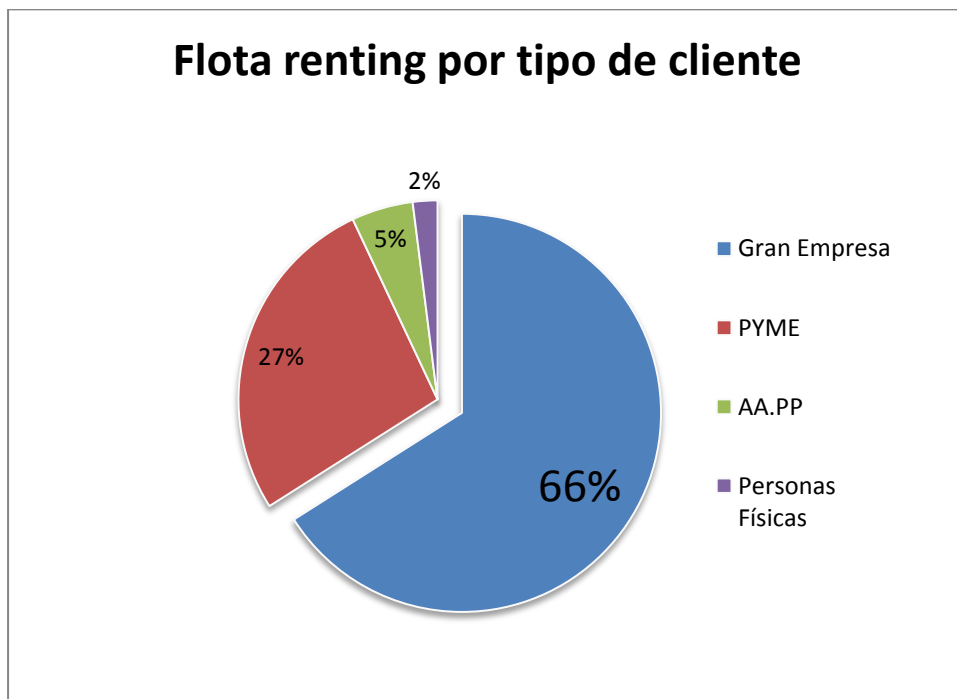
Tabla 2. Detalle de matriculaciones por segmento en 2012

Fuente: Asociación Española de Renting de Vehículos

Para ello vamos a analizar la movilidad empresarial necesaria para desarrollar la actividad económica. Esta movilidad se puede dividir en los siguientes grupos diferenciados:

- Transporte de mercancías
- Servicios (mantenimiento, asistencia...)
- Incentivos de dirección (política retributiva)
- Tareas comerciales (ventas, reuniones, desplazamientos entre sedes..)

Las tareas comerciales, son las indicadas para ofrecer el servicio de carsharing corporativo, ya que serán tareas puntuales, que no necesiten disponibilidad a tiempo completo a diferencia del resto.



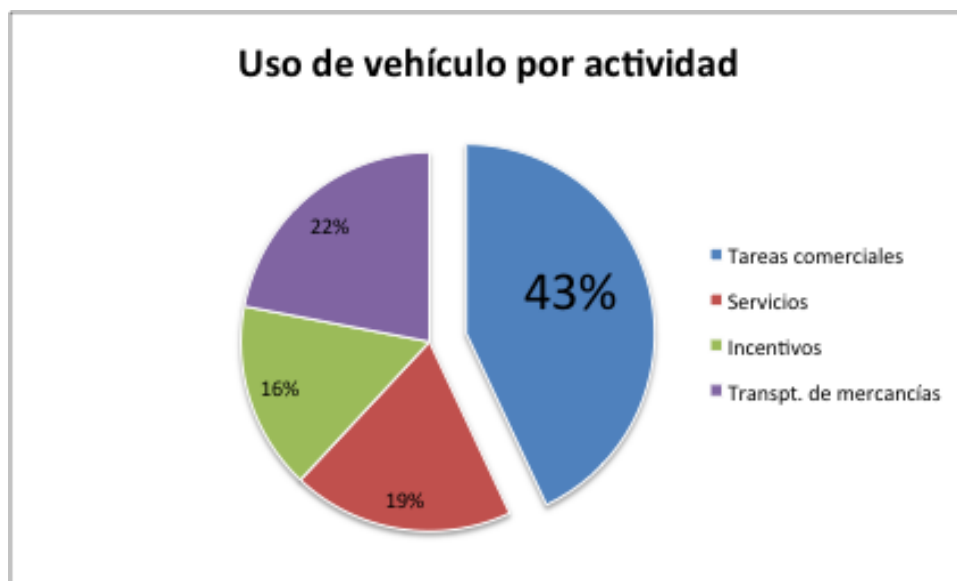


Gráfico 2. Clasificación de vehículos empresariales por actividad y tipo de cliente
 Fuente: Asociación Española de Renting de Vehículos y elaboración propia

Teniendo en cuenta los datos anteriores, y poniendo el foco en las dos ciudades con mayor mercado potencial, obtenemos el mercado potencial de carsharing corporativo, sólo para Grandes Empresas y para uso comercial.

Zona Geográfica	Flota Turismos Renting	Gran Empresa (66%)	Uso comercial (43%)	Carsharing corporativo (5 vehículos)
Madrid (37,01%)	110.325	72.814	31.310	6.262
Cataluña (26,93%)	80.277	52.983	22.783	4.557
TOTAL	190.601	125.797	54.093	10.819

Tabla 3. Mercado potencial de vehículos, carsharing corporativo
 Fuente: Asociación Española de Renting de Vehículos y elaboración propia

Se ha realizado la hipótesis conservadora (en este caso sustituir más vehículos) de que un vehículo utilizado en carsharing, podría llegar a sustituir a 5 vehículos en régimen de renting. Es una hipótesis variable, que habrá que estudiar de forma personalizada con cada cliente, dependiendo del uso y de la actividad.

3.2 COMPETIDORES

El mercado de carsharing, tiene grandes expectativas de crecimiento para los próximos años, tal y cómo vimos en el capítulo 1.

Actualmente están surgiendo diferentes operadores en varias ciudades que empiezan a ofrecer el modelo de carsharing, tanto para clientes individuales, como para empresas.

Sin embargo, hay algunos que ofrecen el servicio PERSONALIZADO a empresas y que denominamos carsharing corporativo.

Analizaremos en detalle a nuestros competidores, ventajas competitivas, posicionamiento, precio... para poder realizar una buena estrategia en el desarrollo del negocio.

3.2.1 COMPETIDORES INDIRECTOS DE CARSHARING CORPORATIVO

Pueden representar una alternativa al servicio de movilidad que Volta carsharing aporta los siguientes servicios o productos relacionados con la movilidad:

- 1) Renting de vehículos
- 2) Taxi
- 3) Otras empresas de alquiler de coches

3.2.2 COMPETIDORES DIRECTOS DE CARSHARING CORPORATIVO



[ALD Automotive](#)

Qué vehículos ofrece: ALD puede adaptar este sistema tanto a los vehículos de renting nuevos o aquellos con contrato ya vigente como a los que ya tenga en propiedad la empresa cliente: por ej., acaba de adquirir 23 Nissan Leaf eléctricos que ofrecerá a sus empresas clientes mediante esta modalidad.

Además incorpora un sistema de carpooling, permitiendo que un empleado que reserva el coche comparta su viaje profesional con los demás trabajadores.

Quién gestiona el uso de los coches: La propia empresa, a través de un programa informático que le instala ALD y en el que cada trabajador podrá gestionar sus reservas de forma autónoma. Eso sí, la empresa podrá incluir en el sistema los parámetros de uso por empleado: horarios, tipo de vehículo al que tiene acceso

Cómo funciona: Un empleado con derecho a usar uno de estos coches deberá registrarse en el programa informático para que se le asigne una tarjeta que le servirá para abrir cualquiera de estos automóviles.

Para reservar un vehículo el empleado podrá hacerlo on-line o por teléfono: accederá con su usuario y contraseña, comprobará la disponibilidad de coches, seleccionará y reservará el vehículo. El empleado deberá recoger el coche y abrirlo con la tarjeta, para usarlo a partir de entonces. 30 minutos antes de la finalización de la reserva, la aplicación le recordará que debe devolverlo; tendrá que aparcarlo en el lugar de recogida y cerrar el coche aproximando la tarjeta al lector.



[ARVAL](#)

Qué vehículos ofrece: Arval ofrece la modalidad de carsharing a cualquier empresa, y puede instalar su tecnología sobre cualquier modelo de cualquier marca. Arval se encargará de realizar un estudio sobre las necesidades de cada empresa para

recomendarles qué vehículos les convienen más.

Quién gestiona el uso de los coches: Depende de lo que cada empresa cliente desee. Arval dispone de dos opciones:

- 1.- Que un gestor de la empresa cliente controle, mediante un portal específico, la reserva y el uso de los vehículos y de su reserva.
- 2.- Que sea Arval quien asuma este papel. En este último caso, además, ofrece la posibilidad de gestionar y realizar las revisiones in situ de los vehículos con una frecuencia preestablecida -lavados, sustitución de líquidos o bombillas, etc.- para que los vehículos están siempre en perfecto estado sin que la empresa cliente tenga que preocuparse.

Cómo funciona: Los trabajadores han de gestionar la reserva de uno de estos vehículos a través de cualquiera de las dos soluciones indicadas en el punto anterior. Una vez hecho, y para acceder al coche, sólo deberá pasar su tarjeta de la empresa por el lector situado en el parabrisas.

Éste se abrirá y el trabajador podrá coger las llaves de la guantera. De inicio, el coche se deberá recoger en las instalaciones de la empresa y devolver en el mismo sitio pero, más adelante, Arval ofrecerá la posibilidad de que un vehículo se pueda devolver en varias sedes, oficinas o centros de una misma compañía.



Alphabet

Qué vehículos ofrece: Alphabet, la filial de renting del Grupo BMW cuenta con BMW Serie 1, X1 y Serie 3, incluido el I3; y Mini, Mini Cabrio, Countryman y Clubman. Ofrece los coches tanto para el uso profesional como personal de los trabajadores de la empresa cliente.

Quién gestiona el uso de los coches: Es la empresa cliente quien indica las pautas de gestión de este servicio: quién puede usarlo, cuándo, a qué modelos tiene

acceso, pero es Alphabet quien implementa un portal de reserva on-line personalizado para cada empresa.

Cómo funciona: Los trabajadores deben acceder al portal web de gestión y reservar un vehículo indicando si lo van a utilizar con fines profesionales o personales. A partir de entonces, podrán recoger el vehículo, siempre en su oficina, y acceder a él utilizando una tarjeta que puede ser la propia identificativa de su empresa: todos los coches del servicio Alphacity se arrancan por botón.

Una vez acabado su uso, el empleado deberá devolverlo también en su oficina. Ojo, si lo ha estado utilizando con fines personales, el trabajador deberá abonar el coste de los km recorridos a Alphabet.

Esta compañía solicitará el número de su tarjeta de crédito a aquellos trabajadores que quieran usar un vehículo a título personal para cargarles los gastos de esos kilómetros de uso particular al precio que imponga su empresa. Transcurrido cada mes, Alphabet restará el importe pagado por los trabajadores de la cuota que la empresa cliente ha de abonar por cada vehículo. Así, cada coche se pagará en parte con las contribuciones de los trabajadores que quieran utilizarlo fuera del horario laboral.



Bluemove

Qué vehículos ofrece: Por un lado, Bluemove ofrece para carsharing corporativo determinados modelos: en concreto Toyota Aygo, Yaris y Auris y Opel Corsa y Zafira, así como el Think City y el Peugeot Ion. Pero, por otro, también puede instalar su tecnología de carsharing en los vehículos de flota propios de cada empresa cliente o proveer de los coches que solicite.

Quién gestiona el uso de los coches: El propio trabajador, que puede realizar la reserva de tres formas:

- 1.- A través de Bluemove.es.
- 2.- En un portal de gestión on-line creado específicamente para su empresa.
- 3.- A través de una aplicación exclusiva de Bluemove, disponible para smartphones Android.

Cómo funciona: Los trabajadores de la empresa cliente recibirán una tarjeta de socio y una clave numérica PIN específica. De esta forma, podrán reservar un vehículo identificándose en cualquiera de las 3 formas definidas. Los coches siempre se

recogerán en el parking de la empresa cliente y, para abrirlos, cada trabajador tendrá que pasar su tarjeta por el lector del vehículo.

Las llaves estarán en la guantera, pero para poder arrancar el coche, el trabajador tendrá que desbloquear antes el encendido introduciendo su clave PIN en un teclado ubicado en la guantera. Una vez haya acabado de utilizar el vehículo, deberá devolverlo en el mismo lugar de recogida.

Carsharing Corporativo



	ALD Automotive	ARVAL BNP PARIBAS GROUP	AlphaCity	Bluemove carsharing
Web	http://www.aldautomotive.es	http://www.arval.es	https://www.alphacity.com/es-es/alphacity	http://bluemove.es
Renting Tradicional	Si	Si	Si	No
Partners	Société Générale	BNP PARIBAS GROUP	BMW	No
Implantación				
España	Si	Si	Si	Si
Europa	Si	Si	Si	No
Global	Si			
Seguro	Incluido	Incluido	Incluido	Incluido
Mantenimiento	Incluido	Incluido	Incluido	Incluido
Vehículo				
Classic fuel	Si	Si	Si	Si
Zero emissions	Si (Nissan Leaf)	Si (Renault Twizy)	Si (BMW I3)	Si (Think City, Peugeot Ion)
Autonomía coche	200 km	100 km	200 km	100 km 45€ dia=1350 € mes
Precios				
Plataforma				
Web Personalizada cliente	No	Si	Si	Si
Aplicación smartphone	No	No	No	Si
KPIs de control	Si	Si	Si	Si (reporte mensual)
Aplicación móvil estaciones recarga	No	No	Si	No
Uso personal empleado	No	No	Si	No

4 PLAN ESTRATÉGICO

En las siguientes páginas, se definirá tanto la estrategia de **VOLTA CORPORATE CARSHARING PLATFORM**, desde el punto de vista del cliente, producto y mercado, así como el modelo de negocio que definiremos para llevar a cabo esta estrategia.

Utilizaremos dos herramientas de análisis para ello, las Fuerzas competitivas de Porter y el DAFO. Otro de los aspectos fundamentales del Plan Estratégico, será determinar los objetivos principales de las diferentes fases de implementación.

4.1 ANÁLISIS DE MERCADO: SECTOR

En el capítulo anterior realizamos una revisión en profundidad del mercado tanto del entorno que rodea a nuestro producto, como del propio producto. El resultado se puede ver resumido en el diagrama de fuerzas competitivas de Porter.

Este modelo nos servirá como marco de reflexión, con el fin de evaluar el valor y la proyección de nuestra empresa en el mercado del carsharing corporativo.

53



4.1.1 COMPETENCIA, AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

Como podemos observar en el diagrama anterior, los puntos clave que determinarán nuestra competencia son:

- El **carsharing mixto** que ofrecen pequeñas empresas en varias ciudades España, se podría convertir en una amenaza para el carsharing corporativo exclusivo, siempre y cuando se extendiera mucho más rápido de lo que lo ha hecho hasta ahora. Además, en esta etapa de evolución inicial del mercado del carsharing, las empresas prefieren tener este servicio en exclusividad para sus empleados, incluyendo el aprovechamiento del servicio en fines de semana, de los propios empleados.
- El negocio que rodea al uso del coche eléctrico, cuenta actualmente con el apoyo institucional de las **Administraciones Públicas**, pero en el futuro debemos estar atentos a que no se lance una iniciativa de movilidad por parte de las Administraciones, como ocurre en el caso de Autolib, en París, ya que el **carsharing público** se convertiría en nuestro principal competidor.

4.1.2 Barreras de entrada, amenaza de nuevos competidores

Los principales obstáculos identificados, para la puesta en marcha de VOLTA CORPORATE CARSHARING PLATFORM, han sido los siguientes:

- Como toda nueva empresa, el **desconocimiento de VOLTA CORPORATE CARSHARING PLATFORM**, será un hándicap a tener en cuenta. Conseguir algún cliente importante en sitios estratégicos, es de vital importancia para dar a conocer la marca y conseguir la **masa crítica** necesaria para la supervivencia del negocio.
- El **mercado del carsharing** está creciendo rápidamente, la entrada de nuevos competidores que ofrezcan un modelo disruptivo, o que ofrezcan modelos muy competitivos en precio, será una amenaza a tener en cuenta.
- Nuestros diferentes competidores cuentan con **varias estrategias**. Ofrecen servicios de renting, de alquiler, vehículos de gasolina, de gasoil, híbridos, eléctricos... Esta diversificación pone de manifiesto las diferentes modalidades de negocio, para cubrir el problema de movilidad de las empresas. Habrá que tener en cuenta esta situación para estar alerta, ante la entrada de nuevos competidores.

4.1.3 PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS PROVEEDORES

Los principales obstáculos identificados, para la puesta en marcha de VOLTA CORPORATE CARSHARING PLATFORM, han sido los siguientes:

- El **mercado del coche eléctrico** en España es prácticamente inexistente teniendo en cuenta el parque automovilístico actual, pero en el último año **ha crecido un 45%**. Todos los estudios de mercado indican que esta tendencia se va a mantener e incluso aumentar, por lo que los fabricantes podrán utilizar nuestro modelo de negocio, como plataforma e impulso del uso del coche eléctrico. Este interés mutuo será una herramienta de negociación con los proveedores.
- Por otro lado, la **proliferación de nuevos modelos** de coches eléctricos crece de forma muy rápida. Todos los fabricantes están desarrollando y presentando nuevos modelos, para no quedarse atrás en lo que parece el futuro de la automoción. Una oferta cada vez más amplia nos dará la posibilidad de conseguir vehículos más competitivos para satisfacer igualmente las necesidades de nuestros clientes.

4.1.4 PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS CLIENTES

Desde el punto de vista del cliente, la estrategia de **VOLTA CORPORATE CARSHARING PLATFORM** se diseñará para dar a conocer entre nuestros potenciales clientes los beneficios del carsharing corporativo con coche eléctrico.

- Existe la amenaza futura, de que las propias empresas, realicen una **integración hacia atrás** del servicio y generar su propia infraestructura de carsharing corporativo. Para evitar este punto, debemos desarrollar la mejor solución posible, para que el cliente, prefiera olvidarse de problemas y obtener un servicio competitivo “llave en mano”.
- Estudiar y entender como solucionan las empresas sus **problemas de movilidad**, nos ayudará a ofrecer un producto competitivo y flexible a las necesidades de cada cliente, así como identificar el mercado potencial de **VOLTA CORPORATE CARSHARING PLATFORM**.
- Muchas empresas tendrán en cuenta el uso de servicios de carsharing mixto, que ofrecen varias empresas. Es importante explicar en nuestro plan de comunicación, las ventajas competitivas del carsharing corporativo frente al tradicional.

4.2 ANÁLISIS DAFO

ANÁLISIS INTERNO

FORTALEZAS

- ✓ Equipo multifuncional con un alto grado de motivación
- ✓ Conocimiento del sector de carsharing en España
- ✓ Conocimiento y desarrollo en IT (plataforma)
- ✓ Uso del vehículo por parte de los empleados en horario no laboral

DEBILIDADES

- ✓ Falta de experiencia
- ✓ Desconocimiento de la marca e identidad propia
- ✓ Falta de un socio para obtener los vehículos a un precio competitivo
- ✓ Autonomía vehículos eléctricos
- ✓ Disponibilidad de estaciones de recarga
- ✓ Falta de diversificación

OPORTUNIDADES

- ✓ Pocos competidores apuestan al 100% por el coche eléctrico
- ✓ El modelo de negocio es fácilmente ampliable y escalable a muchas empresas
- ✓ Las administraciones apoyan actualmente con incentivos y ayudas a impulsar el uso de coches eléctricos
- ✓ Clara tendencia social a la sostenibilidad v a la pérdida de valor

AMENAZAS

- ✓ La velocidad de implantación del carsharing mixto, podría robar mercado al carsharing corporativo
- ✓ Integración hacia atrás de los clientes
- ✓ Posicionamiento en el mercado de carsharing de los propios fabricantes de automóviles

ANÁLISIS EXTERNO

4.2.1 FORTALEZAS

- **Equipo multifuncional con un alto grado de motivación**

Dentro del equipo de proyecto, contamos con diferentes perfiles y experiencia en varios sectores. Para desarrollar este plan de negocio, tenemos experiencia en operaciones, finanzas, RRHH o ventas.

- **Conocimiento del sector de carsharing en España**

Hemos adquirido un gran conocimiento del mercado de carsharing en España, así como en otros países donde esta mucho más desarrollado con Estados Unidos, durante la fase de análisis del plan de negocio.

Se han recopilado y analizado una gran cantidad de datos, sobre como operan nuestros competidores, el mercado potencial, sus tendencias...

Esta información será de gran utilidad para ofrecer un servicio adecuado a nuestros clientes, así como para la elaboración de un robusto plan de marketing y de operaciones.

- **Conocimiento y desarrollo en IT (plataforma)**

Dentro de nuestro equipo contamos con verdaderos expertos en el campo del desarrollo en IT, elemento fundamental dentro del plan de negocio, para ofrecer una plataforma de gran valor añadido para nuestros clientes y nos permita diferenciarnos de la competencia.

La plataforma informática, así como las aplicaciones para dispositivos móviles es uno de nuestros ejes fundamentales para el éxito del negocio. Una buena experiencia de usuario, así como el tratamiento de datos deben ser características excelentes de nuestro producto.

- **Uso del vehículo por parte de los empleados**

Esta opción es muy valorada por nuestros clientes, puesto que ofrecemos la posibilidad a través de la plataforma, de que el empleado pueda utilizar el vehículo de la empresa, para su uso personal, fuera del horario laboral.

La empresa determinará un coste horario y día, que descontará al final de mes de la nómina del empleado, financiando de esta manera una parte del coste del servicio.

Esta opción incrementará los servicios de la empresa a sus empleados y además aprovechará aun más el uso de los vehículos.

4.2.2 DEBILIDADES

- **Falta de experiencia**

Esta es la primera experiencia para el equipo que compone la empresa para desarrollar un negocio relacionado con el ámbito de la movilidad, así como la creación de una marca desde cero.

- **Desconocimiento de la marca e identidad propia**

Superar el proceso inicial de desconocimiento de la marca será uno de los puntos esenciales del plan de marketing, así como obtener una identidad e imagen de marca moderna y confiable para nuestros clientes.

- **Autonomía de los vehículos eléctricos**

Los modelos actuales de vehículos eléctricos, cuentan con varias limitaciones a tener en cuenta en el plan operativo. Tanto la autonomía, como los tiempos de recarga de los diferentes modelos, serán clave en el desarrollo del servicio para nuestros clientes. Esta situación deberá mejorarse según avance la tecnología.

- **Falta de un socio para obtener los vehículos a un precio competitivo**

Los directivos de muchas empresas, desconocen el carsharing corporativo como opción de movilidad para sus empresas. Actualmente no contamos con una red de networking que nos permita acceder fácilmente a nuestros clientes para ofrecerles el servicio.

- **Disponibilidad de estaciones de recarga**

Actualmente la red de estaciones de recarga, es insuficiente para muchos trayectos, por lo que los desplazamientos de los empleados de nuestras empresas clientes, deberán ser planificados para ir y volver con la autonomía del vehículo elegido sin recargas.

Por otro lado podríamos aprovechar en el futuro la disponibilidad de estas estaciones para recargar las baterías, mediante acuerdos con los propietarios.

- **Falta de diversificación**

La mayor parte de nuestros competidores tiene diversificado su negocio de movilidad, ofreciendo, carsharing mixto, alquiler de vehículos o renting. Debemos acertar con nuestra apuesta inicial de carsharing corporativo y diversificar posteriormente.

4.2.3 OPORTUNIDADES

- **Pocos competidores apuestan al 100% por el coche eléctrico**

Después de analizar a muchos de nuestros competidores, ninguno apuesta claramente por el uso 100% del vehículo eléctrico. Cuentan con la opción, pero parece bastante minoritaria. Este hecho nos permitirá destacar sobre nuestros competidores la apuesta sostenible de un vehículo con cero emisiones y mucho más económico en coste/km.

- **El modelo de negocio es fácilmente ampliable y escalable muchas empresas**

Este mercado puede permitir a nuestro plan de negocio, crecer rápidamente sin tener que modificar profundamente el plan operativo y logístico. Crecer en clientes manteniendo en menos proporción costes operativos será clave para conseguir la mayor rentabilidad posible.

- **Las administraciones apoyan actualmente con incentivos y ayudas a impulsar el uso de coches eléctricos**

Tal y como hemos explicado en el capítulo anterior, el uso del coche eléctrico cuenta con el apoyo de las Administraciones Públicas, incentivando y ayudando al desarrollo de este sector. Aprovechar esta oportunidad nos permitirá ofrecer ventajas competitivas a nuestros clientes.

- **Clara tendencia social a la sostenibilidad y a la pérdida de valor de bienes en propiedad.**

En el capítulo número 1, revisamos las tendencias que van conquistando muchos mercados. Existe una cierta pérdida de interés en cuanto a la propiedad de bienes, si no que se valora el pago por uso.

Además todos nuestros comportamientos, tanto de particulares como de empresas, tienden a utilizar políticas sostenibles, con un gran compromiso social.

4.2.4 Amenazas

- **La velocidad de implantación del carsharing mixto**

El carsharing mixto, no es una opción válida actualmente para muchas empresas. No está suficientemente desplegado y el número de estaciones es insuficiente para dar el servicio que necesitan nuestros clientes.

Sin embargo si su despliegue se realiza muy rápido, podría ser una opción válida para algunas empresas, sobre todo PYMES, que no necesitarían un servicio en exclusiva.

- **Integración hacia atrás de los clientes**

Algunas empresas como Repsol (Ibilek) e Iberdrola (Goinggreen), ya han realizado sus propios pilotos de carsharing corporativo eléctrico. Actualmente no existe una empresa como la nuestra con capacidad de ofrecer este servicio de forma competitiva.

No creemos que las empresas quieran gestionar este servicio de manera autónoma, por lo que debemos darnos prisa en ofrecer un servicio flexible, adaptado a las necesidades de cada cliente y competitivo.

- **Posicionamiento en el mercado de carsharing de los propios fabricantes de automóviles**

Muchos fabricantes, están llegando a acuerdo con empresas de carsharing y alquiler de vehículos para posicionarse en este mercado, que teóricamente restará ventas en el futuro.

