



## **RESUMEN EJECUTIVO**

### **Abril de 2009**

**Borja García**  
**Carlos Hernández**  
**Enrique Hormigo**  
**Mireia Mercader**  
**Ana Isabel Peral**



## 1. INTRODUCCIÓN

---

Las ciudades modernas presentan características comunes que ponen de manifiesto la necesidad de adoptar medidas innovadoras para afrontar las dificultades de movilidad,

*El reto es ofrecer una fácil solución que suponga un ahorro de tiempo y dinero en los desplazamientos urbanos.*

reducir la contaminación y sobre todo, mejorar la calidad de vida de sus habitantes. El reto es ofrecer una fácil solución que suponga un ahorro de tiempo y dinero en los desplazamientos urbanos, a través de un negocio atractivo, con una TIR por encima del 15% y un ROI superior al 40% en el quinto año de explotación.

La misión de BIP&GO es “complementar convenientemente las necesidades de movilidad en las zonas urbanas, a través del alquiler por horas de vehículos poco contaminantes”.

### 1.1 ¿QUÉ ES EL CARSHARING?

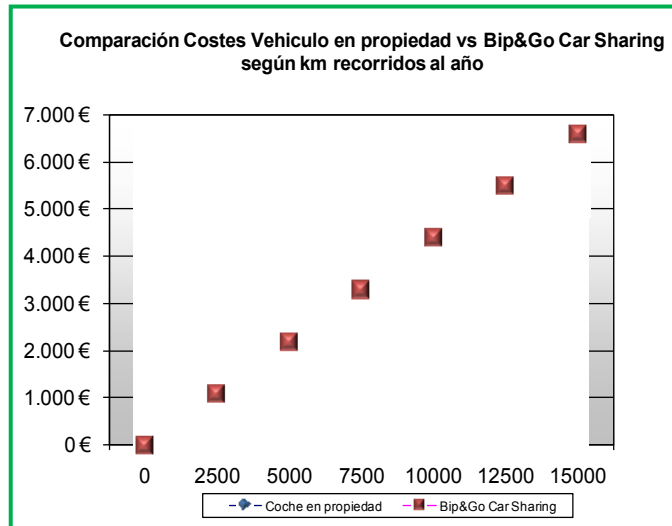
---

El carsharing es una modalidad de transporte que permite a sus usuarios utilizar un coche cuando lo necesiten, sin tener que afrontar los costes y responsabilidades del régimen en propiedad. El automóvil pasa de ser un producto a convertirse en un servicio, en virtud del cual, se ofrece a los ciudadanos el uso y disfrute de vehículos abonando las tarifas correspondientes en función del tiempo y kilometraje, en lugar de que el ciudadano esté obligado a poseer un vehículo en propiedad.

Las **características** fundamentales del **carsharing** son las siguientes:

- Facilita el desplazamiento urbano y permite acceder a lugares donde no llega el transporte público.
- Uso por reducido espacio de tiempo (horas): los desplazamientos cortos resultan muy económicos. Facturación mensual por kilometraje y tiempo de uso.
- Los usuarios del carsharing lo utilizan de forma recurrente a lo largo de la semana, mes o año; no se trata por tanto, de usuarios esporádicos o de un solo servicio.
- El servicio es gestionado completamente por el usuario que realiza por teléfono o Internet la reserva del vehículo, y acude a las ubicaciones de recogida para recoger y devolver el vehículo.
- Servicio completo llave en mano ya que el precio ofrecido a los socios incluye gastos de mantenimiento, seguro, combustible, etc.
- Los clientes deben haberse dado de alta previamente como usuarios del servicio.

El carsharing es una alternativa real al vehículo en propiedad, y para distancias inferiores a 13.000 kilómetros al año es mucho más económico, tal y como muestra la gráfica adjunta. Además, reduce considerablemente los vehículos que circulan por las ciudades, lo que implica reducción de gases contaminantes y a su vez hace disminuir la demanda de aparcamientos, liberando espacios públicos para otros usos.



## 1.2 ALGUNOS EJEMPLOS

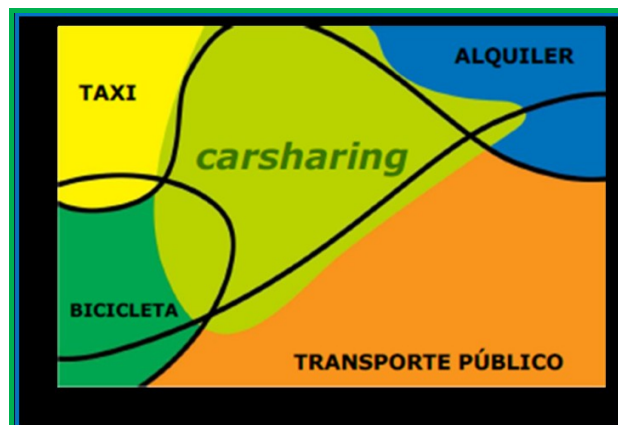
Actualmente el carsharing se encuentra operativo en más de 600 ciudades en todo el mundo, entre ellas Nueva York (con más de 1000 vehículos), París y Londres. El origen del carsharing tuvo lugar en 1987 en Suiza, con la empresa Mobility, que actualmente factura 30,5 millones €. En 2006 se han alcanzado en todo el mundo casi 348.000 usuarios, más del 60% están en Europa.