Algunos ejemplos son:

- Daimler con Car2go
- BMW con Sixt AG
- Fiat con Enjoy carsharing

4.3 -DAFO

A continuación vamos a utilizar la herramienta del DAFO cuantificado, para valorar cada uno de los elementos. Las conclusiones de este ejercicio nos ayudarán a elaborar la estrategia adecuada para el desarrollo del negocio.

Matriz QDAFO		Oportunidades				Amenazas			Total
		Competidores no apuestan 100% por veh. eléctricos	Escalabilidad	Incentivos AA.PP	Tendencia social	Implantación Carsharing mixto	Integración hacia atrás de los clientes	Fabricantes de vehículos como competidores	
Fortalezas	Equipo multifuncional y motivado	2	3	0	1	0	0	0	6
	Conocimiento del Mercado	3	3	2	2	1	1	1	13
	Competencias en IT (Plataforma)	1	2	0	2	1	2	1	9
	Uso del vehículo por parte de los empleados	2	1	1	3	3	1	0	11
Debilidades	Falta de experiencia	-1	-2	-1	0	-2	-1	-1	-8
	Desconocimiento de la marca	0	0	0	0	-1	-2	-2	-5
	Falta de un socio para obtener los vehículos a un precio competitivo	0	-1	0	0	0	-1	-2	-4
	Autonomía de vehículos eléctricos	-2	-1	0	-1	-3	0	0	-7
	Disponibilidad de estaciones de recarga	-2	-1	2	-1	-2	0	0	-4
	Falta de diversificación	-1	0	0	0	-3	-2	-1	-7
Total		2	4	4	6	-6	-2	-4	

4.3.1 IMPULSAR LAS POTENCIALIDADES

- La posibilidad de entrar en un mercado atractivo y con un alto potencial de crecimiento. Es un mercado que conocemos ampliamente después de nuestros estudios de mercado y análisis de competidores.
- Ofrecer el uso del vehículo a los empleados será una ventaja competitiva sobre nuestros competidores. Integrar esta función de manera sencilla para la empresa, es vital para el éxito del negocio.
- Nuestras competencias en IT, nos permitirán desarrollar una plataforma y aplicación de Smartphone, con una interfaz sencilla para el usuario y un apartado de administrador para la empresa, en la que podrá consultar los datos de forma personalizada.

4.3.2 COMPENSAR LAS LIMITACIONES

- La falta de experiencia debe solventarse, buscando acuerdos con socios experimentados en el sector, sobre todo en lo que se refiere a los proveedores de vehículos.
- Optaremos por seleccionar y ofrecer el vehículo más avanzado en el mercado en cuanto a Autonomía, para evitar perder por este motivo clientes potenciales.
- Durante la fase de crecimiento del negocio en años posteriores, podremos diversificar el negocio, introduciéndonos en el carsharing mixto, con una cartera de clientes inicial y mucha experiencia adquirida.

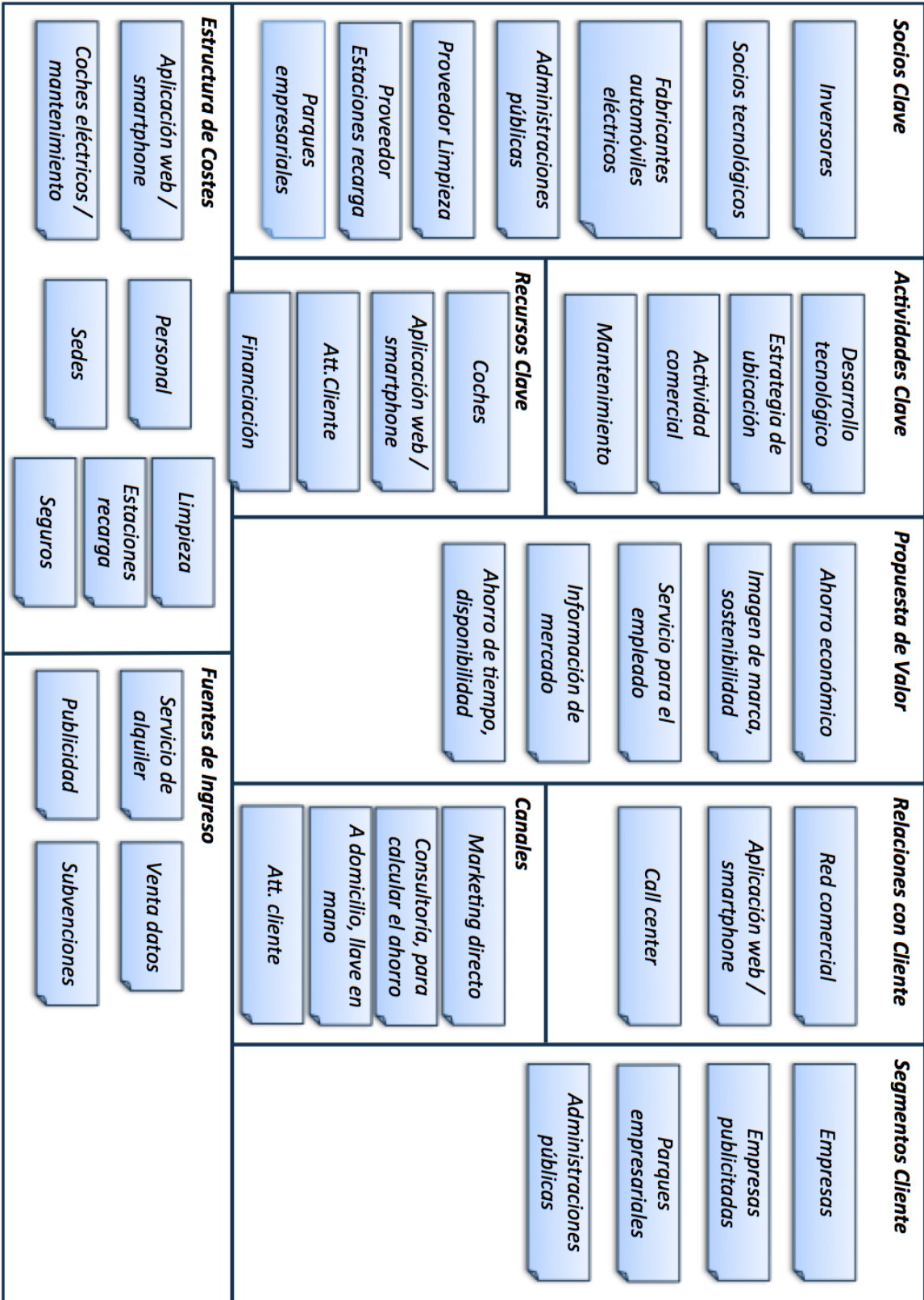
4.3.3 MITIGAR RIESGOS

- El carsharing mixto, parece ahora mismo la mayor amenaza para impulsar el carsharing corporativo. Para mitigar este riesgo, debemos comunicar a nuestros clientes las ventajas de tener un servicio exclusivo sobre uno compartido:
 - Actualmente el carsharing mixto no está suficientemente desplegado.
 - Los puntos de recogida pueden no estar cerca de nuestras sedes.
 - Ante una excesiva demanda, nuestros empleados se pueden quedar sin servicio.

- Nuestros clientes pueden optar a lanzarse por desarrollar ellos mismos este servicio. Esta situación se produce ante la falta de oferta en el mercado de empresas que ofrezcan un servicio integral de carsharing corporativo “llave en mano”, donde la empresa se pueda despreocupar de cualquier avería en el servicio, mantenimiento de vehículos...
Posicionar rápidamente nuestra empresa en el sector y obtener una buena valoración, disuadirá a las empresas a desarrollar su propio carsharing.
- Los fabricantes de automóviles están lanzando sus propias empresas subsidiarias de carsharing o están llegando a acuerdos con varias de las existentes. Hasta ahora parecen optar por ofrecer el servicio de carsharing mixto, por lo que debemos posicionarnos y convertirnos en la primera opción en cuanto a la opción corporativa.
Otro punto a tener en cuenta, es llegar a un acuerdo de exclusividad con el fabricante al que seleccionemos el vehículo.

4.3.4 AFRONTAR RETOS

- Este mercado cuenta con un apoyo social consolidado y que crece día a día, incluyendo el entorno empresarial. Debemos utilizar en nuestro plan de marketing, este potencial para vender los beneficios del carsharing, así como el ahorro que supone el uso de coches 100% eléctricos.
- Los incentivos por parte de la administración pública al uso del coche eléctrico, es una oportunidad que no debemos desaprovechar. Por esta razón apostar al 100% por el coche eléctrico, será una ventaja sobre el resto de competidores de carsharing corporativo, que ofrecen en mayor medida vehículos tradicionales sin estas ayudas.



4.4 OBJETIVOS ESTRATEGICOS

4.4.1 PLAN DE IMPLANTACIÓN

El objetivo de nuestro negocio, es **implantar el carsharing corporativo con vehículos eléctricos en Madrid y Barcelona, así como localidades cercanas.**

De las conclusiones obtenidas, del análisis de competidores y el DAFO podemos decir que la implantación de este servicio en Madrid y Barcelona puede ser exitosa, por las siguientes razones:

- Existe una normativa europea, estatal, autonómica y municipal que apoya las iniciativas de reducción de emisiones contaminantes.
- Existe un gran número de empresas, de ser clientes potenciales.
- En Madrid y Barcelona se concentran los parques empresariales e industriales, con las empresas de mayor número de empleados.
- Existe una carencia de competidores que ofrezcan un servicio integral de carsharing corporativo eléctrico, como el nuestro.

Para introducir el carsharing corporativo eléctrico, lo haremos en diferentes fases y de forma gradual, de esta manera, comenzaremos por un “programa piloto” que nos servirá para testear nuestro sistema, despejar dudas y mejorar procesos.

- FASE I (2014-2015)
 - Piloto en la provincia de Madrid, con el objetivo principal de conseguir clientes en los diferentes parques industriales y empresariales. Este servicio será ofrecido preferencialmente a empresas con más de 500 empleados.
 - Conocimiento del servicio, en los parques empresariales/industriales
 - Difusión de marca
- FASE II (2016-2017)
 - Consolidación y crecimiento en Madrid
 - Lanzamiento piloto del servicio en Barcelona

- FASE III (2018 en adelante)
 - Consolidación y crecimiento en Madrid y Barcelona
 - Lanzamiento del servicio a petición, por todo el país
 - Programa piloto de Carsharing Mixto en Madrid o Barcelona, dependiendo de la cuota de implantación

4.4.2 OBJETIVO DE VENTAS

Teniendo en cuenta que el producto principal de VOLTA corporate carsharing está dirigido al sector empresarial, y aprovechando el acceso a la información disponible en SAVIA, se ha realizado un estudio en profundidad para evaluar la demanda potencial, parametrizando la información disponible para obtener el catálogo de las empresas que encajan mejor con la propuesta de valor VOLTA corporate carsharing platform y ponderar su potencial de negocio:

El estudio aporta información en cuanto a:

- A. Empresas por actividad
- B. Por número de empleados
- C. Por situación geográfica.

Los resultados exhaustivos del estudio realizado se acompañan como anexo nº ..

Los datos más significativos para evaluar y temporalizar la demanda se detallan a continuación:

Hipotesis1	Potencial	Objetivos		
Empresas >500 trabajadores sector servicios				
Un coche por 500 empleados		1%	2%	0.50%
60% de las empresas con necesidades de movilidad	4414.84	44	88	22
Hipotesis2				
Empresas >750 trabajadores sector servicios				
Un coche por 500 empleados		1%	2%	0.50%
60% de las empresas con necesidades de movilidad	2943.23	29	59	15
Decisiones tomadas sobre Hipotesis 1				
1º año 1% aprox. de cuota		44		
Precio de venta		1.100 €		
ingresos 1º año		580.000€		

Hemos detectado que el ahorro absoluto es moderado
El precio se fija por el valor añadido, no por el ahorro
Costes fijos altos que lastran el inicio

4.4.2.1 TIPOLOGÍA DEL DESPLAZAMIENTO DEL GASTO POR EMPRESA

Los siguientes datos extraídos de una gran empresa del sector nos permiten cruzar con los datos desplazamientos. a tenor del número de desplazamientos en taxi de la misma, sita en Madrid y seleccionada como empresa tipo. Aproximadamente una media de cuatro (4) desplazamientos diarios pueden ser realizados con un mismo vehículo, incluyendo posibles recargas de las baterías.

Con todos estos datos calcularíamos la porción de mercado que podríamos cubrir no compitiendo directamente con el renting si no como mercado nuevo sustituyendo al taxi.

Partiendo de estos datos y si nos contratará el servicio obtenemos 43.462 desplazamientos año en taxi. Si tenemos en cuenta que podríamos dar servicio a un 10% de los casos obtenemos 4346 movimientos. Cada coche podría efectuar aproximadamente 4 movimientos día y teniendo en cuenta el número de días laborables al año, tenemos que es factible colocar una flota de mínimo 4 coches en sharing por empresa de estas características.

Por otro lado si extrapolamos estos datos y los cruzamos con los datos de renting y de movilidad para un gran ciudad (caso Barcelona) tenemos unos 18.000 desplazamientos día laborable en taxi por motivos profesionales. La gran empresa es un 65% de estos desplazamientos, lo que nos da un total de 10.000 desplazamientos. De estos son reemplazables un 10% o 1000 y que son equivalentes a un mercado potencial de 250 coches. Estimamos que un 20% nos contraten por este motivo, lo que nos arroja unos 50 coches o lo que es lo mismo, otros 100 coches adicionales entre Madrid y Barcelona o unas 24 empresas que podrían contratar nuestro servicio. Lo cual es muy conservador y realista, ya que existen más de 24 empresas de estas características entre Madrid y Barcelona.

4.4.3 OBJETIVOS POR años

		Objetivos Año 1	Objetivos Año 2	Objetivos Año 3	Objetivos Año 4	Objetivos Año 5
Clientes	<i>Cuota de mercado</i>	1%	1%	0.75%	0.80%	1%
	<i>Número de vehículos</i>	44	84	100	110	152
Marca	<i>Reconocimiento de marca</i>	10%	17%	24%	29%	35%
Financieros	<i>EBITDA</i>	-142.595€	156.025€	210.827€	267.137€	558.206€
	<i>Beneficio Neto</i>	-230.385€	25.149€	27.547€	26.828€	252.550€

4.4.4 OBJETIVO DE rentABILIDAD

El negocio que estamos presentando, debe resultar atractivo para el inversor. Para ello todas las estrategias (en marketing, operaciones...) tienen el objetivo de conseguir una alta rentabilidad.

Una vez analizados todos los aspectos contemplados en el plan, creemos que un objetivo realista es conseguir un TIR del 15%.

5 PLAN DE OPERACIONES

En este apartado se describen todos los procesos necesarios para la entrega de la propuesta de valor de VOLTA CORPORATE CARSHARING PLATFORM al cliente, lo que incluye la fase de desarrollo de la infraestructura necesaria para realizar la primera operación, como las actividades necesarias en cada una de las operaciones que realice la compañía.

5.1 RECURSOS

Tal y como se describe en el plan de operaciones, hay una serie de recursos imprescindibles para que VOLTA CORPORATE CARSHARING PLATFORM pueda desarrollar su actividad. Algunos de estos recursos son los que pondremos a disposición del cliente y otros servirán de soporte para el desarrollo de la actividad.

5.1.1 VEHÍCULO

El vehículo es un elemento clave en nuestra oferta, buscamos una imagen de eficiencia, de innovación tecnológica, de sostenibilidad, pero también buscamos un vehículo diferenciador, con autonomía elevada, fiable y de prestigio.

El mercado del vehículo eléctrico está en constante evolución, todas las marcas tienen o van a tener en el corto o medio plazo un vehículo eléctrico. Nos encontramos con una variedad de modelos que va desde los más básicos como el Renault Twizy hasta los más lujosos como el TESLA pasando por modelos de marcas generalistas como el Nissan Leaf.

Al inicio de la investigación de los modelos existentes en el mercado incluimos también los vehículos híbridos, pero fueron descartados casi de forma inmediata porque no cumplían algo fundamental en nuestra propuesta: *Zero emissions*. De todos los vehículos analizados nos quedamos con el cuarteto que aparece en la siguiente tabla

	Volkswagen	BMW	Renault	Nissan
Modelo	e-up	i3	ZOE	LEAF
Concepto	Turismo	Turismo	Turismo	Turismo
Motor	Eléctrico	Eléctrico	Eléctrico	Eléctrico
Plazas	4	4	4	4
Potencia motor (CV)	82	170	88	109
Autonomía (km)	170	190	210	199

Finalmente, decidimos que el modelo que mejor se ajustaba a nuestra propuesta de valor es el BMW i3



En cuanto a la modalidad de financiación del vehículo, la opción que mejor se adapta a nuestro modelo de negocio es el renting, ya que al tratarse de un servicio de alquiler a largo plazo no nos obliga a asumir grandes inversiones iniciales. Aparte nos da flexibilidad, disponibilidad, nos ofrece servicios añadidos como asistencia en carretera, seguro a todo riesgo, mantenimiento, cambios de ruedas...

Coste: 7.308€ + 1.524€ IVA (deducible)

Se adjunta oferta como anexo.

5.1.2 LAVADO DEL VEHÍCULO

Incluiremos en el servicio a nuestros clientes un servicio de lavado integral de cada vehículo una vez por semana. En consonancia con la filosofía de sostenibilidad de **VOLTA CORPORATE CARSHARING PLATFORM**, optamos por un sistema de lavado sostenible, que sólo usa 4 litros de agua en cada lavado y que no utiliza productos químicos ya que el lavado se realiza con vapor de agua.

Coste: 1440€/ año

5.1.3 ESTACIÓN DE CARGA

Se ha seleccionado el cargador modelo **WattStation**, desarrollado por **GE ecomagination** en colaboración por el joven diseñador industrial suizo Yves Behar, que mejora el tiempo de carga de los vehículos que se conectan a su red, desde las 12-18 horas hasta **4 a 8 horas**, la mitad del tiempo de un cargador convencional.

Es un progreso considerable ya que, hasta su aparición, los cargadores tardaban *más del doble* de dicho tiempo. Posee un cable auto-retráctil, que le permite mantenerse a salvo de las inclemencias del tiempo. Su pantalla de LED hará las delicias de los más futuristas, a la vez que propone un modelo de funcionalidad y sencillez admirable. Incorpora incluso un calentador interno para descongelar la nieve en regiones muy frías.

WattStation está disponible en versión columna y en versión mural, está disponible en cinco colores exteriores de colores pastel diseño muy atractivo. Es compatible con todos los tipos de conexiones para la recarga de coches eléctricos. La unidad compacta se puede instalar fácilmente en el interior de un edificio o en el exterior. Su construcción robusta está diseñada para soportar cualquier condición climática, tanto en verano como en invierno. El dispositivo también está equipado con un cable flexible que se envuelve apretadamente alrededor de la unidad, quedando siempre recogido y ordenado el espacio.

Para evitar el uso no autorizado de la estación de carga *WattStation* se puede activar y desactivar remotamente, y dispone de un modo en red mediante el servicio de control en línea *WattStation Connect*, que aporta diversas funciones inteligentes para recopilar datos relacionados con los pagos y monitorizar el uso de la estación de carga.

Las funciones de identificación de usuario y las opciones de pago en línea le permiten hacer disponible la estación de carga de todos los conductores o sólo a vehículos autorizados, y los gestores de flotas podrán facturar el coste para los usuarios. Una aplicación móvil permitirá a los usuarios gestionar de forma remota la carga y obtener información sobre el uso de energía.

Coste:

Del cargador: 750 - 900 €
Obra civil: 1.000 - 1.500 €

WattStation mural



WattStation Totem



5.1.4 PLATAFORMA TECNOLÓGICA

Un elemento esencial de nuestra propuesta de valor es cómo nos vamos a acercar a nuestros usuarios, para lo que desarrollaremos una plataforma tecnológica con las siguientes características.

Tres usuarios principales:

- El empleado que utiliza un coche, usuario principal de la plataforma.
- Un perfil de gestor para la empresa que contrate el servicio. Este perfil podrá ser adaptado y ofrecerá información diferente a las diferentes áreas de la empresa con intereses en el servicio: Compras, Recursos Humanos, Operaciones...
- Un super usuario para **VOLTA** CORPORATE CARSHARING PLATFORM como administrador del servicio

Dos formas de interacción con la plataforma:

- Vía web. Integrada con los sistemas de cada cliente y adaptada a su *look&feel* corporativo.
- Mediante Smartphone. App disponible para Android y para iOS.

Dos tipos de uso de la plataforma:

- Abierta. El que cliente que se decida por una plataforma abierta podrá decidir qué información comparte con el resto de empresas con el fin de poder optimizar el uso de los recursos, crear networking, intercambiar experiencias con el servicio, aportar ideas etc.
- Cerrada. El cliente que opte por una plataforma cerrada no compartirá su información con otras empresas que utilicen nuestros servicios.

Funcionalidades para el USUARIO

1. Sin necesidad de registro, integrada directamente con los sistemas o la intranet de las empresas. Acceso por Single Sign On para eliminar barreras de entrada.
2. Proceso de reserva. Será necesario aportar la siguiente información para reservar un vehículo:
 - a) Fecha.
 - b) Hora de inicio y de fin estimada.
 - c) Motivo de la reserva: visita a cliente, trámites administrativos, etc. En caso de ser una visita a un cliente o una visita comercial a un futuro cliente se seleccionará el nombre del mismo.
 - d) Flexibilidad. Si la hora de inicio no tiene que ser obligatoriamente la indicada, el usuario indicará el margen de tiempo que está dispuesto a aceptar.
 - e) Destino o destinos. En caso de que el usuario tenga más de un destino tendrá que introducir la información de los puntos b. y c. por cada destino adicional.
3. Las reservas ya aprobadas o pendientes de aprobación estarán visibles para todos los usuarios. Esta visualización será en modo lista o gráficamente sobre google maps para que el usuario pueda ver si alguna de las rutas de ese día se adapta a sus necesidades de movilidad. En caso de la plataforma abierta podría ver la información sobre los trayectos previstos por las otras empresas y mandar un mensaje al otro usuario para ver la posibilidad de compartir el uso del vehículo.
4. En caso de que el usuario no consulte los trayectos pendientes, el sistema, al procesar la solicitud de reserva le mostrará aquellos que más se adapten al trayecto que está intentando reservar.
5. Feedback al fin del trayecto. Una vez finalizado el trayecto programado el usuario deberá rellenar un breve cuestionario on line para indicar si hay alguna incidencia con el coche. Por ejemplo si necesita una limpieza.
6. Del mismo modo al finalizar el trayecto, el usuario recibirá un informe del ahorro teórico que ha supuesto el desplazamiento en vehículo eléctrico frente a alternativas tradicionales como el taxi o el vehículo particular de combustión. En ese informe también podrá ver las emisiones de CO2 que no se han producido gracias al uso de los servicios de **VOLTA CORPORATE CARSHARING PLATFORM**
7. Para aquellos usos de los vehículos que los empleados vayan a hacer fuera del horario laboral el proceso será aún más sencillo, ya que no tendrán que dar información tan detallada sobre el uso del vehículo.

Toda esta información será configurable para cliente, que podrá decidir qué campos son obligatorios.

5.1.4.2 FUNCIONALIDADES PARA EL GESTOR

Toda esta actividad será monitorizada por el gestor, que tendrá en tiempo real la siguiente información:

1. Información completa de las solicitudes de reserva aprobadas y en trámite. Hora de inicio y fin, origen y destino, persona o personas que utilizarán el vehículo...
2. Ubicación de los vehículos. Gracias al dispositivo GPS instalado en cada vehículo, el gestor podrá tener esta información en tiempo real.
3. Estado de carga de la batería. Los cargadores más avanzados recopilan información del vehículo mientras se cargan las baterías por lo que se tendrá información on line del estado de las mismas.
4. Hora real de inicio y fin del trayecto. De esta forma se podrá medir los teóricos desfases entre la hora estimada de fin y la real de cada trayecto.
5. Estado de carga de la batería de cada vehículo y qué usuario ha puesto a cargar el vehículo después de finalizar su trayecto.
6. Kilómetros recorridos en cada trayecto y el coste que habría supuesto ese trayecto utilizando medios de transporte “convencionales” como por ejemplo el taxi o el vehículo propio del usuario.

Para el uso fuera del horario laboral, y en aquellas empresas que decidan cobrar por este uso a sus empleados, estará disponible un módulo de control y facturación de estos desplazamientos.

Con toda esta información la empresa podrá “premiar” a los usuarios más cumplidores en la hora de inicio y fin, a los que hagan sus reservas con más antelación, a los usuarios que se “apunten” a una reserva ya aprobada...

Este “premio” puede ser desde una aparición en un Top 10 de “Best Users”, un fin de semana de disponer el vehículo gratis...

También podrá utilizar esta información para penalizar a quien no lo carga, a quien devuelve el coche con retraso y sin notificarlo, a quien haga un mal uso...

Igualmente el gestor de aquellas empresas que opten por una plataforma abierta podrá decidir qué información comparten con el resto de los socios de la plataforma con el fin de potenciar el uso compartido de los vehículos..

5.1.4.3 APP PARA SMARTPHONE

El usuario dispondrá a través del Smartphone de las mismas funcionalidades que a través de la web, pero además podrá consultar si hay algún vehículo cerca de su ubicación. Los usuarios de aquellas empresas con una plataforma cerrada solo podrán ver los vehículos propios, frente a la posibilidad de ver todos los vehículos de las empresas asociadas a la plataforma abierta.

Un ejemplo para aclarar la flexibilidad que aportaría esto:

Supongamos que un empleado de la empresa X ha ido a primera hora a hacer unos trámites a un organismo público por sus propios medios. Al finalizar esos trámites

podría consultar en su Smartphone si algún vehículo de su empresa - en caso de plataforma cerrada-, o de otra empresa -en caso de plataforma abierta- se encuentra por la zona por si puede utilizar el vehículo de forma conjunta.

Desde la App también podrá notificar de retrasos en la hora de devolución del vehículo para que la plataforma reorganice o cancele aquellos trayectos programados que puedan ser afectados por esta incidencia.

Coste: 200.000€

5.1.5 ALQUILER DE OFICINAS EN BUSINESS CENTER

Para el funcionamiento diario de la empresa necesitamos oficinas funcionales, adaptables, escalables en previsión de crecimiento y que nos ofrezcan servicios adicionales que podamos utilizar de forma puntual, como por ejemplo salas de reuniones, videoconferencia, recepción y gestión de visitas, etc. Por eso optamos por puestos de trabajo dentro de un espacio de Co-Working que nos ofrece los siguientes servicios:

- **Recepción atendida de 9h a 20h** para atender a sus clientes, visitas, etc.
- **Acceso 24h/365d** con tarjeta magnética. Seguridad permanente en el edificio.
- Conexión a internet por **fibra óptica** de alta velocidad.
- **Salas de reuniones** con medios audiovisuales
- **Domicilio social y comercial.** Recepción y gestión de correspondencia.

Coste: 18.000€/año



5.1.6 CALL CENTER

Como elemento de soporte, ayuda e información para nuestros usuarios, dispondremos de un call center disponible dentro del horario laboral. Este call center tendrá las siguientes funciones:

1. Soporte a usuarios de **VOLTA** CORPORATE CARSHARING PLATFORM. Atenderá las dudas sobre el funcionamiento del servicio o sobre cuestiones funcionales de la plataforma
2. Comunicación de incidencias. Recogerá aquellas incidencias que se puedan recibir durante el servicio: averías, accidentes, etc.
3. Información comercial. Atenderá las llamadas de posibles cliente interesados en nuestros servicios y les pondrán en contacto con nuestro departamento comercial.

Coste 45.000€/año

5.1.7 LOCALIZACIÓN Y APERTURA DE VEHÍCULOS

Instalaremos en nuestros vehículos el **VOLTA** CARSHARING KITCAR. Se trata de un dispositivo que combina la localización del vehículo por GPS y conexión con nuestra plataforma tecnológica con la apertura y cierre del vehículo mediante teléfono móvil. Cualquier Smartphone que tenga nuestra App instalada y el código de autorización podrá utilizarlo para abrirlo simplemente con acercarlo al **VOLTA** CARSHARING KITCAR.



Coste: 800€/Vehículo + 12€/mes

5.2 OPERACIONES

77

En este apartado se describen todos los procesos necesarios para la entrega de la propuesta de valor de **VOLTA CORPORATE CARSHARING PLATFORM** al cliente, lo que incluye la fase de desarrollo de la infraestructura necesaria para realizar la primera operación, como las actividades necesarias en cada una de las operaciones que realice la compañía.

El desarrollo de las operaciones se ha separado en tres ámbitos de actuación

- ✚ Procesos de implantación del servicio.
- ✚ Procesos de explotación del servicio.
- ✚ Procesos de gestión y atención al cliente.

5.2.1 PROCESO DE IMPLANTACIÓN DEL SERVICIO.

Incluye las operaciones necesarias para la puesta en funcionamiento del servicio. **VOLTA CORPORATE CARSHARING PLATFORM** ofrece un servicio llave en mano en el que el cliente no tendrá que preocuparse de nada. **VOLTA CORPORATE CARSHARING PLATFORM** se encargará de todo lo necesario para que en el menor tiempo posible y con el nivel de calidad exigible, el servicio se encuentre plenamente operativo.

Aquí nos encontramos una actividad previa incluso a la contratación del servicio pero crítica para su correcto desarrollo:

5.2.1.1 ANÁLISIS DE MOVILIDAD.

Es un proceso previo a la implantación del servicio pero que determinará la calidad, éxito y satisfacción del cliente con el mismo. Para ello nuestro equipo de expertos en análisis de movilidad solicitará a nuestro potencial cliente una serie de datos:

- ✚ Gasto anual en taxis y kilómetros abonados a sus empleados por desplazamientos por cuestiones profesionales. En caso de que parte de estos gastos sean cargados a clientes de las empresas, qué porcentaje de esos gastos son cargables.
- ✚ Número de desplazamientos asociados a este gasto.
- ✚ Número o porcentaje de empleados que tienen que desplazarse por motivos profesionales durante su jornada laboral.
- ✚ Políticas de desplazamiento de la empresa.
- ✚ Número de sedes o edificios de la empresa en un radio corto-medio (50km aprox.)
- ✚ Existencia o no de un servicio de *lanzadera* de conexión entre esos diferentes edificios en caso de que la empresa tenga varios.
- ✚ Existencia o no de plazas de parking con cargador de vehículo eléctrico en las instalaciones de la empresa.
- ✚ Ubicación y control de acceso al parking de la empresa.
- ✚ Sistemas de información utilizados por la empresa: ERP, intranet... si son paquetes estándar o desarrollos propios, tecnología utilizada, grado de involucración del departamento de IT en la implantación de nuestra plataforma, etc.

Con estos datos nuestro equipo de expertos elaborará una propuesta de implantación y dimensionamiento del servicio. Aconsejaremos a nuestros clientes sobre el número de vehículos y su distribución en las diferentes sedes de la empresa, número y ubicación de los cargadores y sobre la mejor solución técnica para la integración de nuestra plataforma tecnológica con sus sistemas.

5.2.1.2 INSTALACIÓN DE LOS CARGADORES

En caso de que el cliente no disponga de ninguna plaza de parking con cargador de vehículo eléctrico en sus instalaciones y en función de los resultados del análisis de movilidad, se procederá a la instalación de los cargadores necesarios. El estudio de movilidad habrá determinado el tipo de cargador óptimo para cada cliente.

Tareas:

- ✚ Solicitud de los permisos correspondientes.
- ✚ Ejecución de obra civil.
- ✚ Conexión a nuestro sistema de información.

5.2.1.3 *INSTALACIÓN DE LA PLATAFORMA TECNOLÓGICA.*

En este punto ofreceremos al cliente la posibilidad de elegir entre dos modos de acceso a la plataforma: Instalación *In House* (en los servidores propios del cliente) o bien en modo SaaS (Software as a Service) con la aplicación en la nube.

En caso de que el cliente opte por la opción de instalación *In House*, se desplegará la plataforma tecnológica en los servidores del cliente. Si el cliente así lo ha manifestado en el análisis previo, se buscará la mayor integración posible con los sus sistemas.

Tareas:

- ✚ Instalación de la aplicación.
- ✚ Adaptación a las especificaciones del cliente.
- ✚ Definición de perfiles de acceso.
- ✚ Definición de políticas de acceso.
- ✚ Integración con otros sistemas de la empresa: ERP, Intranet, sistema de gestión de RRHH, etc.

Si la opción elegida es el acceso en modo SaaS, las tareas cambian:

- ✚ Comunicación de los sistemas del cliente con la plataforma mediante un *Web Service* para la gestión de usuarios: altas, bajas, mantenimiento.
- ✚ Generación masiva de usuarios con la información entregada por el cliente.
- ✚ Definición de perfiles de acceso.
- ✚ Definición de políticas de acceso.

5.2.1.4 *ENTREGA DE LOS VEHÍCULOS.*

Tal y como se describe en el apartado de recursos, los vehículos que prestarán el servicio serán adquiridos en modalidad de renting. Antes de ofrecer nuestros servicios a los clientes firmaremos un acuerdo marco con la empresa de renting en el que fijemos unos plazos mínimos de entrega de los vehículos con el fin de agilizar el proceso de cara a nuestro cliente.

Esto nos da flexibilidad y una alta capacidad de respuesta. En el momento en el que el cliente firme el contrato se realizarán las siguientes tareas:

- ✚ Emisión del pedido a la empresa de renting.
- ✚ En caso de que el cliente haya optado por personalizar los vehículos en este momento se mandará la información a la empresa de rotulación para que tenga el diseño listo.
- ✚ Recogida del vehículo en el concesionario indicado por la empresa de renting.
- ✚ Instalación del **VOLTA** CARSHARING KITCAR
- ✚ Instalación del vinilo personalizado.

- ✚ Entrega del vehículo al cliente en sus instalaciones.
- ✚ Formación sobre el funcionamiento del VOLTA CARSHARING KITCAR
- ✚ Formación sobre el proceso de carga del vehículo.

5.2.1.5 AYUDA EN LA PUESTA EN EXPLOTACIÓN DEL SERVICIO.

Una vez que todos los recursos necesarios para la prestación del servicio estén operativos y en manos del cliente le ayudaremos en la puesta en marcha del servicio, desplazando a nuestro equipo de expertos a sus oficinas para ayudarle en la resolución de incidencias o dudas sobre el funcionamiento del servicio.

5.2.2 PROCESOS DE EXPLOTACIÓN DEL SERVICIO.

Una vez que el servicio ya se encuentra operativo, entran en juego los procesos relacionados con la explotación del mismo.

5.2.2.1 PROCESO DE RECARGA

El objetivo del proceso es garantizar al cliente disponibilidad de, al menos, el 80% de la carga de batería (autonomía mínima de 100 km).

Todos los vehículos estarán equipados con un monitorizador de estado de batería, por lo que el centro de gestión dispondrá de información *on line* del nivel de carga, de la autonomía restante, y de la situación 'en carga'.

Un algoritmo estimará si el nivel de carga de la batería en cada momento permite al coche volver hasta su base desde la localización en la que se encuentre en cada momento y transmitirá la información al conductor. En caso de que la disponibilidad de batería se sitúe por debajo de un cierto umbral de seguridad, informará de este riesgo al conductor y pondrá el vehículo en situación de 'bajo consumo'.

El mismo algoritmo calculará si la carga disponible en el momento de iniciar el recorrido es suficiente para realizar el trayecto previsto, si el mismo ha sido informado por el usuario en el momento de formalizar la reserva.

En primera instancia, se confía la puesta en carga del vehículo después de cada desplazamiento a la buena práctica del conductor, de acuerdo con las condiciones generales de utilización del servicio.

5.2.2.2 PROCESO DE LIMPIEZA.

El objetivo del proceso es mantener el vehículo en buenas condiciones de limpieza interior y exterior que transmita al usuario y a su empresa la imagen de excelencia en el servicio que volta presta.

Se consideran condiciones habituales de explotación:

- ✚ Desplazamientos serán siempre urbanos o interurbanos pero de corto recorrido, limitados por la propia autonomía de la batería
- ✚ Usuarios de nivel técnico/administrativo y/o directivo, sin ropa o equipos que puedan ensuciar o deteriorar los elementos más sensibles del vehículo.

En estas condiciones, no es previsible que el vehículo presente un estado que pueda comprometer el nivel de calidad indicado.

Se solicitará al usuario el cumplimiento de unas condiciones de utilización y cierre del desplazamiento y se establecerá un proceso de autorregulación a través de la aplicación, según el cual, el usuario transmitirá cualquier incidencia en el momento de la toma del vehículo.

Para cada incidencia reportada se determinará si ha sido causada por una incorrecta utilización por parte del usuario anterior y, en ese caso, se le comunicará al interesado, rogándole tenga en cuenta que este primer nivel de calidad está confiado al respeto y civismo del usuario.

Con una periodicidad semanal una brigada de limpieza se desplazará a las instalaciones del cliente y realizará una limpieza integral, interior y exterior de cada vehículo.

81

5.2.2.3 PROCESO DE MANTENIMIENTO

El mantenimiento de un vehículo eléctrico es considerablemente más barato que el de un vehículo de combustión y ha de realizarse con menor periodicidad. Los fabricantes recomiendan revisar los vehículos cada 5.000 horas de uso, que para un uso urbano se traduce aproximadamente en 50.000km.

Al tratarse de vehículos de renting con el mantenimiento incluido nuestros operarios se encargarán de recoger el vehículo en las instalaciones del cliente, llevarlo al taller correspondiente, y una vez pasada la revisión devolverlo a las oficinas del cliente

5.2.2.4 PROCESO DE RESERVA.

Es uno de los procesos críticos, por ello la aplicación será amigable, intuitiva y hará que el proceso de reserva de vehículos sea rápido y ágil. Para la reserva del vehículo será necesario aportar la siguiente información:

- ✚ Fecha.
- ✚ Hora de inicio y de fin estimada.

- ✚ Motivo de la reserva: visita a cliente, trámites administrativos, etc. En caso de ser una visita a un cliente o una visita comercial a un futuro cliente se seleccionará el nombre del mismo.
- ✚ Flexibilidad. Si la hora de inicio no tiene que ser obligatoriamente la indicada, el usuario indicará el margen de tiempo que está dispuesto a aceptar.
- ✚ Destino o destinos. En caso de que el usuario tenga más de un destino tendrá que introducir la información de los puntos b. y c. por cada destino adicional.

5.2.3 PROCESOS DE GESTIÓN Y ATENCIÓN AL CLIENTE

Una vez que el servicio se encuentra en funcionamiento hay una serie de procesos englobados en este apartado de gestión y atención al cliente.

5.2.3.1 PROCESO DE ATENCIÓN AL USUARIO.

El usuario de nuestro servicio tendrá un doble canal de comunicación con **VOLTA CORPORATE CARSHARING PLATFORM** para comunicar incidencias, solicitar información:

- ✚ Call Center. El Call Center estará operativo de lunes a viernes con horario de 8:00 a 19:00 horas. A través de este canal se recibirán incidencias, consultas, sugerencias, se resolverán dudas y se dará información comercial a posibles clientes.
- ✚ App móvil. La App tendrá una serie de incidencias predeterminadas tales como: avería, falta de batería, vehículo sucio, vehículo no disponible... En el momento en el que el usuario notifique una de estas incidencias saltará una alarma en el departamento de **VOLTA CORPORATE CARSHARING PLATFORM** responsable de la solución de la misma y se informará de igual modo al gestor del servicio de la empresa cliente.

5.2.3.2 PROCESO DE CONTROL DEL SERVICIO.

Gracias al **VOLTA CARSHARING KITCAR**, a la información gestionada con la plataforma tecnológica de **VOLTA** y a la información suministrada por la aplicación *WattStation Connect* el gestor de la empresa cliente y el personal de **VOLTA CORPORATE CARSHARING PLATFORM** tendrán la siguiente información *on line* y en tiempo real:

- ✚ Ubicación de los vehículos.
- ✚ Nivel de carga de la batería.
- ✚ Autonomía estimada de cada vehículo.
- ✚ Persona o personas en cada vehículo.
- ✚ Posibles incidencias o anomalías en el vehículo.
- ✚ Posibles incidencias en la estación de carga.

Con esta información tanto el cliente como VOLTA CORPORATE CARSHARING PLATFORM tendrán elementos suficientes para tomar decisiones de cara a mejorar el servicio o anticiparse a posibles incidencias.

En caso de incidencias en el vehículo o en la estación de carga se generará una alarma de forma automática al departamento correspondiente de VOLTA CORPORATE CARSHARING PLATFORM para que la solucione en el tiempo reflejado en el SLA firmado con el cliente.

5.2.3.3 PROCESO DE GESTIÓN DEL SERVICIO.

Con toda la información histórica recopilada de las tres fuentes de información disponible: Plataforma tecnológica, VOLTA CARSHARING KITCAR y WattStation Connect se proporcionará al cliente una serie de informes de gestión con, por ejemplo la siguiente información:

- ✚ Número de desplazamiento por vehículo y día.
- ✚ Número de personas por desplazamiento y vehículo.
- ✚ Duración del desplazamiento tanto en tiempo como en kilómetros.
- ✚ Consumo de batería por desplazamiento.
- ✚ Coste de cada desplazamiento vs coste estimado con un medio de transporte tradicional: taxi o vehículo de combustión.
- ✚ Ciclos de carga de las baterías.
- ✚ Listado de incidencias por vehículo/usuario.

Toda esta información permitirá al cliente evaluar el desarrollo del servicio, ver si el dimensionamiento es el correcto, ver si es necesario reforzar algún punto del servicio, analizar los costes del servicio vs los costes de los mismos desplazamientos con medios tradicionales.

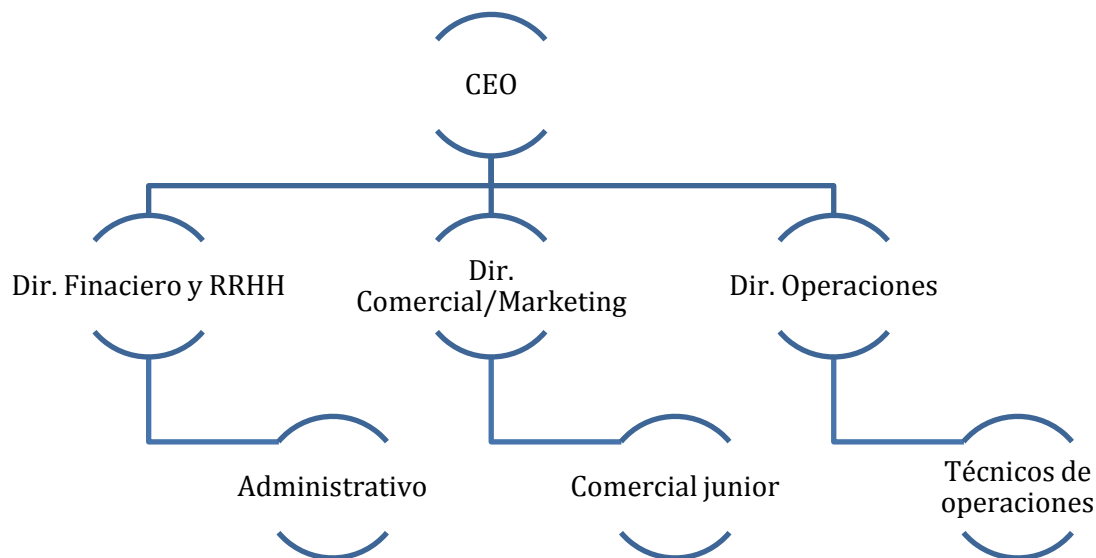
En el caso de VOLTA CORPORATE CARSHARING PLATFORM, toda esta información agregada de todos sus clientes le permitirá mejorar su oferta de valor ya que junto con el análisis previo de movilidad que se realiza en los clientes potenciales nos permitirá afinar mucho más nuestra propuesta de implantación del servicio en nuevos clientes.

5.3 PLAN DE RECURSOS HUMANOS

El plan de Recursos Humanos define la estructura organizativa de VOLTA CORPORATE CARSHARING PLATFORM en función de los puestos de trabajo necesario para el desarrollo de la actividad y sus dependencias

Definiremos las funciones de cada puesto, las responsabilidades que deben asumir y posteriormente las competencias asociadas.

5.3.1 organigrama



5.3.2 DEFINICIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO.

5.3.2.1 CEO.

Es el máximo responsable de la empresa y primer ejecutivo. Responsable de la coordinación de todas las operaciones de negocio de la compañía. Sus principales funciones son:

- ✚ Definición de la estrategia de la compañía.
- ✚ Establecimiento de objetivos a corto medio y largo plazo, así como de los planes de acción para la consecución de esos objetivos.
- ✚ Control de todas las áreas de negocio de la empresa, siendo el máximo responsable de los resultados obtenidos.
- ✚ Asignación de los recursos necesarios para la consecución de los objetivos, tanto técnicos como humanos.

5.3.2.2 DIRECTOR COMERCIAL Y DE MARKETING.

En el caso de VOLTA CORPORATE CARSHARING PLATFORM y debido a nuestra estructura reducida, una misma persona asumirá esta doble función. Sus funciones básicas serán:

- ✚ Definir el plan de marketing.
- ✚ Ejecutar el plan de marketing.
- ✚ Elaborar el presupuesto de marketing y asumir su control y seguimiento.
- ✚ Elegir las agencias de publicidad, de comunicación y medios externos con los que trabajará VOLTA CORPORATE CARSHARING PLATFORM.
- ✚ Medir la rentabilidad y repercusión de las diferentes acciones de marketing.
- ✚ Definición del plan comercial.
- ✚ Definición de política de precios.
- ✚ Definición de los canales de comercialización.

5.3.2.3 DIRECTOR DE OPERACIONES.

Será el responsable de todos los procesos de soporte al negocio con el fin de que esos procesos estén alineados con la estrategia de la compañía. Entre sus principales funciones estarán:

- ✚ Definir y planificar los procesos necesarios para la consecución de los objetivos marcados por el CEO.
- ✚ Responsable de definir el modelo de organización de la empresa para alinearla con la estrategia de la misma.
- ✚ Responsable de la definición y control de todos los procesos de soporte a negocio.
- ✚ Responsable de asignar los recursos humanos y físicos necesarios en cada proceso.

5.3.2.4 DIRECTOR FINANCIERO Y DE RRHH.

Al igual que en el caso del director comercial y de marketing, la persona que asuma esté puesto tendrá una doble función.

Como Director Financiero:

- ✚ Análisis, planificación y control financiero.
- ✚ Gestión de la tesorería.
- ✚ Relación con los agentes financieros.
- ✚ Responsable de la política fiscal y de las relaciones con terceros: administraciones públicas, auditores externos...
- ✚ Supervisión del Control de Gestión: definición de procedimientos, diseño de los procesos presupuestarios,...

Como Director de RRHH:

- ✚ Planificación, organización y desarrollo estratégico de los recursos humanos.
- ✚ Planificar y organizar plantillas.
- ✚ Definir la política de selección de la firma.
- ✚ Definir los planes de carrera.
- ✚ Definir los planes de formación de la plantilla.
- ✚ Responsable de definir y ejecutar un sistema de evaluación del desempeño y de gestión por competencias.

Los cuatro miembros del equipo directivo son además socios fundadores de VOLTA CORPORATE CARSHARING PLATFORM, por lo que además de las funciones que tengan asignadas en función de su puesto, todos ellos dedicarán al menos un tercio de su tiempo a la realización de tareas comerciales.

El análisis de movilidad para potenciales clientes será realizado por ellos.

Se trata de 4 personas con un profundo conocimiento del mercado, de los competidores, del negocio, de las tendencias. Todo esto unido a su amplia experiencia profesional y sólida formación hacen de ellos figuras indispensables para el crecimiento y desarrollo del negocio.

5.3.2.5 COMERCIAL JUNIOR.

Dependiendo del director comercial, se tratará de un perfil con 2-3 años de experiencia en labores comerciales, y sus funciones serán:

- ✚ Ejecución del plan comercial junto con el Director Comercial.
- ✚ Colaboración en la elaboración de ofertas.
- ✚ Seguimiento de las acciones comerciales.
- ✚ Captación de nuevos clientes.

5.3.2.6 TÉCNICO DE OPERACIONES.

Dependiendo del Director de Operaciones, será un perfil multifuncional, que dará soporte al Director de Operaciones y resolverá las incidencias que se produzcan durante la prestación del servicio.

- ✚ Ejecución de los procesos de soporte a negocio.
- ✚ Resolución de incidencias en los vehículos y estaciones de carga.
- ✚ Coordinación con proveedores externos, como por ejemplo la empresa de rotulación o la de limpieza de los vehículos.

5.3.2.7 ADMINISTRATIVO.

Dependiendo del Director Financiero. Será un profesional con experiencia en labores administrativas, y con gran autonomía en la toma de decisiones en todo lo relacionado con sus funciones, que serán las siguientes:

- ✚ Facturación mensual a nuestros clientes.
- ✚ Seguimiento de los cobros.
- ✚ Reclamación de deudas.
- ✚ Relación con proveedores y suministradores.
- ✚ Pagos a proveedores y suministradores.

5.3.3 DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS

VOLTA CORPORATE CARSHARING PLATFORM es una empresa de nueva creación, en un negocio nuevo, innovador y que esperamos que tenga rápido crecimiento tal y como marcan las tendencias del mercado. Por eso mismo y por el número reducido de personas que formarán el equipo de VOLTA CORPORATE CARSHARING PLATFORM en su periodo de arranque y lanzamiento de su propuesta de valor no definimos competencias por puesto, queremos que todas las personas que vayan a formar parte de nuestro proyecto, aparte de su formación o conocimientos técnicos, reúnan una serie de características comunes, que reflejan la esencia de VOLTA CORPORATE CARSHARING PLATFORM.

87

Estas competencias críticas serán:

- ✚ Capacidad de adaptación y aprendizaje. Somos una empresa nueva en un nuevo negocio. Todos tendremos que tener esta competencia para poder adaptarnos a las nuevas situaciones que sin duda alguna nos iremos encontrando.
- ✚ Trabajo en equipo. Será fundamental que en un entorno nuevo y cambiante las personas sean capaces de trabajar en equipo, aportando y colaborando.
- ✚ Innovación. Para ir aportando valor a la propuesta de VOLTA CORPORATE CARSHARING PLATFORM es necesario un espíritu innovador que junto con las dos competencias anteriores nos permitirá un mejor posicionamiento en el mercado y nos hará crecer como empresa.
- ✚ Orientación al cliente. Todas las personas, desde los puestos de contacto más directo con el cliente hasta las personas en puestos de soporte tienen que tener

5.3.4 POLÍTICA RETRIBUTIVA.

La política retributiva de VOLTA CORPORATE CARSHARING PLATFORM durante el periodo de lanzamiento de la empresa será de contención salarial, buscaremos unos costes salariales no muy elevados. En el momento en el que la empresa empiece a dar beneficios, parte de estos beneficios revertirán en salario variable para los empleados. Si los beneficios son sostenidos en el tiempo, parte de ese variable se consolidará como salario fijo anual.

Escenario 1. Periodo desde el lanzamiento hasta la obtención de beneficios:

Categoría	Salario bruto anual	% Variable sobre SBA	% Inc. salarial
CEO	30.000 €	0 %	0 %
Dir. Operaciones	30.000 €	0 %	0 %
Dir. Finan y RRHH	30.000 €	0 %	0 %
Dir. Com. y MKT	30.000 €	0 %	0 %
Tec. Operaciones	20.000 €	0 %	0 %
Comercial Jr.	20.000 €	0 %	0 %
Administrativo	25.000 €	0 %	0 %

En el momento en el que la empresa haya entrado en fase de beneficios sostenidos la estructura salarial será la que se muestra a continuación:

Escenario 2.

Categoría	Salario bruto anual	% Variable sobre SBA	% Inc. Salarial prev.
CEO	50.000 €	20 %	2 %
Dir. Operaciones	50.000 €	20 %	2 %
Dir. Finan y RRHH	50.000 €	20 %	2 %
Dir. Com. y MKT	50.000 €	20 %	2 %
Tec. Operaciones	25.000 €	25 %	5 %
Comercial Jr.	25.000 €	25 %	5 %
Administrativo	25.000 €	25 %	5 %

6 PLAN DE MARKETING

El principal rasgo diferenciador del sharing de vehículos se encuentra en los servicios que acompañan al alquiler del vehículo. Por eso, las compañías de sharing de vehículos se esfuerzan desde sus orígenes en ofrecer servicios cada vez más completos y de mayor calidad.

Los servicios se han ampliado y mejorado de forma progresiva para atender las demandas de los clientes y usuarios dentro de un amplio margen de flexibilidad y así dar cobijo a clientes de todos los tamaños y necesidades. También la competencia creciente ha sido un factor importante, que ha impulsado a las compañías de sharing de vehículos a optimizar su oferta de forma continua.