*Implantado en más de 600 ciudades en todo el mundo*

En España sólo Barcelona cuenta con el servicio de carsharing ofrecido por la empresa Avancar (fundada en 2.005), y que cuenta con 38 estaciones de recogida, un total de 125 vehículos y una facturación de 828.000€ en 2007.

## 2. PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

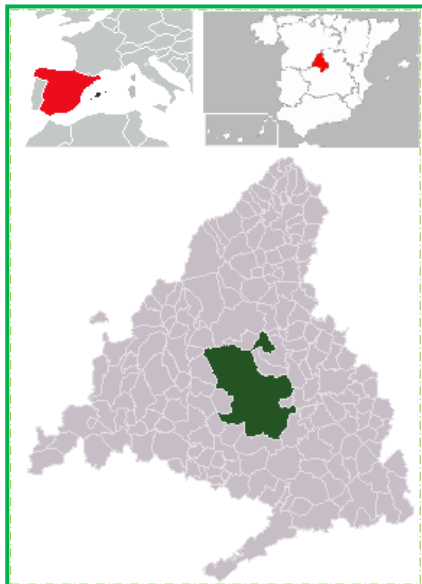
En la siguiente gráfica se muestran cuáles son los principales productos sustitutos del carsharing en función de la flexibilidad del servicio y la distancia a recorrer anualmente:



### 3. LUGAR DE IMPLANTACIÓN

---

El proyecto se implantará en la ciudad de **Madrid** por disponer de unas características que favorecen el desarrollo exitoso del negocio:



- No dispone de servicio de carsharing.
- Algunas zonas del centro urbano presentan grandes dificultades para aparcar.
- La amplia red pública de transporte favorece y complementa el uso del carsharing.
- La extensión de la urbe es considerable y existen numerosos lugares a los que no se puede acceder a través de los servicios de transporte público.
- Existe un elevado número de habitantes y de empresas identificados con las características del público objetivo del servicio.

El carsharing es una apuesta de valor para las ciudades modernas que además “potencia el uso del transporte público” y el Ayuntamiento de Madrid “apoyará cualquier iniciativa de carácter privado que quiera implantarse en la ciudad”, afirmó D. Antonio Lucio de la Fundación Movilidad del Ayuntamiento de Madrid.

*“El Ayuntamiento de Madrid apoyará cualquier iniciativa de carácter privado que quiera implantarse en la ciudad”*

Debido al fuerte interés social del servicio de carsharing, existen numerosas líneas de subvenciones y ayudas públicas de ámbito estatal y europeo susceptibles de financiar este tipo de proyectos. El Borrador de la Estrategia Española de Movilidad Sostenible del Ministerio de Medio Ambiente, Rural y Marino y el Plan de Uso Sostenible de la Energía y Prevención del Cambio Climático de la Ciudad de Madrid prevén el fomento de carsharing como medida a impulsar desde la administración pública.

Pero el carsharing también posee un interés privado, Hertz apostó por el carsharing y en 2008 lo implantó en París, Londres y Nueva York, concibiéndolo como una extensión del negocio de alquiler de coches, en el que incluso

*BIP&GO ha definido un Plan de Negocio que permite solvencia y rentabilidad sin intervención pública*

pueden “competir varias empresas en una misma ciudad” afirmó D. Alfredo Ruiz Plaza, vicepresidente de Hertz Europa. Siguiendo esta premisa, BIP&GO ha definido un Plan de Negocio que permite solvencia y rentabilidad sin intervención pública.