Los servicios básicos, como el seguro, el mantenimiento o el cambio de neumáticos, que han conformado la oferta tradicional de renting desde el principio, se han visto reforzados con una serie de servicios opcionales que han sido implantados en los últimos años con el fin de mejorar los tiempos de espera y gestión, y de adaptarse a las demandas de los clientes, convirtiendo el servicio en un sharing.

Nuestro análisis del mercado con vistas a establecer el plan de marketing se basa en el cruce de varias fuentes de información, de las que vamos a obtener nuestro mercado objetivo, como son:

- Mercado de Renting, lo usaremos para segmentar nuestro negocio de sharing.
- Datos de movilidad en grandes ciudades, lo usaremos para estimar volumen.
- Datos extrapolables de movilidad sobre una gran empresa, lo usaremos para estimar mercado.
- Datos de empresas objetivo del servicio, lo usaremos para estimar mercado.

6.1 ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN

Se ha realizado una investigación comercial para conocer el mercado (quién compra, qué demanda, qué servicios) basada en datos reales extraídos del renting (Asociación Española de Renting de Vehículos www.ae-renting.es). Aunque nuestro negocio es un sharing de vehículos, podemos realizar una estrategia de segmentación enfrentando realidades con expectativas en un mercado accesible, potencial y objetivo.

Igualmente se han realizado entrevistas con potenciales clientes. Dado que se trata de un negocio B2B, estas entrevistas han validado nuestra hipótesis con los clientes.

Todo el análisis realizado en el plan estratégico nos lleva además a limitarnos al tipo de vehículo que realmente podemos ofrecer. Nos moveremos en los tipos de vehículo pequeño, medio bajo y medio alto.

Explotaremos al máximo los valores del coche eléctrico en sustitución de otras tecnologías, además de los servicios añadidos que proporcionaríamos.

6.2 ESTRATEGIA DE PRODUCTO

Así pues, teniendo en cuenta el mercado al que nos dirigimos y los objetivos propuestos, nuestra estrategia de producto queda como sigue:

Volta:

Plataforma de car sharing para empresas que proporciona ahorro de recursos y ecología, y aporta servicios de valor añadido apoyados en las siguientes características:

Características funcionales:

- Movilidad.
- Disponibilidad.
- Ahorro.
- Seguimiento.
- Todo incluido.

Características emocionales:

- Sostenibilidad.
- Modernidad.
- Avance tecnológico.
- Comodidad.

6.2.1 Jerarquía De PRODUCTO Y SUS CINCO CAPAS:

a. Beneficio de producto:

Car Sharing de Vehículos para empresas.

b. Producto genérico:

Car Sharing mediante el uso de Vehículo Eléctrico con el consiguiente Ahorro en Costes

c. Producto esperado:

Car Sharing con las siguientes características adicionales:

Percepción de producto ecológico.

Gama de Vehículos media/alta que transmiten imagen de modernidad/sofisticación.

d. Producto aumentado/ampliado:

Servicios de alto valor añadido de la plataforma:

- Seguimiento.
- Limpieza/Mantenimiento.
- Sencillez de Uso.
- Disponibilidad.

e. Producto potencial:

Movilidad como servicio, plataforma tecnológica y de servicios integrada y alineada con las necesidades de la empresa.

6.3 POSICIONAMIENTO DEL PRODUCTO

Partiendo de los datos comentados en los apartados anteriores, tanto del análisis del mercado como de las encuestas on-line, se desprende que para la consecución de los objetivos de la compañía es necesario:

- a. USP: *Unique Sales Preposition*:

CONNECT, SHARE & MOVE.
- b. La imagen del producto en la mente del consumidor es:
Conectar, reservar y desplazarme.
Que se puede resumir en:
Movilidad Compartida.
- c. Conocimiento de Marca

El objetivo es que los consumidores reconozcan la marca (tabla por años)

	2014	2016	2018
Notoriedad sugerida (%)	50%	60%	70%
Notoriedad espontánea (%)	30%	40%	50%
Top of mind (%)	15%	25%	55%

- d. Imagen de Marca



6.4 PLAZA

1) En oficinas de cliente: Instalación de las estaciones de carga en el garaje del cliente. Ubicación de los vehículos en su propio inmueble.

2) Plataforma tecnológica con alto valor añadido:

- Reserva online por parte de los empleados.
- Integración con Intranets Corporativas para una más fácil reserva.
- Seguimiento vehículos, mediante herramientas tecnológicas de consulta avanzadas.
- Explotación de datos: Business Intelligence sobre los datos de movilidad de la empresa.

6.5 PRECIO

93

Estrategia de precio, modelo de las 3 c's

El objetivo de este análisis es el de la fijación de precios teniendo en cuenta la estructura de costes, los precios de la competencia y el precio que está dispuesto a pagar el cliente.

6.5.1 COSTES

Estructura de costes mensuales de una unidad en servicio (por vehículo)

Item	Coste (€/Ud.)
Vehículo renting	609
Sistema apertura	12
Limpieza	60
Coste Total	681

6.5.2 COMPETENCIA

Empresa	Categoría	Precio (€)
Competidor 1	Business	1350 €

6.5.3 CLIENTE

Para analizar la respuesta del consumidor a distintos niveles de precios, se realizó una encuesta con distintos rangos, cuyos resultados se reproducen a continuación:

Dispuesto a Pagar	Sí	No
Entre 1000 y 1300	70,7%	0,0%
Entre 1300 y 1500	24,3%	34,1%

6.6 ESTRATEGIA DE PRECIOS

Del análisis de las variables que influyen en la definición de la estrategia de precios, así como del posicionamiento deseado para el producto en la categoría corporate, se concluye que el precio de venta al público de 1100 €:

- Proporciona un margen de contribución sobre costes del 30%.
- Se posiciona en la categoría Business como referente en el sector frente a compañías que ya están empezando a realizar ofertas en el mercado (BlueMove).
- Se adapta al precio dispuesto a pagar por el consumidor, tal cual se ha corroborado en las encuestas realizadas.

6.6.1 CLIENTE: MODELO COSTE/BENEFICIO.

Tomando como datos de partida los siguientes:

- ✚ Precio medio del desplazamiento 25 € (obtenido del estudio de movilidad con datos reales proporcionados por posibles clientes)
- ✚ 5 vehículos contratados y cada vehículo hace una media de 4 desplazamientos diarios.
- ✚ Precio anual del servicio de VOLTA: 1.100 € x 12 meses x 5 vehículos → 66.000 €
- ✚ 210 días laborables

Vamos a hacer una simulación de los beneficios que obtendría uno de nuestros clientes.

6.6.1.1 HIPÓTESIS 1

Con los datos de partida señalados anteriormente la diferencia entre el coste de los desplazamientos profesionales utilizando medios tradicionales o haciendo uso de los servicios de VOLTA serían los que aparecen en la siguiente tabla:

Coste en medios tradicionales	Coste servicio VOLTA	Ahorro
105.000 €	66.000 €	37%

Donde los 105.000€ es el resultado de multiplicar los 4 desplazamientos de media al día, por los 5 vehículos disponibles, por los días laborables y el precio medio del desplazamiento en medios tradicionales.

6.6.1.2 HIPÓTESIS 2

Si gracias a la plataforma tecnológica de la que dispondrán los clientes de VOLTA, se potencia la cultura del uso compartido no es descabellado que al menos uno de esos 4 viajes de media que estimamos que hará cada vehículo sea compartido por dos personas el porcentaje de ahorro es mayor.

95

Coste en medios tradicionales	Coste servicio VOLTA	Ahorro
131.250 €	66.000 €	50%

Esto es así ya que esa persona que ahora hará un uso compartido del vehículo, en caso de no contar con los servicios de VOLTA realizaría el desplazamiento en medios tradicionales, aumentando el coste.

6.6.1.3 HIPÓTESIS 3

Como hipótesis más optimista nos planteamos el escenario de que la mitad de los desplazamientos realizados con los vehículos de VOLTA sean compartidos por dos personas. En este caso el ahorro frente a los medios tradicionales quedaría como se puede ver en la siguiente tabla.

Coste en medios tradicionales	Coste servicio VOLTA	Ahorro
157.500 €	66.000 €	58%

Todo este ahorro potencial podría verse incrementado en caso de que el cliente decidiese alquilar los vehículos a sus empleados fuera del horario laboral. Simplemente alquilando el vehículo los fines de semana a un precio de por ejemplo 50 € por vehículo y fin de semana, las cifras de ahorro de las tres hipótesis planteadas anteriormente quedarían de la siguiente forma.

6.6.1.4 HIPÓTESIS 1.2

Coste en medios tradicionales	Coste servicio VOLTA	Ahorro
105.000 €	58.500 €	44%

6.6.1.5 HIPÓTESIS 2.2

Coste en medios tradicionales	Coste servicio VOLTA	Ahorro
131.250 €	58.500 €	55%

6.6.1.6 HIPÓTESIS 3.2

Coste en medios tradicionales	Coste servicio VOLTA	Ahorro
157.500 €	58.500 €	63%

6.7 PROMOCIÓN

6.7.1 BRIEFING

- **Diferenciación del producto**

Servicio de gran calidad y eficiencia en costes y que proporciona grandes mejoras en la movilidad e imagen de las empresas.

- **Tendencias del mercado**

El car sharing está de moda y en aumento, es un sector que se está expandiendo y tiene un crecimiento potencial muy alto.

- **Qué hace la competencia**

La estrategia de la competencia ha quedado definida en el estudio realizado en el plan estratégico.

- **Objetivo de la comunicación**

Darlo a conocer y posicionarlo como un servicio de alta calidad, eficiencia, innovador y con un gran valor añadido, convirtiéndolo en una oportunidad para la empresa. Esto incluye la mejora de su imagen y la posibilidad de convertirlo en un canal publicitario para el propio cliente, por medio de la sostenibilidad y la ventaja tecnológica que trasmite.

- **A quien nos dirigimos (usuarios):**

A empresas que apuestan por una mejora en su movilidad y que pueden reemplazar sus medios de transporte por otros más eficientes, económicos y sostenibles. Para ello, es imprescindible que realicen un volumen mínimo de desplazamientos desde y hasta sus centros de trabajo.

- **Como piensa y actúa el target**

- Con conciencia de sostenibilidad medioambiental y ahorro de costes.
- Con la necesidad de mejorar su imagen y la movilidad en su empresa.
- Uso de soluciones de última tecnología.

- **Identidad de marca**

- Servicio sostenible.
- Avance tecnológico.
- Innovación.

6.7.2 MIX DE PROMOCIÓN

A. Publicidad

A.1. Acciones ATL

Para nuestro servicio vemos necesario hacer una publicidad *Above the Line* (ATL) dirigido a todo el potencial de usuarios objetivos. Puede ser una forma de comunicar con los usuarios que, de forma indirecta, comentan la existencia del servicio en sus empresas.

¿Qué espacio mental queremos ocupar en el consumidor?

- Servicio sostenible.
- Servicio de calidad.
- Servicio innovador.
- Todo incluido, resolución del problema de la movilidad.

¿Cómo conectamos con el cliente?

- Imagen de servicio sostenible y avanzado tecnológicamente. Mejora de imagen de la empresa que lo utiliza.

¿Cómo nos diferenciamos?

- Servicios añadidos: Apostar por una plataforma que ofrezca de forma integral todos los servicios demandados por el cliente.
- Canal : ubicación en el propio centro de trabajo.

¿Branding?

- Nuestro objetivo es crear una marca fuerte sustentada en los atributos que diferencian a nuestro servicio.
- Tenemos que sorprender tocando las emociones

Publicidad con experiencias

Pruebas vehículos:

- a. En los puntos de alta concentración y ubicación de empresas: parques empresariales.
- b. En puntos de afluencia masiva de personas (centro de las ciudades)
- c. En puntos donde se produce la movilidad (metro, estaciones de tren, aeropuertos, etc).

	2014	2015	2016	2017	2018
a	2 acciones en cada una de las 2 provincias seleccionadas	1 acción por provincia en cada una de las seleccionadas.			
b	1 demostración en cada una de las 2 ciudades más pobladas	1 demostración en cada una de las 2 ciudades más pobladas	1 demostración en cada una de las 2 ciudades más pobladas		
c	1 demostración por cada una de 5 estaciones más transitadas	1 demostración por cada una de 5 estaciones más transitadas	1 demostración por cada una de 5 estaciones más transitadas	1 demostración por cada una de 5 estaciones más transitadas	1 demostración por cada una de 5 estaciones más transitadas

A.2. Acciones BTL

Estarán dirigidas exclusivamente a los clientes y comprenderán acciones publicitarias en medios profesionales relacionados con la movilidad (revistas y websites sectoriales).

Las acciones se concretan en 1 anuncio mensual en las dos publicaciones más relevantes durante los 5 primeros años.

Igualmente se realizarán demostraciones a clientes concretos en los que se detecte una posibilidad de venta, aprovechando el desplazamiento al parque empresarial, conforme al siguiente cuadrante:

99

	2014	2015	2016	2017	2018
	2 acciones en cada una de las 2 provincias seleccionadas	1 acción por provincia en cada una de las seleccionadas.			

B. Promociones

Corresponderán a estrategias BTL y estarán íntegramente dirigidas a los clientes. Todos estos porcentajes se aplicarán hasta agotar los presupuestos establecidos:

- Servicio sin cargo a nuevos clientes durante los primeros meses de relación comercial, con el límite de porcentaje que se indica en la tabla.
- Rappel
- Descuentos por nuevos contactos en los que se coloquen vehículos.

	2014	2015	2016	2017	2018
a	5% s/ventas	5% s/ventas	5% s/ventas	3% s/ventas	3% s/ventas
b	3% a clientes > 50.000 €	3% a clientes > 50.000 €	3% a clientes > 50.000 €	3% a clientes > 50.000 €	3% a clientes > 50.000 €
c	5% s/ventas	5% s/ventas	5% s/ventas	3% s/ventas	3% s/ventas

C. RRPP / Lobbying

C.1. Estrategias BTL, íntegramente dirigidas a los clientes

- a. Presentaciones a clientes en hoteles.
- b. Visitas organizadas a clientes

	2014	2015	2016	2017	2018
a	Dos presentaciones Madrid y Barcelona	Una presentación Madrid y Barcelona	Una presentación Madrid y Barcelona		
b	6 Visitas	6 Visitas	3 Visitas	3 Visitas	3 Visitas

C.2. Estrategias ATL

Participación en revistas de evaluación relacionadas con el sector del motor.

	2014	2015	2016	2017	2018
	Una acción	Una acción	Una acción	Una acción	Una acción

D. Publicity

Corresponderían a estrategias ATL y estaría centrada en aparecer en una cadena de radio/TV .

E. Marketing directo

Corresponderán a estrategias BTL y estarán íntegramente dirigidas a los clientes.

	2014	2015	2016	2017	2018
a	Mailing a empresas objetivo		Mailing a empresas objetivo		Mailing a empresas objetivo

F. Merchandising

F.1.Estrategias ATL

Colocación de imágenes de la empresa en los vehículos.

6.7.3 MARKETING DE RELACIONES

· Clienting

1.- Profiling:

Toda empresa objetivo mayor de 500 empleados.

2.- Segmentación:

Empresas que trabajen en Madrid en primera fase y Barcelona posteriormente.

3.- Clustering/targeting:

	Mercado potencial > 500 empleados	Mercado potencial de > 750 empleados	Resto de compañías
Oficinas de empresas privadas	2	1	1
Otras	3	3	2

Tabla cruzada con clusters y por prioridad 1 muy alto, 2 alto, 3 medio.

4.- Targeting:

- Primera prioridad: Para cluster 1 se destinará el 50% de los recursos.
- Segunda prioridad: Para cluster 2 se destinará el 35% de los recursos.
- Tercera prioridad: Para cluster 3 se destinará el 15% de los recursos.

	Mercancía sin cargo	Visitas organizadas
Primer cluster	5% s/ventas	70% visitas planificadas
Segundo cluster	3% s/ventas	30% visitas planificadas
Tercer cluster	2% s/ventas	X

5.- Campaña de fidelización:

La mayor fidelización que podemos ofrecerles es la fidelización de los usuarios a través de la creación de una marca fuerte que haga que los usuarios demanden el servicio. Si los usuarios demandan el servicio los clientes querrán continuar con nuestro producto.

Ver acciones de “servicio sin cargo” y “rappel de ventas” en punto anterior.

· Users

1.- Profiling:

Toda empresa que use servicios de movilidad.

2.- Segmentar

Segmentos por tamaño	Muy preocupados por movilidad	Medianamente preocupados por movilidad	Despreocupados por la movilidad
Empresas de +500	3	3	3
de + 750	2	3	3
Resto	1	2	3

- **Prioridad primera:** Para cluster 1 se destinará el 50% de los recursos: Publicidad con experiencias. demostración de servicio gratuita.

Participación en revistas de evaluación del sector.

Participación en el salón del automóvil.

Entrega de publicidad en eventos populares.

- **Segunda prioridad:** Para cluster 2 se destinará el 35% de los recursos: Publicidad con experiencias. demostración de servicio gratuita.

- **Tercera prioridad:** Para cluster 3 se destinará el 15% de los recursos: Publicidad con experiencias. demostración de servicio gratuita

6.8 PRESUPUESTO

Acción	2014	2015	2016	2017	2018
PUBLICIDAD ATL					
Publicidad "tradicional" en prensa generalista	1.500,00 €	1.500,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €
Marketing de experiencias BTL					
Experiencias: prueba del servicio en clientes.	8.000,00 €	4.000,00 €			
Experiencias: pruebas en parques empresariales.	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €		
PUBLICIDAD BTL					
Publicidad en prensa especializada motor	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €
PROMOCIONES					
Descuentos primeros meses de servicio	15.000,00 €	60.000,00 €	90.000,00 €	72.000,00 €	90.000,00 €
Descuentos por nuevos contactos	5.000,00 €		5.000,00 €		5.000,00 €
RRPP-Lobbying					
Presentaciones a clientes en hoteles (Madrid, Barcelona)	7.000 €	5.500 €	2.500 €		
Visitas a clientes	18.000 €	18.000 €	12.000 €	12.000 €	12.000 €
PUBLICITY					
Participación en cadenas de radio/TV	100.000,00 €				
MARKETING DIRECTO					
Mailing electrónico 50000 mensajes, precio medio distintos proveedores	360,00 €		360,00 €		360,00 €
Contacto telefónico	1.000,00 €		1.000,00 €		1.000,00 €
MERCHANDISING					
Decoración vehículos	14.000,00 €				
PRODUCTO					
Diseño de packaging, imagen corporativa...	10.000,00 €				
PRESUPUESTO TOTAL DE MARKETING	184.860,00 €	94.000,00 €	116.860,00 €	87.000,00 €	111.360,00 €

7 PLAN FINANCIERO

A partir de las previsiones realizadas en los planes Estratégico, de Marketing y de Operaciones, hemos desarrollado el plan financiero de VOLTa, para un horizonte de 5 años.

En este plan financiero se han desarrollado tanto las proyecciones como los resultados esperados de nuestro proyecto para el periodo comprendido desde el año 2014 hasta el 2018. Con este primer periodo de 5 años queremos poner de manifiesto las posibilidades de retorno sobre la inversión que se pueden obtener, de este proyecto de negocio, partiendo del planteamiento de un “*escenario realista*”, construido en base a nuestro análisis y los estudios de mercado realizados, así como de las observaciones y recomendaciones de posibles clientes que han colaborado con nosotros.

7.1 ESTIMACIÓN DE INGRESOS

7.1.1 Parámetros Generales Del Plan

Parámetros globales	2014	2015	2016	2017	2018
Evolución prevista I.P.C.		2%	2%	2%	2%
Impuesto sobre beneficios	25%	25%	25%	25%	25%

Debido a la actual situación económica, es probable que en los años 2014 y 2015 las estimaciones de IPC estén un poco altas. No obstante, actualizaremos precios y costes en función del IPC real con lo que no deberían verse erosionados nuestros márgenes en demasía.

7.1.2 ESTIMACIÓN PARA EL PERIODO 2014-2018

Hemos realizado una estimación de ventas basada en el plan estratégico como sigue. Como se observa la apertura de oficinas en Barcelona daría un gran impulso al negocio.

Ventas	2014	2015	2016	2017	2018
Vehículos	44	84	100	110	152
Precio	1.100,00 €	1.122,00 €	1.144,44 €	1.167,33 €	1.190,68 €
Total Sharing Corporativo	580.800,00 €	1.130.976,00 €	1.373.328,00 €	1.540.874,02 €	2.171.791,89 €
Variación Interanual		95%	21%	12%	41%
Otros Servicios BI	15.000,00 €	29.793,27 €	36.901,10 €	42.231,09 €	60.713,26 €
Rotulación Vehículos	8.800,00 €	17.478,72 €	21.648,64 €	24.775,57 €	35.618,45 €

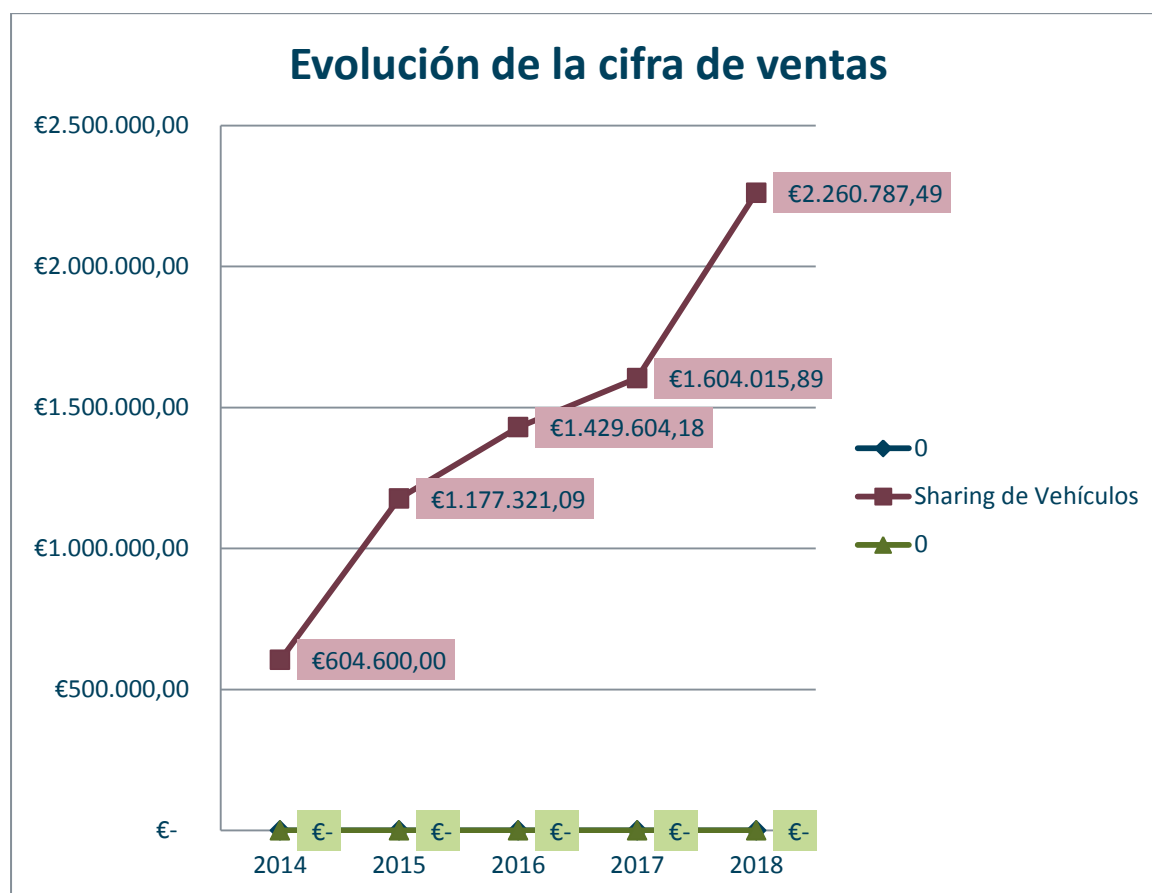
7.1.3 EVOLUCIÓN DE LAS VENTAS

Cobros	2014	2015	2016	2017	2018
Porcentaje de ventas no cobradas	1%	1%	2%	2%	2%
Días de plazo de cobros	1	1	1	1	1

Saldos de clientes	2014	2015	2016	2017	2018
Impuestos	126.966,00 €	247.237,43 €	300.216,88 €	336.843,34 €	474.765,37 €
Clientes	731.566,00 €	1.424.558,52 €	1.729.821,06 €	1.940.859,23 €	2.735.552,86 €
Impagos	7.315,66 €	14.245,59 €	34.596,42 €	38.817,18 €	54.711,06 €
Cobros	722.266,09 €	1.408.433,31 €	1.694.444,06 €	1.901.475,42 €	2.678.708,11 €
Saldo Clientes	9.299,91 €	25.425,12 €	60.802,12 €	100.185,93 €	157.030,68 €

La siguiente gráfica muestra la evolución estimada del negocio en ventas brutas:

Ventas	2014	2015	2016	2017	2018
Sharing de Vehículos	604.600,00 €	1.177.321,09 €	1.429.604,18 €	1.604.015,89 €	2.260.787,49 €
TOTAL	604.600,00 €	1.177.321,09 €	1.429.604,18 €	1.604.015,89 €	2.260.787,49 €



7.2 ESTIMACIÓN DE GASTOS

7.2.1 COSTE DEL SERVICIO

Gastos comerciales variables	2014	2015	2016	2017	2018
Limpieza	24.184,00 €	47.092,84 €	57.184,17 €	64.160,64 €	90.431,50 €
Localización y Seguimiento	4.836,80 €	9.418,57 €	11.436,83 €	12.832,13 €	18.086,30 €
Kit Car	3.023,00 €	5.886,61 €	7.148,02 €	8.020,08 €	11.303,94 €
TOTAL GASTOS COMERCIALES VARIABLES	32.043,80 €	62.398,02 €	75.769,02 €	85.012,84 €	119.821,74 €
Consumos de Sharing de Vehículos	245.467,60 €	477.992,36 €	580.419,30 €	651.230,45 €	917.879,72 €
TOTAL CONSUMOS	245.467,60 €	477.992,36 €	580.419,30 €	651.230,45 €	917.879,72 €
TOTAL MARKETING	109.523,29 €	82.059,28 €	96.212,36 €	68.972,68 €	100.605,04 €
TOTAL COSTES VARIABLES	387.034,69 €	622.449,66 €	752.400,68 €	805.215,98 €	1.138.306,50 €

Gastos comerciales	Sobre ventas %
Limpieza	4,00%
Localización y Seguimiento	0,80%
Kit Car	0,50%

Consumos por producto	Sobre ventas %
Sharing de Vehículos	40,60%

7.2.2 GASTOS DE PERSONAL

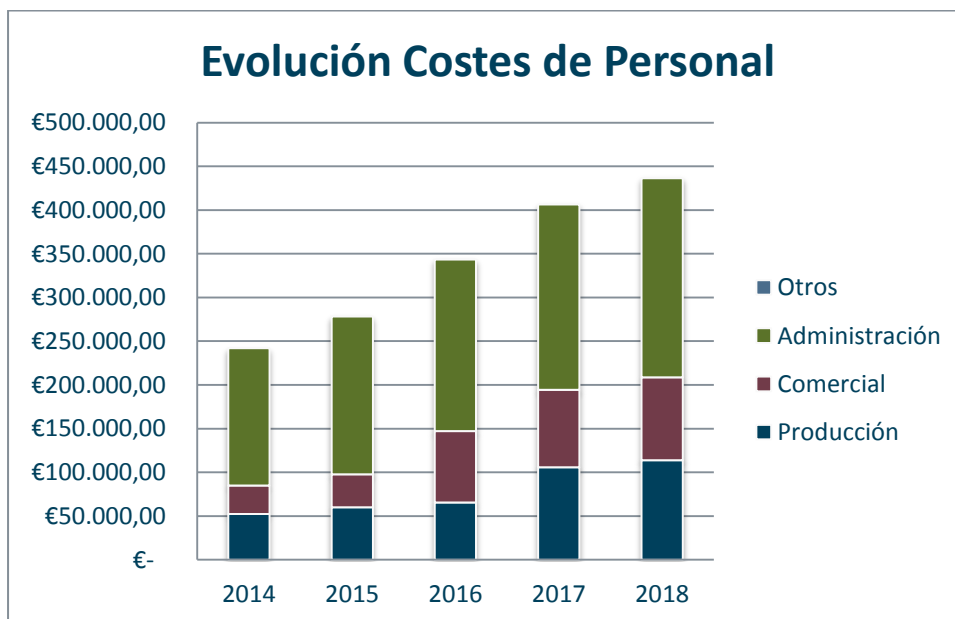
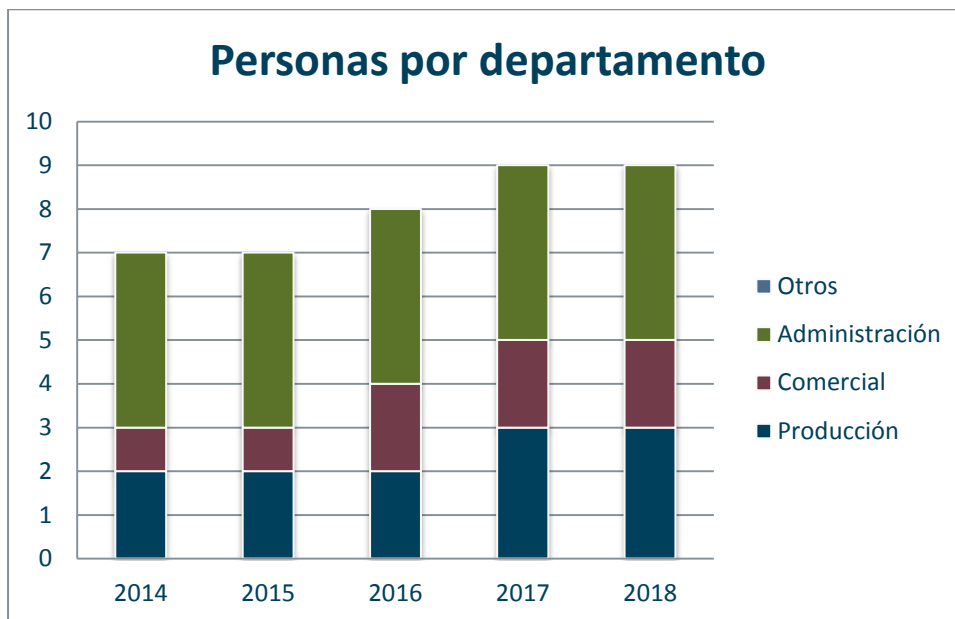
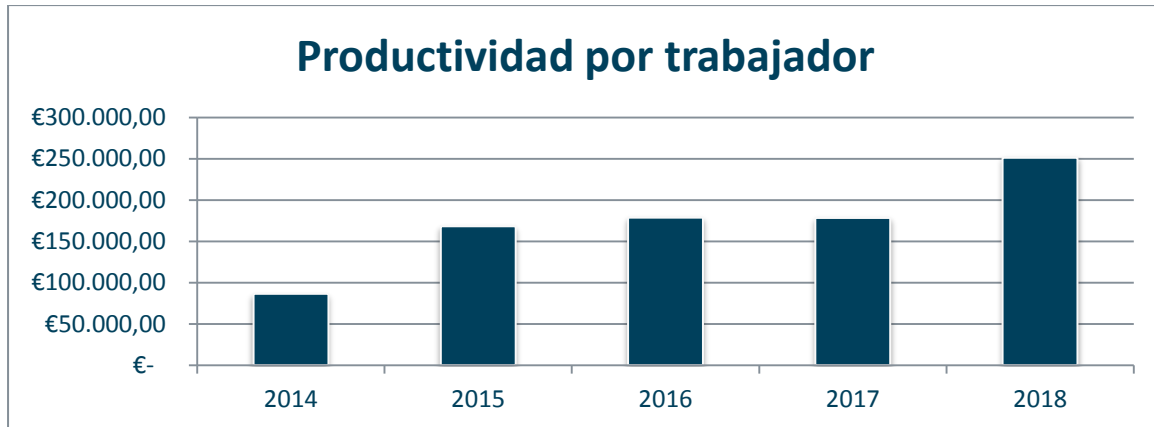
Departamento	Categoría	Valor anual	número de personas				
		Sueldo por persona	2014	2015	2016	2017	2018
Producción	operarios	20.000,00 €	2	2	2	3	3
Comercial	vendedores	25.000,00 €	1	1	2	2	2
Administración	administrativos	30.000,00 €	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Otros		- €					

Incremento	salarial	2014	2015	2016	2017	2018
				15%	10%	10%

107

Categoría	gasto salarios y seguros sociales				
	2014	2015	2016	2017	2018
Producción	52.360,00 €	60.214,00 €	65.450,00 €	106.029,00 €	113.883,00 €
Comercial	32.725,00 €	37.633,75 €	81.812,50 €	88.357,50 €	94.902,50 €
Administración	157.080,00 €	180.642,00 €	196.350,00 €	212.058,00 €	227.766,00 €
Otros	- €	- €	- €	- €	- €
TOTAL	242.165,00 €	278.489,75 €	343.612,50 €	406.444,50 €	436.551,50 €

Productividad por trabajador	86.371,43 €	168.188,73 €	178.700,52 €	178.223,99 €	251.198,61 €
------------------------------	-------------	--------------	--------------	--------------	--------------



7.2.3 GASTOS FIJOS

Gastos Fijos	2014	2015	2016	2017	2018
Viajes	- €	- €	- €	- €	10.000,00 €
Servicios Exteriores	45.000,00 €	45.900,00 €	46.818,00 €	47.754,36 €	48.709,45 €
Reparaciones y mantenimiento	36.000,00 €	36.720,00 €	37.454,40 €	38.203,49 €	38.967,56 €
Agua	1.200,00 €	1.224,00 €	1.248,48 €	1.273,45 €	1.298,92 €
Electricidad	6.000,00 €	6.120,00 €	6.242,40 €	6.367,25 €	6.494,59 €
Material de Oficina	1.500,00 €	1.530,00 €	1.560,60 €	1.591,81 €	1.623,65 €
Arrendamientos	18.000,00 €	18.360,00 €	18.727,20 €	19.101,74 €	19.483,78 €
Varios	10.296,00 €	10.501,92 €	10.711,96 €	10.926,20 €	11.144,72 €
TOTAL COSTES FIJOS	117.996,00 €	120.355,92 €	122.763,04 €	125.218,30 €	137.722,67 €

Pagos (todos los proveedores)	2014	2015	2016	2017	2018
Días de plazo de pago	20	20	20	20	20

Saldos de proveedores	2014	2015	2016	2017	2018
Impuestos	103.894,28 €	153.783,77 €	181.534,87 €	193.096,70 €	263.525,73 €
Proveedores	608.924,97 €	896.589,35 €	1.056.698,59 €	1.123.530,97 €	1.539.554,90 €
Pagos a proveedores	575.559,22 €	847.461,17 €	998.797,30 €	1.061.967,63 €	1.455.195,73 €
Saldo proveedores	33.365,75 €	82.493,94 €	140.395,23 €	201.958,57 €	286.317,74 €

7.2.4 GASTOS DE MARKETING

Marketing	2014	2015	2016	2017	2018
(%)ventas	18,12%	6,97%	6,73%	4,30%	4,45%

TOTAL MARKETING	109.523,29€	82.059,28€	96.212,36€	68.972,68€	100.605,04€
------------------------	--------------------	-------------------	-------------------	-------------------	--------------------

7.2.5 GASTOS EXTERNOS

Gastos Fijos	2014	2015	2016	2017	2018
Servicios Exteriores	45.000,00 €	45.900,00 €	46.818,00 €	47.754,36 €	48.709,45 €

7.2.6 POLÍTICA DE REPARTO DE DIVIDENDOS

Dado que se trata de una Startup, no es posible repartir dividendos, el primer objetivo es de tesorería, con lo que hay que conservar la liquidez al máximo. No obstante las cuentas del quinto año, fruto de la expansión del negocio, permiten repartir un 35% del beneficio en dividendos.

Parámetros globales	2014	2015	2016	2017	2018
Reparto de beneficios (socios)	0%	0%	0%	0%	35%

7.3 CUENTA DE RESULTADOS

Aunque se obtienen beneficios el segundo año es necesario un cierto volumen para cubrir costes fijos. El break even point ocurre a finales del segundo año con un volumen de ventas de 1.000.864 €. El volumen del quinto año y la finalización de la cara amortización de la plataforma hacen que los resultados despeguen. Igualmente los costes fijos se ven cubiertos holgadamente el quinto año. No se trata de un tópico cuando decimos que el escenario planteado es conservador. De hecho, en el análisis posterior se plantea un escenario optimista debido a ello.

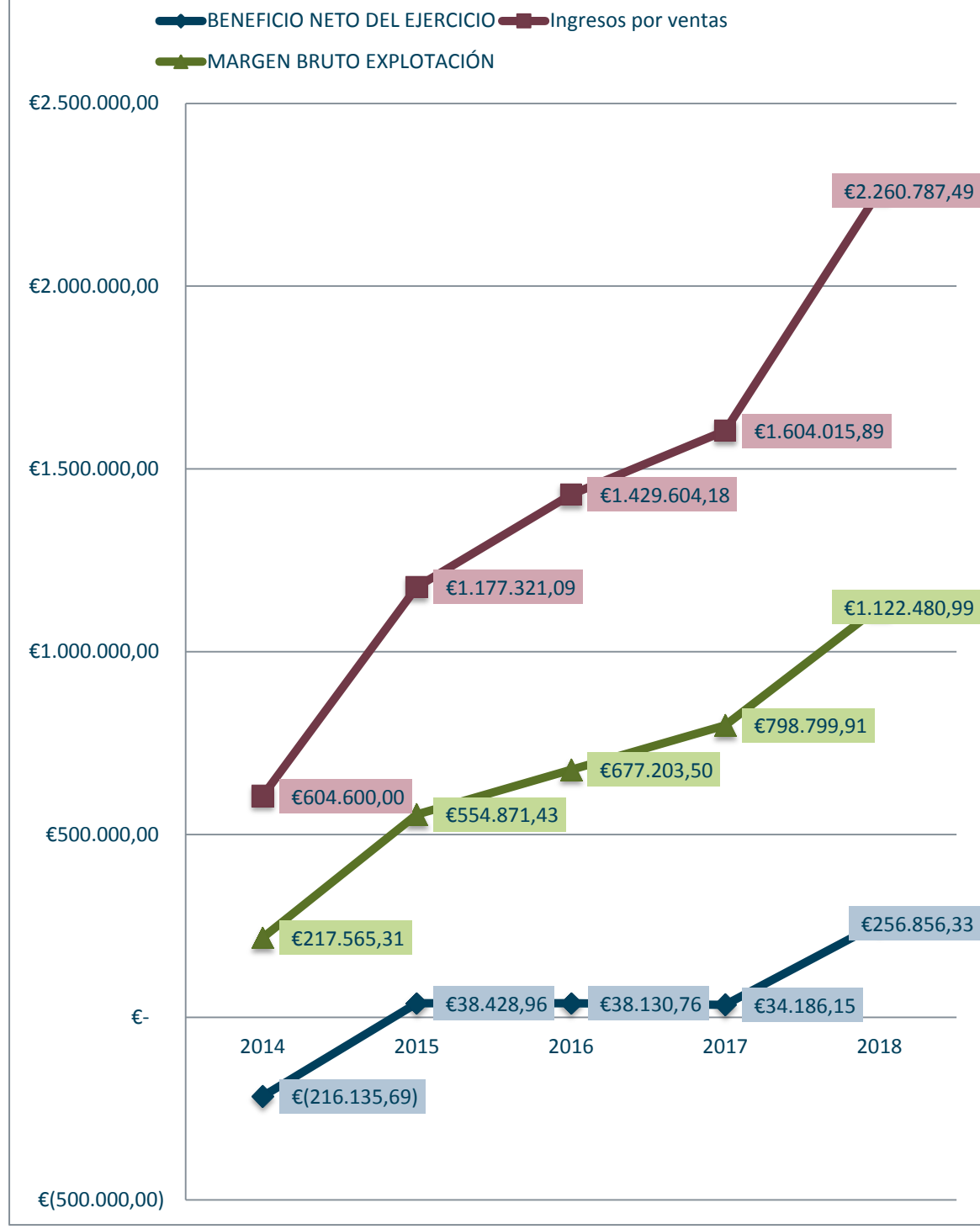
Cuenta de Resultados	2014	2015	2016	2017	2018
Ingresos por ventas	604.600,00€	1.177.321,09€	1.429.604,18€	1.604.015,89€	2.260.787,49€
Costes variables	-387.034,69€	-622.449,66€	-752.400,68€	-805.215,98€	-1.138.306,50€
Variación de existencias	-€	-€	-€	-€	-€
MARGEN BRUTO EXPLOTACIÓN	217.565,31€	554.871,43€	677.203,50€	798.799,91€	1.122.480,99€
Gastos de personal	-242.165,00€	-278.489,75€	-343.612,50€	-406.444,50€	-436.551,50€
Gastos generales	-117.996,00€	-120.355,92€	-122.763,04€	-125.218,30€	-137.722,67€
Ajustes subvenciones	-€	-€	-€	-€	-€
EBITDA	-142.595,69€	156.025,76€	210.827,96€	267.137,12€	548.206,82€
Dotación a la amortización	-73.540,00€	-117.236,80€	-170.297,20€	-229.830,97€	-263.241,11€
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS E INTERESES	-216.135,69€	38.788,96€	40.530,76€	37.306,15€	284.965,71€
Intereses	-€	-360,00€	-2.400,00€	-3.120,00€	-1.380,00€
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS	-216.135,69€	38.428,96€	38.130,76€	34.186,15€	283.585,71€
Impuestos sobre beneficios	-€	-€	-€	-€	-26.729,38€
BENEFICIO NETO DEL EJERCICIO	-216.135,69€	38.428,96€	38.130,76€	34.186,15€	256.856,33€
BINEA	-216.135,69€	-177.706,73€	-139.575,97€	-105.389,82€	-€

Cash Flow - 142.595,69 € 155.665,76 € 208.427,96 € 264.017,12 € 520.097,44 €

TIR 17,00%

VAN 421.206,98 €

Evolución de la cuenta de resultados



7.4 PLAN DE INVERSIONES

7.4.1 Inversiones necesarias

7.4.1.1 Inversiones Materiales

Las dos inversiones más importantes las constituyen el Car Kit y los Postes de Carga. Son equipamientos que se irán adquiriendo conforme se vayan colocando vehículos pues están directamente relacionados con ellos.

Inversiones	2014	2015	2016	2017	2018
Coste Postes de Carga	1.750,00 €	1.785,00 €	1.820,70 €	1.857,11 €	1.894,26 €
Coste Car Kit	800,00 €	816,00 €	832,32 €	848,97 €	865,95 €

Inversiones	2014	2015	2016	2017	2018
Maquinaria e instalaciones (Postes carga)	77.000,00 €	149.940,00 €	182.070,00 €	204.282,54 €	287.926,95 €
Elementos de transporte (Car Kit)	35.200,00 €	68.544,00 €	83.232,00 €	93.386,30 €	131.623,75 €
Mobiliario	3.000,00 €	- €	- €	- €	- €
Equipos de Oficina	2.000,00 €	- €	- €	- €	- €
TOTAL	117.200,00 €	218.484,00 €	265.302,00 €	297.668,84 €	419.550,71 €

7.4.1.2 Inversiones Inmateriales

El coste de la plataforma constituye una gran inversión inicial. El mantenimiento de la misma se ha contabilizado como gasto.

Inversiones	2014	2015	2016	2017
Aplicaciones informáticas (Plataforma)	200.000,00 €	- €	- €	- €
TOTAL	200.000,00 €	- €	- €	- €

7.4.2 POLÍTICA DE amortizaciones

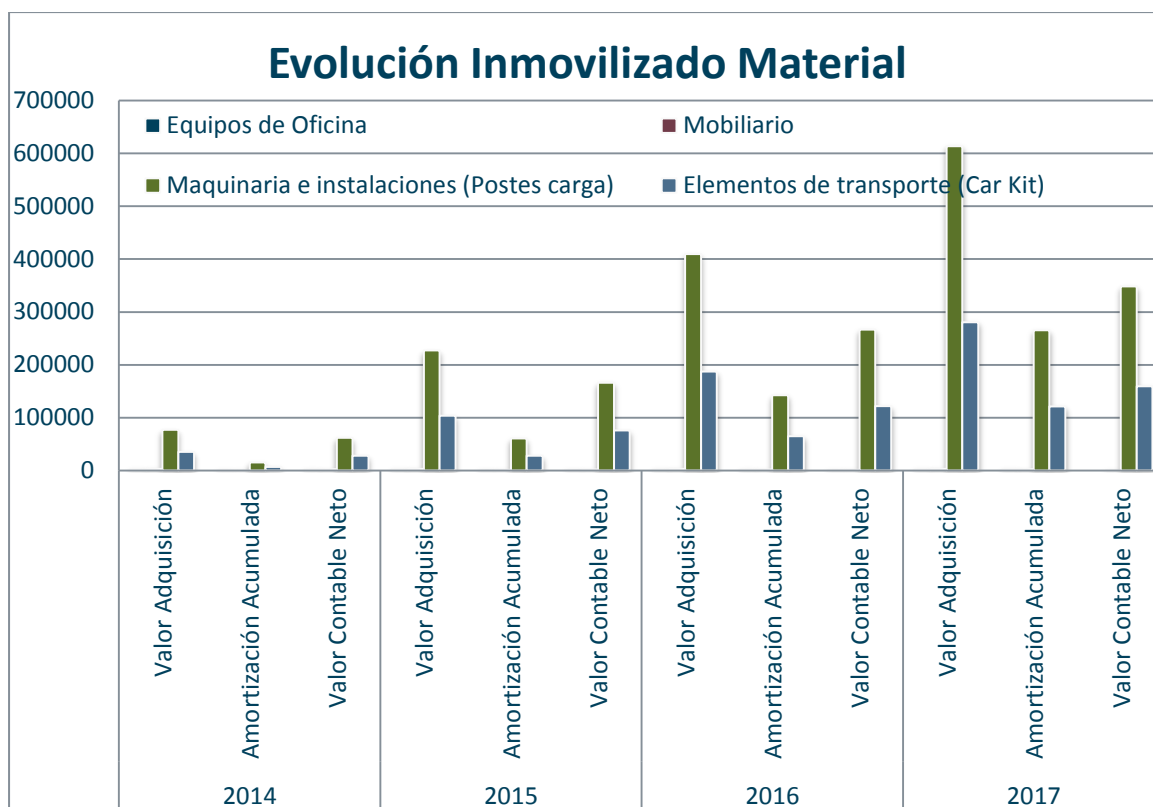
7.4.2.1 INMOVILIZADO MATERIAL

Inversiones	2014	2015	2016	2017	2018
Coste Postes de Carga	1.750,00 €	1.785,00 €	1.820,70 €	1.857,11 €	1.894,26 €
Coste Car Kit	800,00 €	816,00 €	832,32 €	848,97 €	865,95 €

Dotación Amortización	2014	2015	2016	2017	2018
Maquinaria e instalaciones (Postes carga)	15.400,00 €	45.388,00 €	81.802,00 €	122.658,51 €	180.243,90 €
Elementos de transporte (Car Kit)	7.040,00 €	20.748,80 €	37.395,20 €	56.072,46 €	82.397,21 €
Mobiliario	600,00 €	600,00 €	600,00 €	600,00 €	600,00 €
Equipos de Oficina	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	- €
TOTAL	23.540,00 €	67.236,80 €	120.297,20 €	179.830,97 €	263.241,11 €

Amortización Acumulada	2014	2015	2016	2017	2018
Maquinaria e instalaciones (Postes carga)	15.400,00 €	60.788,00 €	142.590,00 €	265.248,51 €	445.492,41 €
Elementos de transporte (Car Kit)	7.040,00 €	27.788,80 €	65.184,00 €	121.256,46 €	203.653,67 €
Mobiliario	600,00 €	1.200,00 €	1.800,00 €	2.400,00 €	3.000,00 €
Equipos de Oficina	500,00 €	1.000,00 €	1.500,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €
TOTAL	23.540,00 €	90.776,80 €	211.074,00 €	390.904,97 €	654.146,08 €

Valor Inmovilizado Material	2014	2015	2016	2017	2018
Maquinaria e instalaciones (Postes carga)	61.600,00 €	166.152,00 €	266.420,00 €	348.044,03 €	455.727,09 €
Elementos de transporte (Car Kit)	28.160,00 €	75.955,20 €	121.792,00 €	159.105,84 €	208.332,38 €
Mobiliario	2.400,00 €	1.800,00 €	1.200,00 €	600,00 €	- €
Equipos de Oficina	1.500,00 €	1.000,00 €	500,00 €	- €	- €
TOTAL	93.660,00 €	244.907,20 €	389.912,00 €	507.749,88 €	664.059,47 €



7.4.2.2 INMOVILIZADO INMATERIAL

Dotación	Amortización	2014	2015	2016	2017
Aplicaciones informáticas (Plataforma)					
		50.000,00 €	50.000,00 €	50.000,00 €	50.000,00 €
Amortización Acumulada					
		2014	2015	2016	2017
		50.000,00 €	100.000,00 €	150.000,00 €	200.000,00 €
Valor Inmovilizado Inmaterial					
		2014	2015	2016	2017
		150.000,00 €	100.000,00 €	50.000,00 €	- €

7.5 PLAN DE FINANCIACIÓN

7.5.1 Financiación necesaria

Debido a la situación actual con el crédito, hemos decidido no solicitar financiación a largo plazo, dado que lo más probable es que no sea concedida. Las necesidades se cubrirán con un esfuerzo inicial mayor por parte de los accionistas.

Indudablemente, si al final se consiguiera financiación, la TIR se vería elevada. .

Tesorería	2014	2015	2016	2017	2018
Final	64.270,15 €	40.454,89 €	40.105,14 €	40.632,95 €	40.439,10 €

Capital	2014	2015	2016	2017	2018
Aportaciones	500.000,00 €	- €	- €	- €	- €

Créditos a Corto Plazo <1año	2014	2015	2016	2017	2018
Importe medio anual	- €	6.000,00 €	40.000,00 €	52.000,00 €	23.000,00 €
Interés (%)	6%	6%	6%	6%	6%

7.5.2 Tesorería

El detalle de movimientos de tesorería es el siguiente. La generación de caja y el crédito fiscal procedente de las pérdidas del primer año nos permiten conservar tesorería.

	2014	2015	2016	2017	2018
Tesorería inicial	-€	64.270,15€	40.454,89€	40.105,14€	40.632,95€
Movimientos Financieros Explotación	-118.529,85€	188.668,73€	230.952,25€	286.196,65€	574.341,24€
Autofinanciación					
Resultados antes de impuestos	-216.135,69€	38.428,96€	38.130,76€	34.186,15€	283.585,71€
Am InMaterial	23.540,00€	67.236,80€	120.297,20€	179.830,97€	263.241,11€
Am InInmaterial	50.000,00€	50.000,00€	50.000,00€	50.000,00€	-€
Capital Circulante					
Clientes	-9.299,91€	-16.125,21€	-35.377,00€	-39.383,81€	-56.844,76€
Existencias	-€	-€	-€	-€	-€
Proveedores	33.365,75€	49.128,18€	57.901,29€	61.563,34€	84.359,17€
Movimientos Fuera Explotación	182.800,00€	-212.484,00€	-231.302,00€	-285.668,84€	-574.535,09€
Cobros					
Capital	500.000,00€	-€	-€	-€	-€
CréditosLP	-€	-€	-€	-€	-€
CréditosCP	-€	6.000,00€	40.000,00€	52.000,00€	23.000,00€
Pagos					
CréditosLP	-€	-€	-€	-€	-€
CréditosCP	-€	-€	-6.000,00€	-40.000,00€	-52.000,00€
Inversiones Materiales	-117.200,00€	-218.484,00€	-265.302,00€	-297.668,84€	-419.550,71€
Inversiones Inmateriales	-200.000,00€	-€	-€	-€	-€
Fianzas y depósitos	-€	-€	-€	-€	-€
Dotación a dividendos del periodo	-€	-€	-€	-€	-99.255,00€
Impuesto sobre beneficios devengado	-€	-€	-€	-€	-26.729,38€
Movimientos Financieros del Periodo	64.270,15€	-23.815,27€	-349,75€	527,80€	-193,85€
Tesorería final	64.270,15€	40.454,89€	40.105,14€	40.632,95€	40.439,10€

7.5.3 BALANCES

Activo	2014	2015	2016	2017	2018
Activo Fijo (no corriente)					
Inmovilizado Material	93.660,00 €	244.907,20 €	389.912,00 €	507.749,88 €	664.059,47 €
Inmovilizado Intangible	150.000,00 €	100.000,00 €	50.000,00 €	- €	- €
Inmovilizado Financiero	- €	- €	- €	- €	- €
Otros activos					
Activo Circulante (corriente)					
Existencias	- €	- €	- €	- €	- €
Clientes	9.299,91 €	25.425,12 €	60.802,12 €	100.185,93 €	157.030,68 €
Tesorería	64.270,15 €	40.454,89 €	40.105,14 €	40.632,95 €	40.439,10 €
Otros deudores					
Total	317.230,06 €	410.787,21 €	540.819,26 €	648.568,75 €	861.529,25 €

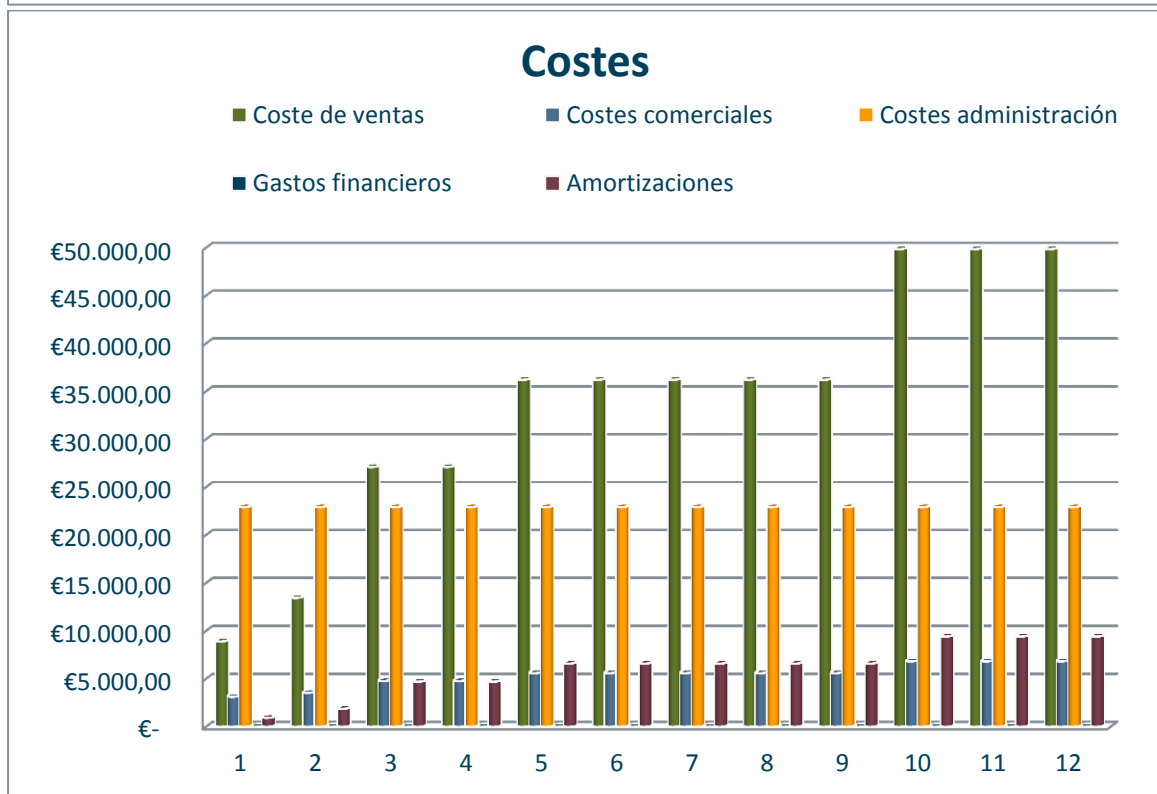
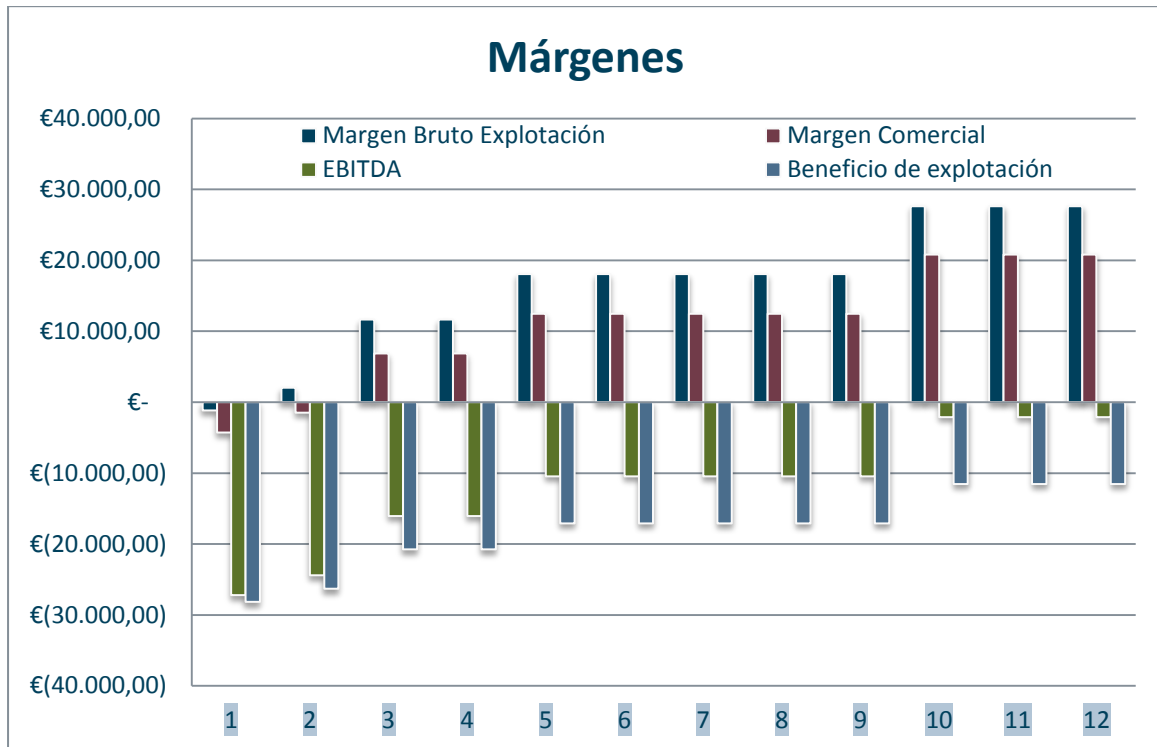
Pasivo	2014	2015	2016	2017	2018
Recursos Propios	283.864,31 €	322.293,27 €	360.424,03 €	394.610,18 €	552.211,51 €
Recursos Propios	500.000,00 €	500.000,00 €	500.000,00 €	500.000,00 €	500.000,00 €
Reservas / Resultados	-	-	-	-	-
Resultados	216.135,69 €	177.706,73 €	139.575,97 €	105.389,82 €	52.211,51 €
Subvenciones	- €	- €	- €	- €	- €
Financiación a LP	- €	- €	- €	- €	- €
Financiación a CP	33.365,75 €	88.493,94 €	180.395,23 €	253.958,57 €	309.317,74 €
Proveedores	33.365,75 €	82.493,94 €	140.395,23 €	201.958,57 €	286.317,74 €
Deudas a CP	- €	6.000,00 €	40.000,00 €	52.000,00 €	23.000,00 €
Otros					
Total	317.230,06 €	410.787,21 €	540.819,26 €	648.568,75 €	861.529,25 €

7.5.4 CUENTA DE RESULTADOS DEL PRIMER AÑO MENSUALIZADA

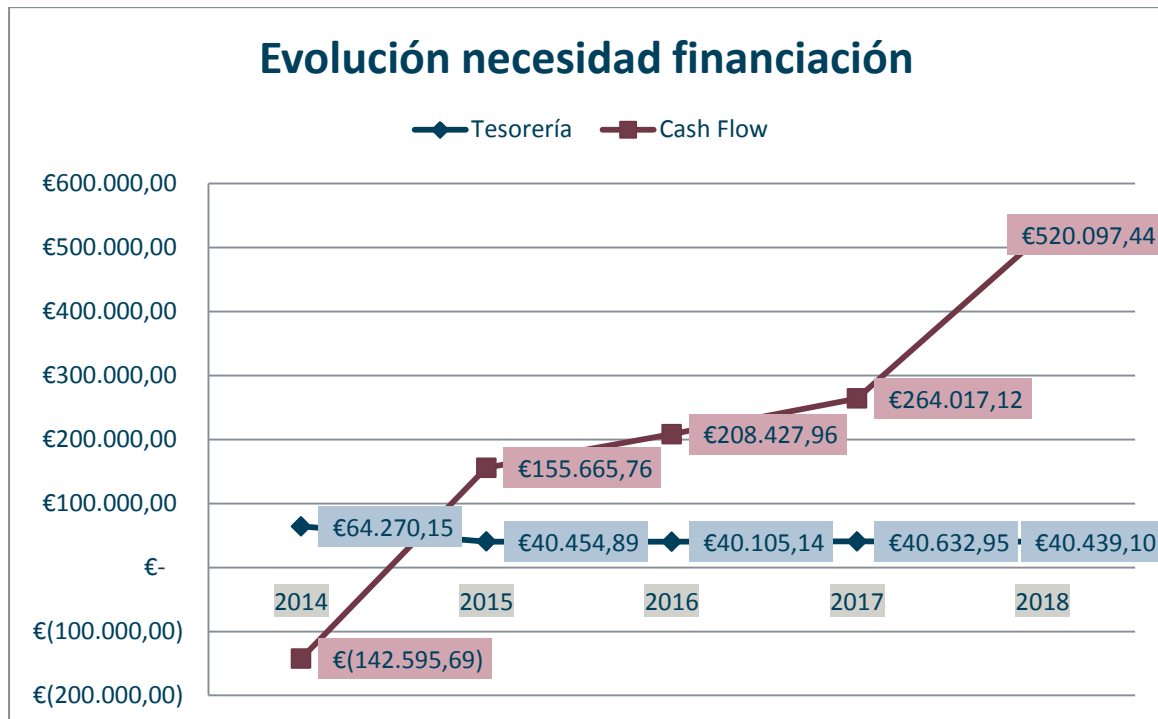
Meses	1	2	3	4
Estacionalidad	10%	20%	50%	50%
Coef_total	1%	3%	6%	6%
Ventas netas	7.751,28 €	15.502,56 €	38.756,41 €	38.756,41 €
Otros ingresos	- €	- €	- €	- €
consumos	3.147,02 €	6.294,04 €	15.735,10 €	15.735,10 €
costes variables	1.404,14 €	2.808,29 €	7.020,72 €	7.020,72 €
Salarios producción / servicio	4.363,33 €	4.363,33 €	4.363,33 €	4.363,33 €
Margen Bruto Explotación	- 1.163,22 €	2.036,90 €	11.637,25 €	11.637,25 €
Costes comerciales	410,82 €	821,64 €	2.054,09 €	2.054,09 €
Salarios comerciales	2.727,08 €	2.727,08 €	2.727,08 €	2.727,08 €
Margen Comercial	- 4.301,12 €	- 1.511,82 €	6.856,08 €	6.856,08 €
Costes generales	9.833,00 €	9.833,00 €	9.833,00 €	9.833,00 €
Salarios Administración	13.090,00 €	13.090,00 €	13.090,00 €	13.090,00 €
EBITDA	- 27.224,12 €	- 24.434,82 €	- 16.066,92 €	- 16.066,92 €
Gastos financieros	- €	- €	- €	- €
Amortizaciones	942,82 €	1.885,64 €	4.714,10 €	4.714,10 €
Beneficio de explotación	- 28.166,94 €	- 26.320,46 €	20.781,03 €	20.781,03 €
Coste de ventas	8.914,50 €	13.465,66 €	27.119,16 €	27.119,16 €
Costes comerciales	3.137,90 €	3.548,72 €	4.781,17 €	4.781,17 €
Costes administración	22.923,00 €	22.923,00 €	22.923,00 €	22.923,00 €
COSTES TOTALES	35.918,22 €	41.823,02 €	59.537,44 €	59.537,44 €

Meses	5	6	7	8
Estacionalidad	70%	70%	70%	70%
Coef_total	9%	9%	9%	9%
Ventas netas	54.258,97 €	54.258,97 €	54.258,97 €	54.258,97 €
Otros ingresos	- €	- €	- €	- €
consumos	22.029,14 €	22.029,14 €	22.029,14 €	22.029,14 €
costes variables	9.829,01 €	9.829,01 €	9.829,01 €	9.829,01 €
Salarios producción / servicio	4.363,33 €	4.363,33 €	4.363,33 €	4.363,33 €
Margen Bruto Explotación	18.037,48 €	18.037,48 €	18.037,48 €	18.037,48 €
Costes comerciales	2.875,73 €	2.875,73 €	2.875,73 €	2.875,73 €
Salarios comerciales	2.727,08 €	2.727,08 €	2.727,08 €	2.727,08 €
Margen Comercial	12.434,68 €	12.434,68 €	12.434,68 €	12.434,68 €
Costes generales	9.833,00 €	9.833,00 €	9.833,00 €	9.833,00 €
Salarios Administración	13.090,00 €	13.090,00 €	13.090,00 €	13.090,00 €
EBITDA	- 10.488,32 € -	- 10.488,32 € -	- 10.488,32 € -	- 10.488,32 € -
Gastos financieros	- €	- €	- €	- €
Amortizaciones	6.599,74 €	6.599,74 €	6.599,74 €	6.599,74 €
Beneficio de explotación	- 17.088,07 € -	- 17.088,07 € -	- 17.088,07 € -	- 17.088,07 € -
Coste de ventas	36.221,49 €	36.221,49 €	36.221,49 €	36.221,49 €
Costes comerciales	5.602,81 €	5.602,81 €	5.602,81 €	5.602,81 €
Costes administración	22.923,00 €	22.923,00 €	22.923,00 €	22.923,00 €
COSTES TOTALES	71.347,04 €	71.347,04 €	71.347,04 €	71.347,04 €

Meses	9	10	11	12
Estacionalidad	70%	100%	100%	100%
Coef_total	9%	13%	13%	13%
Ventas netas	54.258,97 €	77.512,82 €	77.512,82 €	77.512,82 €
Otros ingresos	- €	- €	- €	- €
consumos	22.029,14 €	31.470,21 €	31.470,21 €	31.470,21 €
costes variables	9.829,01 €	14.041,45 €	14.041,45 €	14.041,45 €
Salarios producción / servicio	4.363,33 €	4.363,33 €	4.363,33 €	4.363,33 €
Margen Bruto Explotación	18.037,48 €	27.637,83 €	27.637,83 €	27.637,83 €
Costes comerciales	2.875,73 €	4.108,18 €	4.108,18 €	4.108,18 €
Salarios comerciales	2.727,08 €	2.727,08 €	2.727,08 €	2.727,08 €
Margen Comercial	12.434,68 €	20.802,57 €	20.802,57 €	20.802,57 €
Costes generales	9.833,00 €	9.833,00 €	9.833,00 €	9.833,00 €
Salarios Administración	13.090,00 €	13.090,00 €	13.090,00 €	13.090,00 €
EBITDA	- 10.488,32 € -	- 2.120,43 € -	- 2.120,43 € -	- 2.120,43 € -
Gastos financieros	- €	- €	- €	- €
Amortizaciones	6.599,74 €	9.428,21 €	9.428,21 €	9.428,21 €
Beneficio de explotación	- 17.088,07 € -	- 11.548,63 € -	- 11.548,63 € -	- 11.548,63 € -
Coste de ventas	36.221,49 €	49.874,99 €	49.874,99 €	49.874,99 €
Costes comerciales	5.602,81 €	6.835,26 €	6.835,26 €	6.835,26 €
Costes administración	22.923,00 €	22.923,00 €	22.923,00 €	22.923,00 €
COSTES TOTALES	71.347,04 €	89.061,45 €	89.061,45 €	89.061,45 €



7.5.5 CASH - FLOW



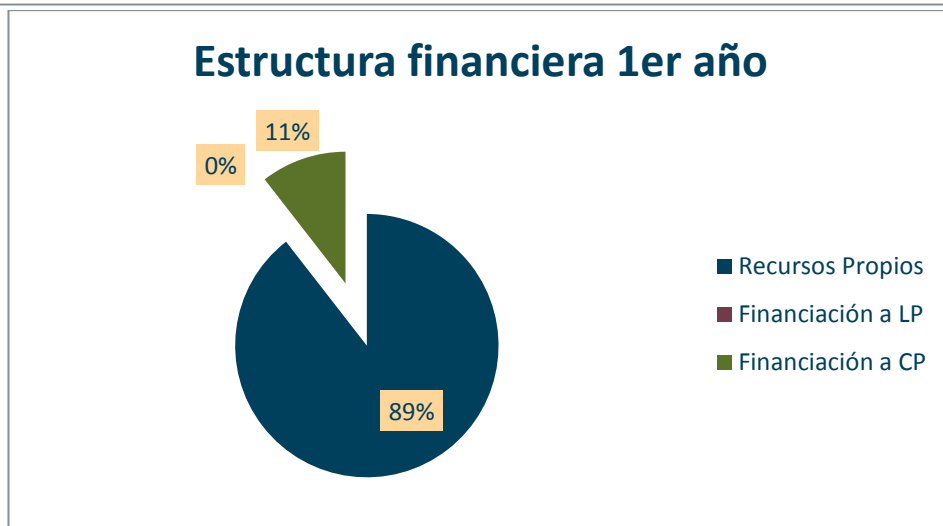
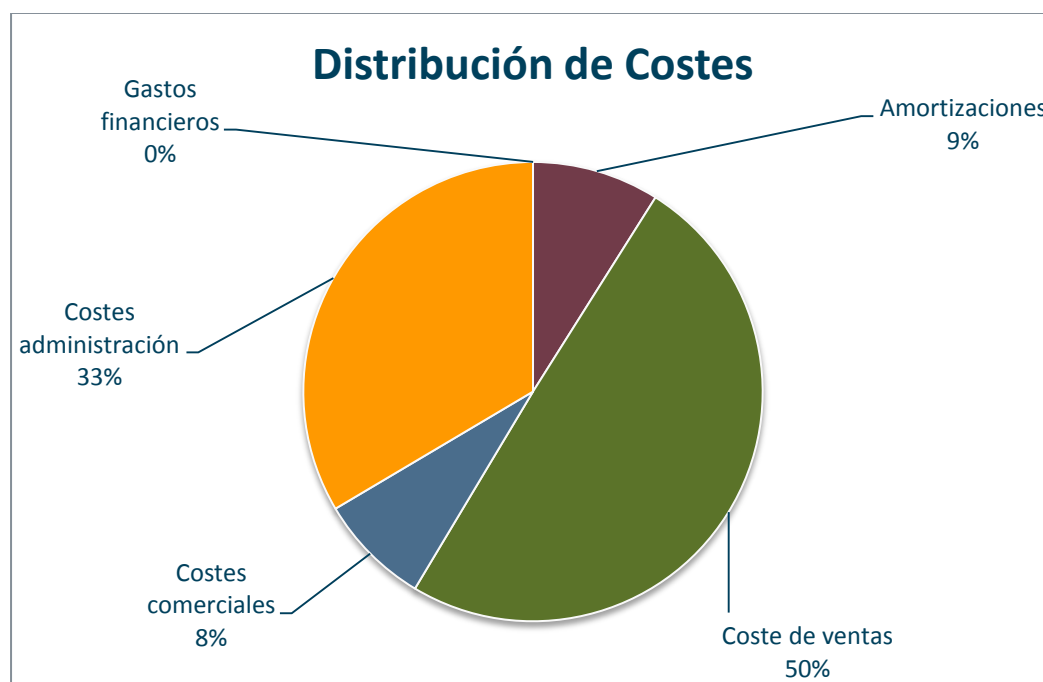
7.6 CONCLUSIONES

7.6.1 INDICADORES Y RATIOS

Ratio de Solvencia	4,75	2,32	1,50	1,28	1,39
Ratio de liquidez	2,20	0,74	0,56	0,55	0,64
Rentabilidad Financiera	-43%	8%	8%	7%	51%
Rentabilidad Económica	-68%	9%	7%	5%	33%

Ratio de Endeudamiento	0%	2%	11%	13%	4%
------------------------	----	----	-----	-----	----

Fondo de Maniobra	40.204,31 €	-22.613,93€	-79.487,97€	-113.139,70€	-111.847,96€
-------------------	-------------	-------------	-------------	--------------	--------------



Estructura financiera 5º año

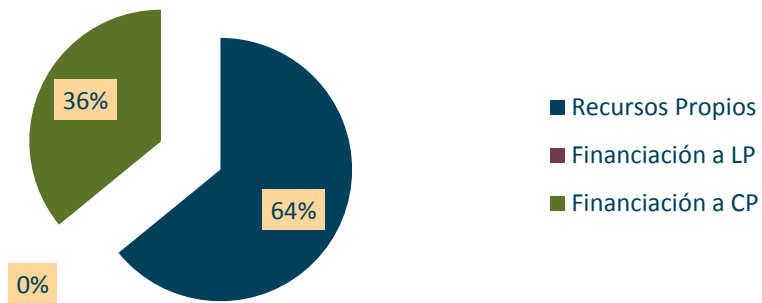
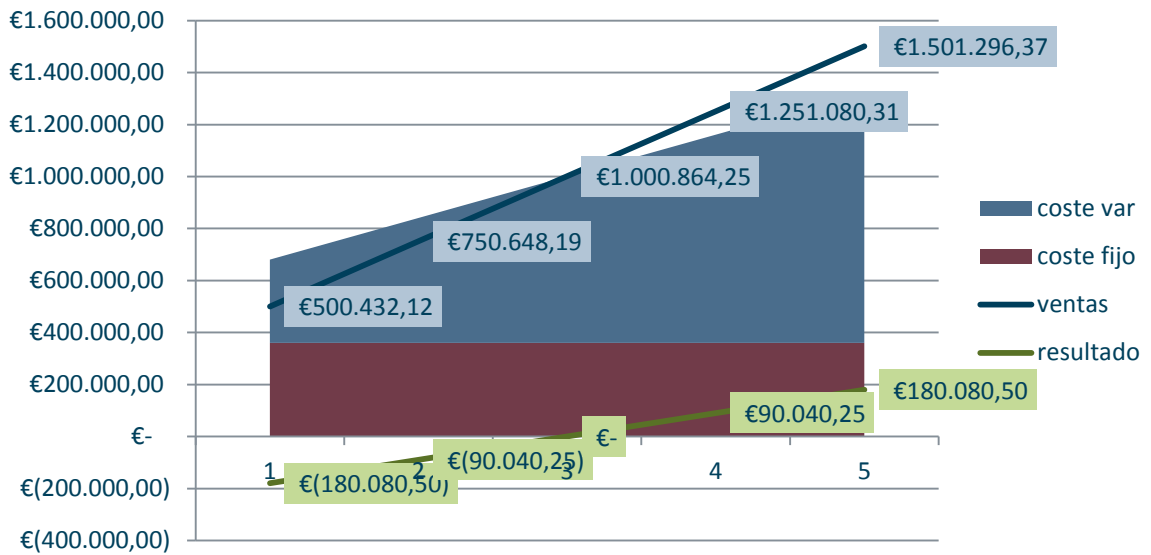


Gráfico del punto muerto en ventas



7.7 ANALISIS DE SENSIBILIDAD Y ESCENARIOS

Hemos considerados tres escenarios. Optimista, Pesimista y muy Pesimista, que se traducen en el **+10%**, **-10%** y **-15%** de porcentaje de cambio sobre ventas año por año. El planteamiento básico del proyecto incide en que los accionistas mayoritarios serán, presumiblemente, parte de los recursos humanos empleados en el negocio. No obstante, en ambos escenarios el proyecto resulta rentable y ya se cobraría dividendo el 5º año, el TIR queda erosionado hasta un 13% aproximadamente, una vez implementadas las medidas en los casos pesimistas y se elevaría al 25% en caso de mejorar previsiones:

- En el escenario optimista repartiríamos dividendo por el 50% de los beneficios a partir del 3er año.
- En el escenario pesimista activaríamos una bajada de salarios de los 4 socios mayoritarios de 30000 a 25000 € brutos anuales.
- En el escenario muy pesimista activaríamos una bajada de salarios de los 4 socios mayoritarios de 30000 a 20000 € brutos anuales.

Es importante hacer notar que es un negocio con unos costes fijos bajos y que la mayor partida se encuentra en salarios, pues vamos a emplear a 7 personas que serán 9 al final del periodo, con lo que hemos sido generosos en esa partida. Es obvio que las previsiones están muy ajustadas y, de no hacerse estas correcciones, el negocio no soportaría escenarios peores.

A continuación se muestran los resultados y la situación de tesorería en ambos casos:

7.7.1 Escenario OPTIMISTA

Cuenta de Resultados	2014	2015	2016	2017	2018
Ingresos por ventas	663.560,00€	1.292.132,29€	1.569.017,78€	1.760.437,95€	2.481.257,27€
Costes variables	-424.777,93€	-683.150,34€	-825.774,06€	-883.739,85€	-1.249.313,04€
Variación de existencias	-€	-€	-€	-€	-€
MARGEN BRUTO EXPLOTACIÓN	238.782,07€	608.981,95€	743.243,72€	876.698,10€	1.231.944,24€
Gastos de personal	-242.165,00€	-278.489,75€	-343.612,50€	-406.444,50€	-436.551,50€
Gastos generales	-117.996,00€	-120.355,92€	-122.763,04€	-125.218,30€	-137.722,67€
Ajustes subvenciones	-€	-€	-€	-€	-€
EBITDA	-121.378,93€	210.136,28€	276.868,18€	345.035,30€	657.670,07€
Dotación a la amortización	-75.784,00€	-123.850,48€	-182.216,92€	-247.704,07€	-289.505,22€
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS E INTERESES	-197.162,93€	86.285,80€	94.651,26€	97.331,23€	368.164,85€
Intereses	-€	-360,00€	-2.400,00€	-3.120,00€	-1.380,00€
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS	-197.162,93€	85.925,80€	92.251,26€	94.211,23€	366.784,85€
Impuestos sobre beneficios	-€	-€	-€	-11.283,80€	-55.017,73€
BENEFICIO NETO DEL EJERCICIO	-197.162,93€	85.925,80€	92.251,26€	82.927,43€	311.767,12€
BINEA	-197.162,93€	-111.237,14€	-18.985,87€	-€	-€
Cash Flow	-121.378,93€	209.776,28€	274.468,18€	330.631,50€	601.272,34€
TIR	25,60%				
VAN	691.312,24€				
Tesorería	2014	2015	2016	2017	2018
Final	75.862,42 €	86.761,30 €	81.210,77 €	72.846,02 €	29.551,02 €
Dotación a dividendos del periodo	-€	-€	-46.125,63€	-47.105,62€	-183.392,42€

7.7.2 Escenario PESIMISTA

Cuenta de Resultados	2014	2015	2016	2017	2018
Ingresos por ventas	545.640,00€	1.062.509,89€	1.290.190,58€	1.447.593,83€	2.040.317,71€
Costes variables	-349.291,45€	-561.748,98€	-679.027,30€	-726.692,10€	-1.027.299,97€
Variación de existencias	-€	-€	-€	-€	-€
MARGEN BRUTO EXPLOTACIÓN	196.348,55€	500.760,91€	611.163,28€	720.901,73€	1.013.017,74€
Gastos de personal	-215.985,00€	-248.382,75€	-310.887,50€	-371.101,50€	-398.590,50€
Gastos generales	-117.996,00€	-120.355,92€	-122.763,04€	-125.218,30€	-137.722,67€
Ajustes subvenciones	-€	-€	-€	-€	-€
EBITDA	-137.632,45€	132.022,24€	177.512,74€	224.581,93€	476.704,58€
Dotación a la amortización	-71.296,00€	-110.623,12€	-158.377,48€	-211.957,87€	-236.977,00€
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS E INTERESES	-208.928,45€	21.399,12€	19.135,26€	12.624,06€	239.727,58€
Intereses	-€	-360,00€	-2.400,00€	-3.120,00€	-1.380,00€
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS	-208.928,45€	21.039,12€	16.735,26€	9.504,06€	238.347,58€
Impuestos sobre beneficios	-€	-€	-€	-€	-11.504,64€
BENEFICIO NETO DEL EJERCICIO	-208.928,45€	21.039,12€	16.735,26€	9.504,06€	226.842,94€
BINEA	-208.928,45€	-187.889,32€	-171.154,06€	-161.650,01€	-€
Cash Flow	-137.632,45€	131.662,24€	175.112,74€	221.461,93€	463.819,94€
TIR	12,52%				
VAN	281.321,11€				

Tesorería	2014	2015	2016	2017	2018
Final	78.857,89 €	50.435,48 €	41.885,89 €	28.259,82 €	27.760,45 €

7.7.3 Escenario muy pesimista

Cuenta de Resultados	2014	2015	2016	2017	2018
Ingresos por ventas	516.160,00€	1.005.104,29€	1.220.483,78€	1.369.382,80€	1.930.082,82€
Costes variables	-330.419,82€	-531.398,64€	-642.340,61€	-687.430,17€	-971.796,70€
Variación de existencias	-€	-€	-€	-€	-€
MARGEN BRUTO EXPLOTACIÓN	185.740,18€	473.705,65€	578.143,17€	681.952,64€	958.286,12€
Gastos de personal	-189.805,00€	-218.275,75€	-278.162,50€	-335.758,50€	-360.629,50€
Gastos generales	-117.996,00€	-120.355,92€	-122.763,04€	-125.218,30€	-137.722,67€
Ajustes subvenciones	-€	-€	-€	-€	-€
EBITDA	-122.060,82€	135.073,98€	177.217,63€	220.975,84€	459.933,95€
Dotación a la amortización	-70.174,00€	-107.316,28€	-152.417,62€	-203.021,32€	-223.844,94€
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS E INTERESES	-192.234,82€	27.757,70€	24.800,01€	17.954,51€	236.089,01€
Intereses	-€	-360,00€	-2.400,00€	-3.120,00€	-1.380,00€
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS	-192.234,82€	27.397,70€	22.400,01€	14.834,51€	234.709,01€
Impuestos sobre beneficios	-€	-€	-€	-€	-16.065,96€
BENEFICIO NETO DEL EJERCICIO	-192.234,82€	27.397,70€	22.400,01€	14.834,51€	218.643,05€
BINEA	-192.234,82€	-164.837,12€	-142.437,11€	-127.602,60€	-€
Cash Flow	-122.060,82€	134.713,98€	174.817,63€	217.855,84€	442.487,99€
TIR	12,61%				
VAN	276.590,08€				
Tesorería	2014	2015	2016	2017	2018
Final	99.241,75 €	83.569,28 €	87.282,26 €	84.250,76 €	83.762,25 €

8 PLAN DE CONTROL Y CONTINGENCIA

En el plan de contingencia vamos a valorar qué factores, tanto internos como externos, podrían poner en riesgo la continuidad del negocio de VOLTA.

Los pasos que se darán serán:

- ✚ Análisis de las amenazas internas y externas más relevantes.
- ✚ Descripción de los escenarios en los que esas amenazas podrían producirse.
- ✚ Elaboración de los planes de acción para mitigar o contrarrestar esas amenazas.

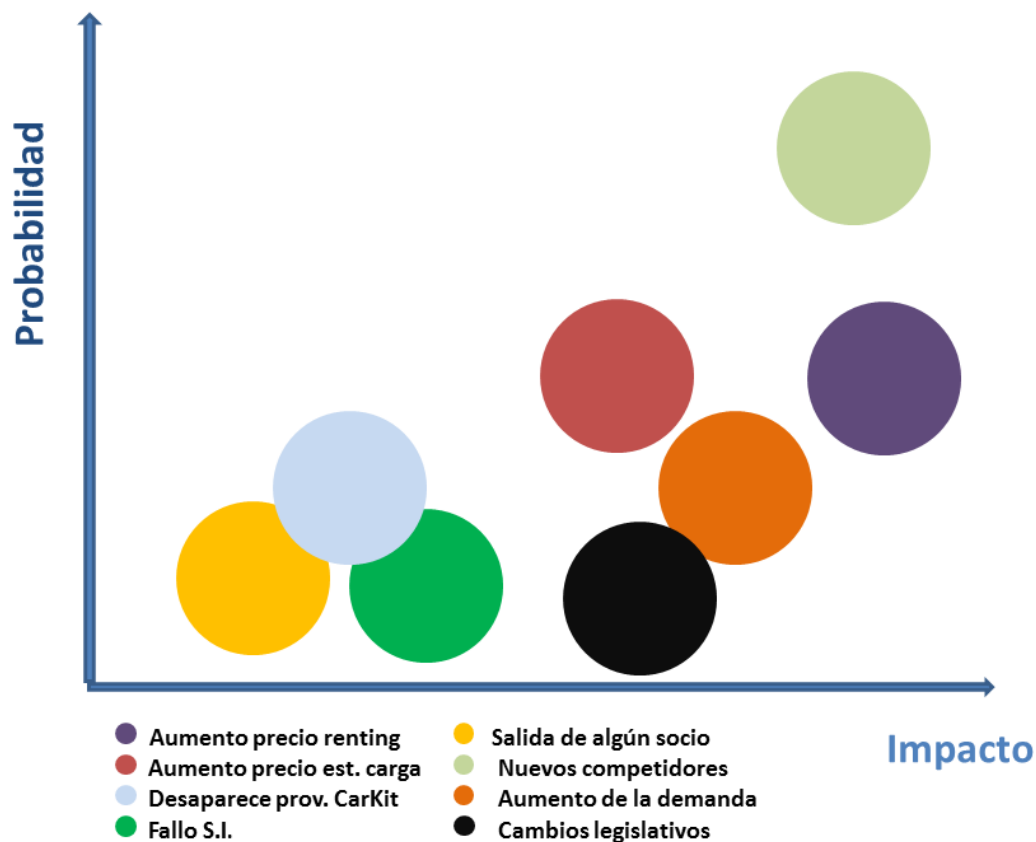
8.1 ANÁLISIS DE LAS AMENAZAS OPERATIVAS

Estas amenazas son diferentes a las reflejadas en el QDAFO, ya que en él se reflejan las amenazas del modelo de negocio y a continuación se analizarán las que, de materializarse una vez que VOLTA haya iniciado su servicio, podrían poner en peligro la continuidad del modelo.

Proveedores	Aumento precio contrato de renting	En nuestro plan financiero y previsiones para los próximos años asumimos un precio estable de los vehículos de renting que nos proporciona nuestro proveedor. Este precio se basa en un valor futuro del vehículo, y si ese valor futuro se viese que no se ajusta con la realidad, el precio del renting se podría ver afectado.
	Aumento precio estaciones de carga	Uno de los elementos clave en el desarrollo de nuestro negocio son las estaciones de carga. Su precio y coste de instalación inciden directamente en nuestra P&L, por lo que una variación sustancial de este factor podría afectarnos significativamente
	Proveedor del CarKit desaparece.	Se trata de una pequeña empresa tecnológica española, de reciente creación que podría verse afectada por la aparición de competidores asiáticos que ofrezcan un producto similar a menor coste.

Factores internos.	Uno de los socios fundadores de VOLTA decide abandonar la empresa.	Los 4 socios fundadores son piezas clave en el desarrollo del negocio, por su profundo conocimiento del mismo, del mercado, de los competidores, de las tendencias del modelo de CarSharing.
	Fallo generalizado de los sistemas de información.	La plataforma tecnológica es fundamental para el correcto funcionamiento del servicio ofrecido por VOLTA, por lo que una caída del sistema pondría en peligro la calidad del servicio.
Factores externos.	Cambios legislativos que afecten al CarSharing.	Podrían producirse cambios legales que afectasen negativamente al CarSharing promovidos por agentes afectados directamente por el crecimiento de este modelo, como por ejemplo el sector del Taxi, que ya está movilizándose en contra de iniciativas de uso compartido de vehículos como BlaBla Car.
	Aparición de nuevos competidores.	De momento el modelo de negocio de VOLTA es único en el mercado pero no es descartable, al contrario, es de esperar la aparición de nuevos competidores que entren en juego. Estos competidores podrían ser tanto privados como la propia Administración Pública.
	Aumento de la demanda muy por encima de nuestras previsiones.	Podría darse el caso de que, ante las ventajas y beneficios de los servicios ofrecidos por VOLTA, la demanda se dispare muy por encima de nuestras previsiones y del dimensionamiento de la empresa.

Estas amenazas operativas quedan reflejadas en el siguiente gráfico en función de su probabilidad de ocurrencia y de su impacto en el negocio.



8.2 PLAN DE ACCIÓN

Una vez detectadas e identificadas aquellas amenazas críticas para el correcto funcionamiento del negocio de VOLTA, desarrollaremos un plan de acción para cada una de ellas con intención de mitigarlas o eliminarlas.

Factores externos	Nuevos competidores.	Asegurarnos de que no perdemos clientes. Para ello haremos una campaña personalizada para nuestros clientes más valiosos. Analizaremos la propuesta de valor de nuestros competidores y en nuestra campaña haremos hincapie en nuestras fortalezas. En caso de que nuestra tasa de pérdida de clientes fuese superior al 15% adelantaremos nuestra conversión en una empresa de Carsharing mixto para empresas y particulares para poder mantener nuestros niveles de negocio.
	Aumento de la demanda	Un gran aumento de la demanda podría hacer que nuestra capacidad de proveer un servicio caracterizado por la calidad y la excelencia se vea comprometido. En ese caso modificaremos nuestras operaciones y buscaremos proveedores alternativos que puedan proporcionarnos los elementos necesarios para satisfacer este aumento.

Proveedores	Aumento precio contrato de renting	En caso de un aumento desorbitado del precio del renting procederíamos a negociar. Si las negociaciones no dan resultado cambiaríamos de proveedor. Como última alternativa modificaríamos nuestra modalidad de adquisición de los vehículos pasando a comprarlos directamente al fabricante.
	Aumento precio estaciones recarga.	La variedad de alternativas y la continua evolución de la tecnología asociada a los vehículos eléctricos hace que esta contingencia de alto impacto en nuestro negocio sea fácilmente mitigable

9 ANEXOS

9.1 VALIDACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO.

Para validar la viabilidad de nuestro modelo de negocio emprendimos dos vías:

- ✚ Estudio del entorno y tendencias y evolución del modelo Carsharing.
- ✚ Trabajo de campo mediante encuestas, análisis de datos de movilidad de diferentes empresas, entrevistas con responsables de Operaciones, Comunicación e Imagen Corporativa y Recursos Humanos de empresas susceptibles de ser clientes de VOLTA.

9.1.1 ESTUDIO DEL ENTORNO Y EVOLUCIÓN DEL CARSHARING

Como queda claramente plasmado en los primeros capítulos de este documento, el uso compartido de bienes es ya un hecho, una realidad que está presente en diferentes ámbitos y con diferente nivel de penetración pero que ha ido extendiéndose y calando en la sociedad en general. La mayoría de las iniciativas existentes están enfocadas al consumidor final, son modelos B2C o directamente C2C o peer to peer. La ausencia de modelos B2B, en concreto de modelos de Carsharing nos hizo pensar que había un hueco que cubrir, que era un modelo que se podía implantar en el mundo de la empresa ya que aporta ventajas y beneficios claros y también descritos en los primeros capítulos del presente documento.

Una vez que vimos que el entorno era propicio y que la teoría nos decía que el negocio podía ser viable nos faltaba lo más importante: validar la idea. Algo que creo que a todos nos ha quedado muy claro a lo largo de este Master y que comprobamos de primera mano durante nuestro viaje a San Francisco. No sirve pensar o estar convencido de que algo va a funcionar sin haberlo validado previamente. La validación tampoco es garantía de éxito, pero por lo menos nos serviría para detectar si nuestro modelo de negocio tenía un hueco teórico en el mercado.

9.1.2 TRABAJO DE CAMPO.

El trabajo de campo lo hemos dividido en tres áreas:

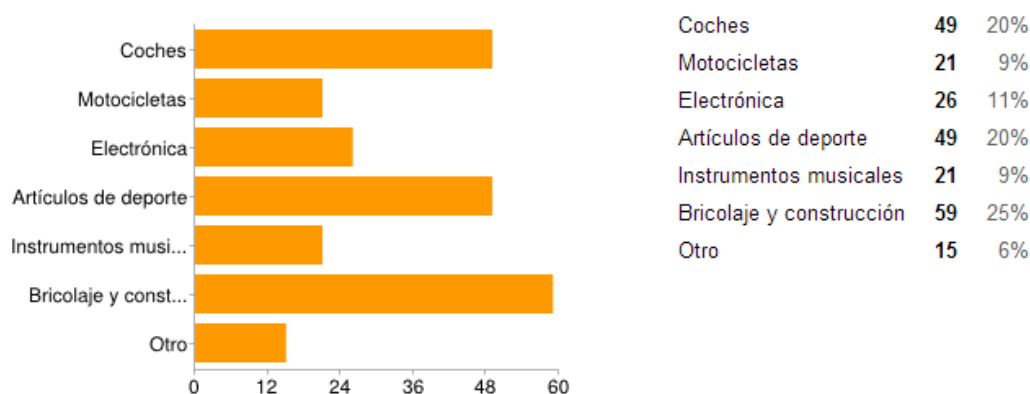
- ✚ Encuesta sobre el *Sharing* para ver el grado real de penetración de esta tendencia en nuestro entorno.
- ✚ Análisis de datos de movilidad.
- ✚ Entrevistas con personas con diferentes grados de responsabilidad en empresas susceptibles de ser clientes de VOLTA.

9.1.3 ENCUESTA

El objetivo de esta encuesta no era validar el modelo de negocio de VOLTA sino ver el grado de aceptación entre el público en general del modelo del uso compartido de bienes. Los resultados muestran claramente que es un modelo con gran aceptación tanto para aquellos que estarían dispuestos a usar bienes bajo este régimen como, lo más importante, para los propietarios actuales de bienes que estarían interesados en un modelo de uso compartido con el que obtener un determinado rendimiento de sus bienes.

Resulta llamativo que un 30% de los 151 encuestados (49 personas) estén dispuestos a hacer Carsharing con su vehículo propio. Esto nos hace ver que el consumo colaborativo está más instalado en la sociedad de lo que cabría pensar.

A continuación se muestran los resultados de las encuestas.



En estos resultados hay que tener en cuenta que los porcentajes mostrados son sobre el total de respuestas que es mayor que el número de encuestados, pues algunos estaban dispuestos a hacer sharing de más de un elemento.

9.1.4 ANÁLISIS DE DATOS DE MOVILIDAD.

Aparte de los múltiples estudios de movilidad realizados por diferentes organismos públicos y privados, y que son ampliamente comentados al inicio de este documento, creímos que era fundamental para validar nuestro modelo de negocio poder hacer un estudio real sobre las necesidades y gastos de movilidad de las empresas objetivo de VOLTA. Como esta información no es pública optamos por solicitarla directamente a aquellas empresas que habían mostrado intereses por nuestra propuesta en un contacto preliminar. Algunas de estas empresas accedieron a nuestra petición, y bajo un compromiso de confidencialidad nos proporcionaron datos reales de sus gastos de movilidad profesional en taxi y kilómetros pagados a sus empleados por desplazamientos en sus vehículos personales.

Del análisis de la información recibida pudimos sacar varias conclusiones:

- ✚ El número de desplazamientos usando el vehículo propio el empleado es casi el doble del número de desplazamientos en taxi.
- ✚ El importe medio de un desplazamiento en taxi Madrid es de 25€, teniendo en cuenta el recorrido de ida y el de vuelta.
- ✚ El importe medio de un desplazamiento en vehículo privado es de 19€
- ✚ Casi la mitad de los empleados de las empresas estudiadas realizan desplazamientos de carácter profesional durante la jornada laboral.

Toda esta información nos indicaba que hay un gran mercado potencial en el ámbito de la movilidad profesional. Del mismo modo llegamos a la conclusión de que la movilidad profesional no ha evolucionado nada en los últimos años, se sigue haciendo mayoritariamente en taxi o con el vehículo personal del empleado, y los costes asociados a ello son considerables, habiendo una gran posibilidad de reducir esos costes y mejorar la gestión de la movilidad de los empleados en las empresas.

Además estos desplazamientos profesionales generan una cantidad ingente de trabajo administrativo: imputación de gastos, aprobación, envío de justificantes... Miles de horas al año dedicadas solo a esto entre el personal administrativo y los profesionales que realizan los desplazamientos. Con una alternativa de movilidad más flexible y ágil, las horas dedicadas a gestión administrativa de los gastos de movilidad se podrían dedicar a tareas más productivas o de más valor añadido.

9.1.5 ENTREVISTAS.

Hemos mantenido contactos con personas de diferentes áreas de responsabilidad en empresas que se ajustan al modelo de cliente de VOLTA. Todas ellas se han mostrado interesadas en el proyecto, ya que puede aportar valor en su departamento o área de responsabilidad.

De estas conversaciones sacamos las siguientes conclusiones:

- ✚ Para el departamento de RRHH los servicios de VOLTA son muy atractivos porque ofrecen flexibilidad para el empleado, puede ser utilizado como un beneficio social, potencia el sentimiento de pertenencia a la empresa del empleado, y puede ser atractivo de cara a contratar a futuros profesionales.
- ✚ Para los departamentos del área de Operaciones los servicios que aporta VOLTA son interesantes al poder convertir parte de los costes variables en fijos, al reducir los costes de movilidad, al reducir la carga administrativa que generan los desplazamientos en taxi o vehículo privado. Les permite tener un mayor control y optimizar todo el proceso. La idea de poder poner el vehículo a disposición de sus empleados para su uso particular fuera del horario laboral fue muy bien acogida, ya que si cobrasen al empleado por el uso del vehículo verían reducida la factura a pagar por nuestro servicio.

- ✚ Para el área de marketing es una potente herramienta de diferenciación, de generación de imagen de marca, de posicionamiento frente a la competencia. En palabras de un responsable de Imagen Corporativa de una de las empresas contactadas: “El simple hecho de ver un coche como el BMW i3 serigrafiado con el logotipo de nuestra empresa moviéndose por las principales calles de Madrid ya justifica el precio del servicio”

9.2 COSTE DEL VEHÍCULO

A continuación reproducimos la oferta obtenida en la que se basa el coste base establecido para el vehículo:



Estudio N°: 584466/1/1
Fecha: 31-01-2014

Estudio Económico de Renting

Descripción del vehículo									
Marca: BMW	Modelo: BMW i3 - berlina con portón 170CV 5P automático								
Color:								Tapicería:	
Combustible: eléctrico	I.E.D.M.T.: 0,00 %	Emisiones CO2: 0 g/km	Clasificación Energética:	EuroNcap:					
Opciones: Alfombrillas de velours - 423									
Accesorios:									
	P.F.F.	Opciones:	Accesorios	Transporte	Total neto	I.E.D.M.T.	I.V.A	Total bruto	
Total bruto	28.978,84 Eur	101,84 Eur	0,00 Eur	360,00 Eur	29.440,68 Eur	0,00 Eur	6.182,54 Eur	35.623,22 Eur	
Precios oficiales de la marca a efectos de cálculo de la posible retribución en especie. Tanto la clasificación energética como las especificaciones técnicas pueden variar, dependiendo del momento de la puesta a disposición del vehículo por el fabricante.									

Servicios incluidos	
Duración del alquiler: 48 Meses	Total kilómetros contratados: 60.000 Km
Alquiler Medio	Alquiler Medio
Asistencia en Carretera	Asistencia en Carretera 24h al día 365 días al año, desde kilómetro 0, para el vehículo y ocupantes
Impuesto Municipal de Circulación	Gestión y pago del Impuesto Municipal de Circulación
Mantenimiento Producto Premium	Mantenimiento preventivo, reparación de averías y sustitución de neumáticos en concesionarios oficiales de la Marca del vehículo objeto de este estudio.
Matriculación	Gestión de compra, localización, matriculación y entrega del vehículo
Multas Completo	Gestión de sanciones
Neumáticos ilimitados Premium	Sustitución de neumáticos en función del desgaste en talleres homologados por Alphabet España.
Seguro Todo Riesgo (Servicio)	Seguro Todo Riesgo (Servicio)

Servicios opcionales		
Servicio VIP:	No Incluido	Entrega y recogida del vehículo en domicilio para intervenciones de mantenimiento
Vehículo de sustitución:	No Incluido	
Tarjeta de combustible:	No Incluido	Emisión y gestión de tarjeta para el pago de combustible y peajes

Detalles de pago		
Frecuencia de Pago	Forma	Fianza
Mensual Postpagable	Transferencia Bancaria	

Cargo por km excedido:	0,06051 Eur
Abono por km no recorrido:	0,05608 Eur

Importe de cuota única inicial		
Neto	IVA / IGIC	Bruto
0,00 Eur	0,00 Eur	0,00 Eur

Valor de venta estimado al final del contrato, sin I.V.A.	14.473,16 Eur
---	---------------

	Importe de cuotas		
	Neto	IVA / IGIC	Bruto
Alquiler del Vehículo	385,23 Eur	80,90 Eur	466,13 Eur
Gestión y Servicios	223,79 Eur	47,01 Eur	270,80 Eur
Total	609,02 Eur	127,91 Eur	736,93 Eur

Observaciones

Volta

Corporate Carsharing Platform

RESUMEN EJECUTIVO.



EMBA 2013-2014
JOSÉ LUIS ARANGUREN ÁLVAREZ
JESÚS MORALES CASTILLO
AGUSTÍN MUÑOZ RAMÍREZ
SANTIAGO NUEVO DADAMA

TABLA DE CONTENIDO

1	PROPUESTA DE VALOR.....	6
1.1	Origen de la propuesta: sharing economy	6
1.2	Misión.....	6
1.3	Visión	6
1.4	Valores.....	6
1.5	Beneficio para la empresa.....	7
1.5.1	¿Qué ahorro se puede obtener?.....	7
1.5.2	Un caso concreto	7
1.6	Beneficio para el empleado	8
1.7	Beneficio para la sociedad	8
2	COMO FUNCIONA	8
3	ANÁLISIS DE ENTORNO	9
3.1	The sharing economy & carsharing.....	9
3.2	Carsharing en el mundo	9
3.3	Carsharing en España	9
3.4	Stakeholders.....	10
3.5	Competidores.....	11
4	ANÁLISIS DAFO.....	12
5	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	14
5.1	Objetivo de ventas	14
5.2	Objetivo de rentabilidad	15
5.3	Fases de implantación.....	15
5.4	Objetivos por años	15
6	OPERACIONES	16
6.1	Recursos	16
6.2	Procesos	17
6.3	Capital humano y organización.....	18
6.4	Estructura organizativa	18
7	MARKETING.....	19
7.1	Precio.....	19
7.2	Estrategia de producto.....	19
7.3	USP y branding	19

7.4	Plan de Acción MKT.....	20
7.5	Cliente: Modelo coste/beneficio.....	20
8	PLAN FINANCIERO.....	21
8.1	Punto de Equilibrio.....	21
8.2	Cuenta de resultados por año y concepto	21
8.3	Necesidad de financiación	22
8.4	Estructura de costes.....	23
8.5	Inversiones	23

1 PROPUESTA DE VALOR

1.1 ORIGEN DE LA PROPUESTA: SHARING economy

Volta corporate carsharing platform ofrece un servicio de Carsharing corporativo con vehículos eléctricos como alternativa al uso del taxi y el vehículo privado en los desplazamientos profesionales.

1.2 MISIÓN



Aportar una alternativa de movilidad para la empresa, flexible, económica y respetuosa con el medio ambiente.

1.3 VISIÓN



Mejora del medio ambiente y calidad urbana de nuestras ciudades, reduciendo el número de tránsitos y utilizando vehículos libres de misiones contaminantes.

1.4 VALORES



- Eficiencia
- Economía
- Flexibilidad
- Innovación
- Respeto al medio ambiente
- Colaboración
- Civismo

1.5 BENEFICIO PARA LA EMPRESA

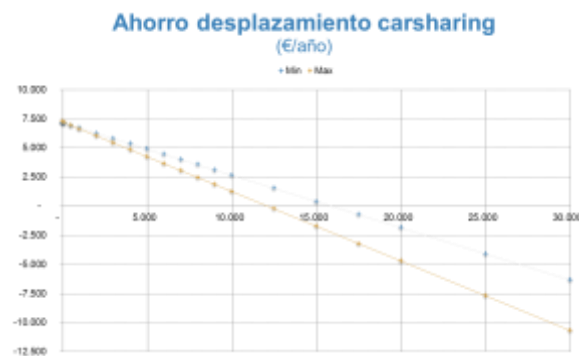
El principal beneficio para la empresa es un ahorro en el coste de desplazamiento y una mejora en la imagen ante la sociedad por medio del respeto con el medio ambiente.

Adicionalmente, se aumenta la productividad de los empleados (disponibilidad) y se puede generar un beneficioso networking con otras compañías.

Y además ...



1.5.1 ¿QUÉ AHORRO SE PUEDE OBTENER?



El ahorro que la opción de carsharing corporativo con vehículos eléctricos puede aportar a una compañía depende de múltiples factores:

- La actividad
- El número de empleados
- La dispersión de sedes
- El tipo de vehículo utilizado

(*) Ahorro estimado carsharing *Zero emissions*, con un vehículo de coste de 30.000 €

1.5.2 Un caso concreto

Para visualizar mejor el ahorro que supone, se ha estimado el ahorro real que representará la implantación del servicio VOLTA en una empresa objetivo, con el resultado del siguiente perfil:

El carsharing encuentra su mayor eficiencia en rangos de utilización menores a los 10.000 km/año para un vehículo de flota convencional.

En concreto, la empresa analizada tiene las siguientes características:

- Sector de consultoría y auditoría
- 4.000 empleados
- Sede en el distrito financiero Madrid Chamartín
- 25€ de coste medio del desplazamiento (ida y vuelta).

-

Se han estimado las siguientes hipótesis de cálculo:

1. Sustitución básica de desplazamientos (4 desplazamientos coche/día)
2. Algún vehículo será compartido por dos personas.
3. La mitad de los desplazamientos será compartido por dos personas.

1.6 BENEFICIO PARA EL EMPLEADO

- Posible disponibilidad de vehículo para uso privado a precio muy interesante. Sustitutivo del vehículo en propiedad.
- Satisfacción por la pertenencia a la compañía

1.7 BENEFICIO PARA LA SOCIEDAD

- Mejora del ambiente urbano.
- Reducción de emisiones con efecto invernadero

2 COMO FUNCIONA



Puede solicitar visita de uno de nuestros expertos en movilidad corporativa en nuestra web www.voltashare.com

En breve se pondrá en contacto con su empresa y realizará un estudio sin compromiso de sus necesidades de movilidad les presentará la propuesta más interesante de nuestros servicios realizará una propuesta personalizada con la mejor alternativa para su empresa.

En el caso de ser aceptada se facilitará acceso a nuestra plataforma desde la que podrá:

- Definir usuarios y condiciones de acceso
- Monitorizar desplazamientos
- Gestiones administrativas: facturación y gasto

Los usuarios podrán descargarse en su smartphone, la aplicación para gestión de las reservas.

Así de sencillo...

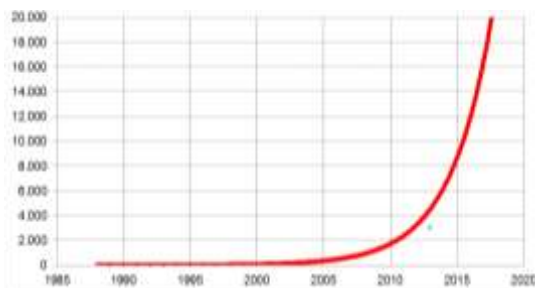
3 ANÁLISIS DE ENTORNO

3.1 THE SHARING economy & carsharing

¿Qué sentido tiene la propiedad de un bien? ¿Por qué asumir el gran coste de la propiedad si se puede disfrutar de un servicio pagando sólo el uso real?
Es la base de la economía compartida, una nueva tendencia de consumo para la que se espera una verdadera explosión en los próximos años.

Debido al elevado coste de adquisición de un automóvil, este sector resulta muy adecuado para el desarrollo de modelos compartidos. Es el carsharing.

Muchas son las propuestas y modalidades de carsharing que han aparecido en los últimos años en los últimos años: las globales ZipCar, Uber, Ficht, ... y otras más cercanas, como Respiro Madrid, BlueMove, Avancar, Social Car, o BlaBlaCar.



Se estima que el número de usuarios de carsharing crecerá a nivel mundial desde los 3 millones de usuarios que existen en la actualidad hasta unos 25 millones en 2020.

3.2 carsharing en el mundo

3.3 carsharing en España

En España la acogida del carsharing está resultando quizás algo más lenta que en otros países de nuestro entorno, pero su crecimiento está siendo igualmente significativo.

El primer operador de carsharing inició su actividad 2008, hoy existen más de 30 operadores de carsharing en nuestro país.

El carsharing ha crecido en España a tasas de hasta el 300% durante 2013, y los operadores se preparan para responder a aumentos mayores en los próximos años.

3.4 STAKEHOLDERS

VOLTA CORPORATE CARSHARING PLATFORM es un modelo de negocio disruptivo en un sector sobre un servicio esencial como es la movilidad. A continuación se relacionan las partes implicadas:

Las empresas, como foco del negocio

Administración pública, como responsable de política y actuaciones en el ámbito de sostenibilidad, eficiencia energética y la movilidad.

Fabricantes de automóviles, que pueden ver afectado su negocio con el potencial de sustitución del vehículo privado.

Aparcamientos, recurso clave en la propuesta de valor, para el estacionamiento y recarga del vehículo.

Operadores renting, como proveedor del vehículo y otros servicios añadidos de la propuesta de valor: seguro, mantenimiento, etc.

Proveedores IT

La tecnología es otro recurso clave del negocio y la innovación tecnológica uno de los activos principales.

Transporte colectivo, puesto que el carsharing adoptará una función relevante en el sistema de movilidad.

Empleados y sus representantes, porque tiempos, costes y condiciones de los desplazamientos asociados a la movilidad ocupacional o profesional afectan directamente a las condiciones de trabajo.



Lo que opinan los usuarios que usan carsharing en el mundo (*):

- **77%** Lo valora positiva o muy positivamente.
- **75%** No posee coche.
- **62%** No comprará coche en los próximos años.

(*) Según el informe anual sobre la evolución del carsharing y su impacto social y medioambiental del Transport Research Laboratory del Reino Unido.

3.5 COMPETIDORES

VOLTA CORPORATE CARSHARING PLATFORM es un servicio disruptivo de movilidad corporativa.

La competencia directa se encuentra en los siguientes grupos:

- Operadores de carsharing.

Constituye un grupo heterogéneo, en continua ebullición ante las expectativas que la tendencia está despertando.

Se han diferenciado los siguientes modelos de negocio:

- NFP (Not-for-profit or co-op),
- P2P (Peer to Peer),
- B2C (Business to Consumer)
 - Sistemas convencionales con vuelta a base
 - Sistemas de flota libre
- Proveedores de renting de vehículos.
- Agentes del sector del transporte colectivo, como el taxi.
- Vehículo particular.



Carsharing corporativo



Web	http://www.aldautomotive.es	http://www.arval.es	https://www.alphabet.com/es-s-es/alphacity	http://bluemove.es	
Renting Tradicional	Si	Si	Si	No	No
Partners	Société Générale	BNP PARIBAS GROUP	BMW	No	No
Implantación					
	España	Si	Si	Si	Si
	Europa	Si	Si	No	No
	Global	Si	No	No	No
Seguro	Incluido	Incluido	Incluido	Incluido	Incluido
Mantenimiento	Incluido	Incluido	Incluido	Incluido	Incluido
Vehículo					
	Classic fuel	Si	Si	Si	No
	Zero emissions	Si (Nissan Leaf)	Si (Renault Twizy)	Si (Think City, Peugeot Ion)	Si (BMW I3)
Precios					
	Autonomía coche	200 km	100 km	200 km	100 km
					200 km
				45€/día= 1350 €	1.100 €
Plataforma					
	Web Personalizada cliente	No	Si	Si	Si
	Aplicación smartphone	No	No	No	Si
	KPIs de control	Si	Si	Si (reporte mensual)	Si (reporte mensual)
	Aplicación móvil estaciones recarga	No	No	No	Si
Uso personal empleado	No	No	Si	No	Si

4 ANÁLISIS DAFO: RESULTADOS

Impulsar potencialidades

1. Mercado atractivo y con alto potencial de crecimiento.
2. Dualidad servicio corporativo / empleado como ventaja competitiva.
3. Alta competencia IT del equipo humano de Volta.

Mitigar riesgos

1. Ventajas del servicio exclusivo sobre el compartido:
 - a) Alcance del servicio,
 - b) Cercanía de la estación de carga,
2. Falta de capacidad.
3. Posicionamiento rápido frente a la facilidad de sustitución
4. Fabricantes de automóviles

Afrontar retos

1. Interés social consolidado y creciente.
2. Incentivos de las administraciones públicas por fomentar fórmulas de movilidad sostenible.

Compensar limitaciones

- Acuerdo con proveedores de vehículos.
- Vehículo con mayor autonomía en el mercado.
- Generar una base de clientes para poder evolucionar a carsharing mixto.

5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Mientras que se percibe gran dinamismo en el sector del carsharing público, con muchos modelos de negocio, se ha encontrado cierto vacío en cuanto a modelos B2B.



En base a ello, puede considerarse como primera decisión estratégica la de centrar el foco del negocio en el servicio a empresas.

Para la implantación, se asume como objetivo principal el de consolidar el carsharing corporativo con vehículos *Zero Emission* como una alternativa económicamente rentable para las empresas ubicadas en las zonas de mayor actividad: Madrid y Barcelona.

Varios factores aconsejan esta decisión:

- Gran concentración de empresas de servicios.
- Áreas metropolitanas con elevada movilidad, donde el vehículo compartido puede desempeñar un papel en el sistema de transporte.

Soporte institucional a iniciativas de fomento a la movilidad sostenible.

5.1 OBJETIVO DE VENTAS

Se ha estimado el potencial de movilidad de las empresas españolas en relación con los siguientes aspectos:

- Actividad
- Número de empleados
- Situación geográfica.

Como resultado, se han establecido unas franjas de demanda en función de los empleados que utilizarán los vehículos: la 'optimista' empresas de más de 500 empleados y la 'pesimista', de más de 750 empleados:

Hipótesis	Ratio	Potencial (*)	Objetivo		
			1%	2%	0,5%
H1 (Optimista)	500	4414.84	44	88	22
H2 (Pesimista)	750	2943.23	29	59	15

(*) Se ha estimado la implantación de VOLTA Corporate carsharing platform en el 60% de las empresas con necesidades de movilidad.

5.2 OBJETIVO DE RENTABILIDAD

Una vez analizados todos los aspectos contemplados en el plan, creemos que un objetivo realista es conseguir un TIR del 15%.

5.3 FASES DE IMPLANTACIÓN

FASE I (2014-2015)

- Piloto en la provincia de Madrid,
- Empresas de más de 500 empleados.

FASE II (2016-2017)

- Consolidación y crecimiento en Madrid
- Lanzamiento del servicio en Barcelona

FASE III (2018-2019)

- Consolidación y crecimiento en Madrid y Barcelona
- Lanzamiento del servicio a petición, por todo el país

15

Programa piloto de flota libre en Madrid o Barcelona, dependiendo de la cuota de implantación.

5.4 OBJETIVOS POR AÑOS

		Objetivos Año 1	Objetivos Año 2	Objetivos Año 3	Objetivos Año 4	Objetivos Año 5
Clientes	<i>Cuota de mercado</i>	1%	1%	0.75%	0.80%	1%
	<i>Número de vehículos</i>	44	84	100	110	152
Marca	<i>Reconocimiento de marca</i>	10%	17%	24%	29%	35%
Financieros	<i>EBITDA</i>	-142.595€	156.025€	210.827€	267.137€	558.206€
	<i>Beneficio Neto</i>	-230.385€	25.149€	27.547€	26.828€	252.550€

6 OPERACIONES

6.1 RECURSOS

El vehículo es clave en nuestra oferta. Diferenciador. Máximas prestaciones e imagen de eficiencia, innovación tecnológica y de sostenibilidad. Es el BMW i3.



La estación de carga WattStation ©, desarrollado por *GE ecomagination* en colaboración por el joven diseñador suizo Yves Behar, que mejora el tiempo de carga hasta 4 horas, la mitad que un cargador convencional.

El sistema de gestión *WattStation Connect*, permite monitorización y registro inteligente.

La Plataforma tecnológica VOLTA corporate carsharing platform

- Disponible en versión web, y App Android e iOS

- Tres perfiles de usuario:

- ✓ Empleado, como usuario final del servicio: reserva online.
- ✓ Gestor de la empresa cliente: integración en Intranets.
- ✓ Super-usuario: seguimiento, explotación y administración.

- Modo abierto para compartir recursos y experiencias, crear networking, etc



Un Call center de información y atención al cliente

- ✓ Soporte a usuarios.
- ✓ Comunicación de incidencias.
- ✓ Información comercial.

Volta CarSharing KitCar, permite localización permanente de todos los vehículos a través de GPS, la apertura del vehículo, etc.



Experto en movilidad corporativa

- Es el responsable directo del servicio global cliente,
 - Elaborará el plan de movilidad de la empresa y velará en todo momento de que cubre con las necesidades del cliente, proponiendo, en su caso, las medidas de mejora.

6.2 PROCESOS

Nuestra mayor preocupación es que su vehículo esté siempre a su servicio, localizado y en perfectas condiciones para el desplazamiento (limpio, máximo nivel de carga en la batería, ...).

Un complejo engranaje permanentemente en marcha, garantizado y gestionado por la completa plataforma de gestión integrada VOLTA:

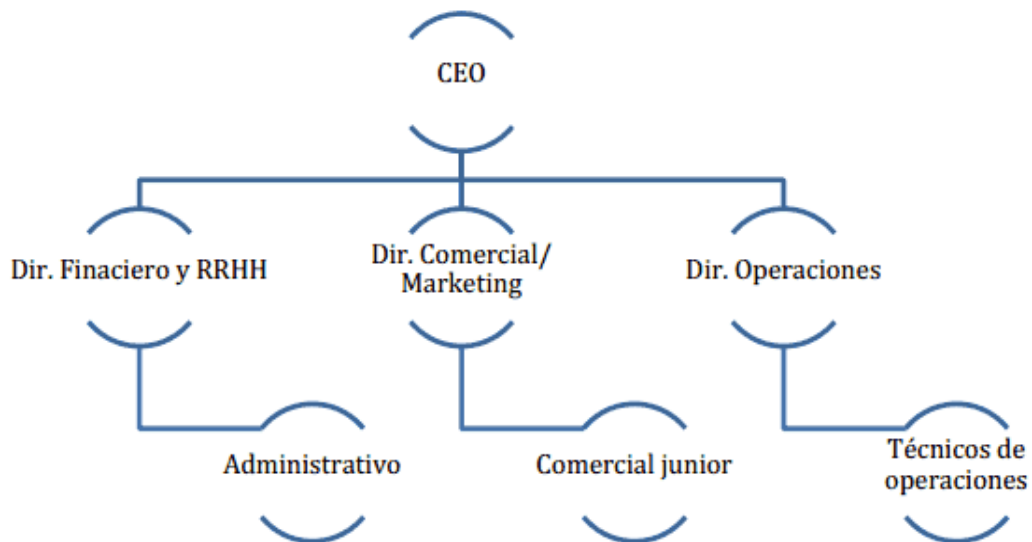


- ✓ Procesos de implantación:
 - Estudio de movilidad
 - Instalación de cargadores
 - Instalación de plataforma tecnológica
 - Explotación del servicio
- ✓ Gestión y atención al cliente.
 - Entrega de vehículos
 - Soporte puesta en servicio
- ✓ Procesos de explotación.
 - Recarga
 - Limpieza
 - Mantenimiento
 - Reserva
- ✓ Proceso de atención al usuario
- ✓ Proceso de control del servicio
- ✓ Proceso de gestión del servicio

6.3 CAPITAL HUMANO Y ORGANIZACIÓN



6.4 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



Deseamos un equipo de trabajo que refleje el espíritu innovador de la compañía.

A nuestros empleados, no les pedimos ni más ni menos que lo que nosotros queremos ofrecer a nuestros clientes:

- Orientación al cliente.
- Una mente abierta, para adaptarse y aprender.
- Capacidad de trabajo en equipo.
- Innovación.



7 MARKETING

7.1 PRECIO

Item	Coste (€/Ud.)
Vehículo renting	609
Sistema apertura	12
Limpieza	60
Coste Total	681

1.100
€/mes/vehículo

- ✓ Margen sobre costes del 30%.
- ✓ Mas barato que los competidores
- ✓ Asumible por el cliente.

7.2 ESTRATEGIA DE PRODUCTO

VOLTA: Plataforma de car sharing para empresas que proporciona ahorro de recursos y ecología, y aporta servicios de valor añadido

Producto potencial:

Movilidad como servicio, plataforma tecnológica y de servicios integrada y alineada con las necesidades de la empresa.

7.3 USP Y BRANDING

Connect, Share & Move



7.4 PLAN DE ACCIÓN MKT

Acción	2014	2015	2016	2017	2018
Prensa "tradicional"	1.500	1.500	1.000	1.000	1.000
Prueba del servicio en clientes.	8.000	4.000			
Pruebas en parques empresariales.	3.000	3.000	3.000		
Prensa especializada motor	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
PROMOCIONES					
Descuentos primer mes de servicio	15.000	60.000	90.000	72.000	90.000
Descuentos por nuevos contactos	5.000		5.000		5.000
Presentaciones a clientes en hoteles	7.000	5.500	2.500		
Visitas a clientes	18.000	18.000	12.000	12.000	12.000
Participación radio/TV	100.000				
Mailing electrónico	360		360		360
Contacto telefónico	1.000		1.000		1.000
Decoración vehículos	14.000				
Diseño Branding ...	10.000				
PRESUPUESTO TOTAL MKT	184.860	94.000	116.860	87.000	111.360

7.5 CLIENTE: MODELO COSTE/BENEFICIO.

7.5.11 HIPÓTESIS 1

Desplazamientos individuales.

Coste en medios tradicionales	Coste servicio VOLTA	Ahorro
105.000 €	66.000 €	37%

7.5.12 HIPÓTESIS 2

¼ de desplazamientos compartidos.

Coste en medios tradicionales	Coste servicio VOLTA	Ahorro
131.250 €	66.000 €	50%

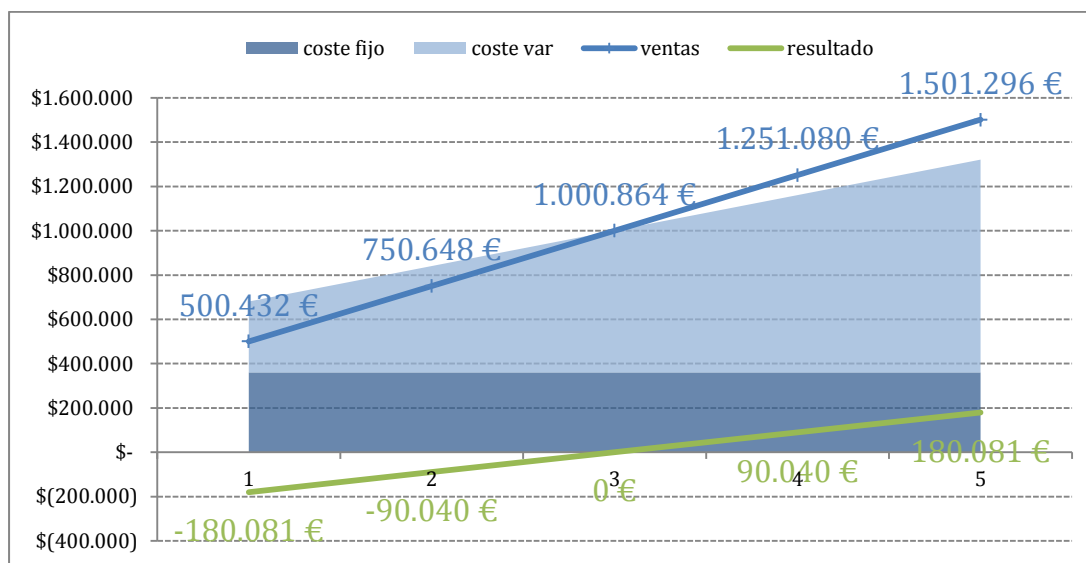
7.5.13 HIPÓTESIS 3

½ de desplazamientos compartidos.

Coste en medios tradicionales	Coste servicio VOLTA	Ahorro
157.500 €	66.000 €	58%

8 PLAN FINANCIERO

8.1 PUNTO DE EQUILIBRIO



El negocio comenzará a dar resultado positivo cuando las ventas alcancen 1.000.864.- €, lo que ocurre a finales del segundo año. El gráfico muestra el punto de equilibrio relacionando costes fijos, variables, ventas y resultado.

21

8.2 CUENTA DE RESULTADOS POR AÑO Y CONCEPTO

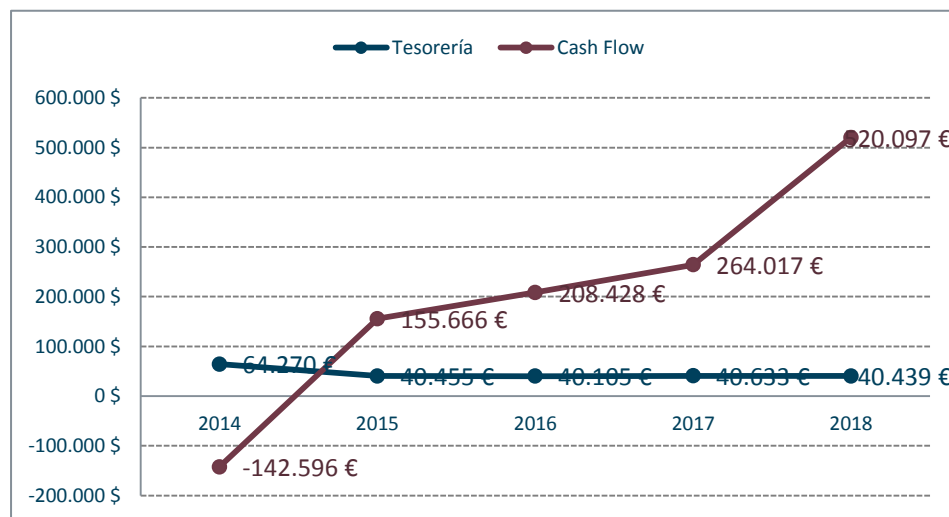
Cuenta de Resultados	2014	2015	2016	2017	2018
Ingresos por ventas	604.600,00€	1.177.321,09€	1.429.604,18€	1.604.015,89€	2.260.787,49€
Costes variables	-387.034,69€	-622.449,66€	-752.400,68€	-805.215,98€	-1.138.306,50€
Variación de existencias	-€	-€	-€	-€	-€
MARGEN BRUTO EXPLOTACIÓN	217.565,31€	554.871,43€	677.203,50€	798.799,91€	1.122.480,99€
Gastos de personal	-242.165,00€	-278.489,75€	-343.612,50€	-406.444,50€	-436.551,50€
Gastos generales	-117.996,00€	-120.355,92€	-122.763,04€	-125.218,30€	-137.722,67€
Ajustes subvenciones	-€	-€	-€	-€	-€
EBITDA	-142.595,69€	156.025,76€	210.827,96€	267.137,12€	548.206,82€
Dotación a la amortización	-73.540,00€	-117.236,80€	-170.297,20€	-229.830,97€	-263.241,11€
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS E INTERESES	-216.135,69€	38.788,96€	40.530,76€	37.306,15€	284.965,71€
Intereses	-€	-360,00€	-2.400,00€	-3.120,00€	-1.380,00€
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS	-216.135,69€	38.428,96€	38.130,76€	34.186,15€	283.585,71€
Impuestos sobre beneficios	-€	-€	-€	-€	-26.729,38€
BENEFICIO NETO DEL EJERCICIO	-216.135,69€	38.428,96€	38.130,76€	34.186,15€	256.856,33€
BINEA	-216.135,69€	-177.706,73€	-139.575,97€	-105.389,82€	-€

Cash Flow	-142.595,69€	155.665,76€	208.427,96€	264.017,12€	520.097,44€
TIR	17,00%				
VAN	421.206,98€				

8.3 NECESIDAD DE FINANCIACIÓN

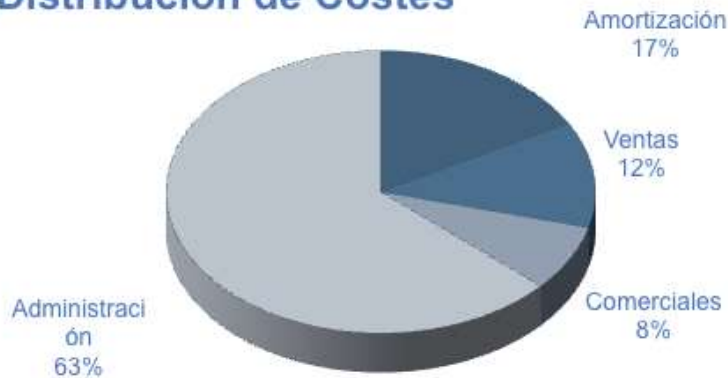
Debido a la situación actual con el crédito, hemos decidido no solicitar financiación a largo plazo, dado que lo más probable es que no sea concedida. Indudablemente, si al final se consiguiera financiación, la TIR se vería elevada.

Tesorería	2014	2015	2016	2017	2018
Final	64.270,15 €	40.454,89 €	40.105,14 €	40.632,95 €	40.439,10 €
Capital	2014	2015	2016	2017	2018
Aportaciones	500.000,00 €	- €	- €	- €	- €
Créditos a Corto Plazo <1 año	2014	2015	2016	2017	2018
Importe medio anual	- €	6.000,00 €	40.000,00 €	52.000,00 €	23.000,00 €
Interés (%)	6%	6%	6%	6%	6%



8.4 ESTRUCTURA DE COSTES

Distribución de Costes



8.5 Inversiones

Las inversiones más importantes las constituyen la plataforma tecnológica, el Car Kit y los Postes de Carga. Son equipamientos que se irán adquiriendo conforme se vayan colocando vehículos pues están directamente relacionados con ellos.

23

Inversiones	2014	2015	2016	2017	2018
Coste Postes de Carga	1.750,00 €	1.785,00 €	1.820,70 €	1.857,11 €	1.894,26 €
Coste Car Kit	800,00 €	816,00 €	832,32 €	848,97 €	865,95 €

Inversiones	2014	2015	2016	2017	2018
Maquinaria e instalaciones (Postes carga)	77.000,00 €	149.940,00 €	182.070,00 €	204.282,54 €	287.926,95 €
Elementos de transporte (Car Kit)	35.200,00 €	68.544,00 €	83.232,00 €	93.386,30 €	131.623,75 €
Mobiliario	3.000,00 €	- €	- €	- €	- €
Equipos de Oficina	2.000,00 €	- €	- €	- €	- €
TOTAL	117.200,00 €	218.484,00 €	265.302,00 €	297.668,84 €	419.550,71 €

Inversiones	2014	2015	2016	2017
Aplicaciones informáticas (Plataforma)	200.000,00 €	- €	- €	- €
TOTAL	200.000,00 €	- €	- €	- €