## 4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>POSICIONAMIENTO</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidar el carsharing como alternativa al coche privado.</li> <li>• BIP&amp;GO marca de referencia local ante posibles competidores.</li> <li>• Movilidad ecológica y sostenible.</li> </ul>
	<b>VENTAS</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Captar 3.000 socios al cabo de cinco años.</li> <li>• Conseguir en el 5º año una facturación de 2 mill € y un Resultado Neto de un 10% sobre las ventas.</li> </ul>
	<b>RENTABILIDAD</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alcanzar una rentabilidad (TIR) en torno al 15%.</li> </ul>

## 5. PÚBLICO OBJETIVO

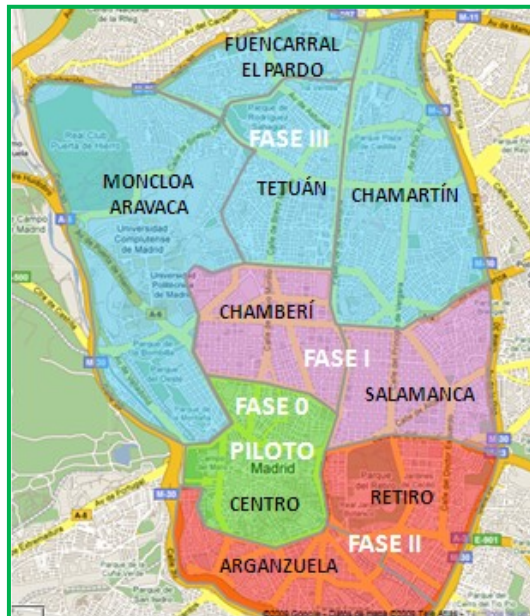
Se ha realizado un análisis de mercado, abarcando tanto a particulares como a empresas localizados en los distritos interiores a la Calle 30, en los que está previsto implantar carsharing. Se ha realizado un **análisis cuantitativo** (con datos del INE) y uno **cualitativo** (mediante una encuesta realizada por internet a más de 150 personas). Las conclusiones se resumen a continuación.

<b>ANÁLISIS CUANTITATIVO</b>	
<b>PARTICULARES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 570.943 conductores.</li> <li>• 15% extranjeros.</li> <li>• 50% con estudios y usuarios de Internet .</li> <li>• 97% poseen vehículo. Problemas de aparcamiento</li> </ul>
<b>EMPRESAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flota de 12.094 vehículos posibles usuarios car sharing (uso comercial + renting).</li> <li>• El nº pequeñas empresas (&lt;50 trabajadores) potenciales clientes de car sharing ascienden a 19.916.</li> </ul>
<b>ANÁLISIS CUALITATIVO</b>	
<b>ENCUESTADOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De los principales usos del coche privado: compras y recados.</li> <li>• El 22% usa coche &lt; 10.000 km/año.</li> <li>• 58% usuarios de transporte público.</li> <li>• 22% dispuestos a usar carsharing.</li> </ul>
<b>PÚBLICO OBJETIVO</b>	
<b>PARTICULARES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mas de 21 años, usuarios internet y habituales (o potenciales) del transporte público.</li> <li>• Trabajadores, residentes u otros, sin vehículo en propiedad o con necesidad de disponer de un 2º vehículo y con &lt; 13.000 km al año.</li> </ul>
<b>EMPRESAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ubicadas en los distritos interiores a la Calle 30.</li> <li>• Menos de 50 trabajadores (pymes, autónomos).</li> <li>• Que en la actualidad tienen turismos contratados mediante renting para usos esporádicos.</li> </ul>

## 6. MODELO DE IMPLANTACIÓN

El modelo de implantación de BIP&GO previsto durante los primeros cinco años está estructurado en fases progresivas que se extienden geográficamente desde la Zona Centro, continuando por todos los distritos comprendidos dentro del anillo de la Calle 30. Cada fase tiene como objetivo la captación de un número de socios que determinarán el número de vehículos, los parkings, la ubicación de los Point of Service (PoS), etc.

Fases	0 - Piloto		I	II	III
Años	1	2	3	4	5
Socios	380	525	1200	2000	3500
Coches	15	20	45	65	110
PoS	5	7	15	22	36



## 7. DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO (LA MOVILIDAD EN 4 PASOS)

El modelo de carsharing desarrollado por BIP&GO será sencillo e intuitivo para los socios, por ello se ha estructurado el servicio en los siguientes pasos:



1. Únete

Los clientes se podrán **unir** al Club BIP&GO vía telefónica o a través de nuestra web. Una vez confirmada el alta, recibirán una tarjeta RFID personal e intransferible que les permitirá utilizar los vehículos de BIP&GO.



2. Reserva

La **reserva** de los vehículos la podrán hacer bien a través de la página web, o por vía telefónica 24 horas 365 días.



3. Arranca

Para la recogida del vehículo, el usuario se persona en el parking que haya seleccionado en la reserva y para **arrancar**, desbloquea, tanto las puertas como la centralita del motor del vehículo alquilado con su tarjeta RFID.



4. Disfruta

Los socios podrán **disfrutar** del vehículo durante el periodo de tiempo establecido en la reserva. En caso de tener que repostar combustible, los vehículos están provistos de una tarjeta Solred gratuita, con la que los usuarios podrán pagar el repostaje. El usuario devuelve el vehículo en el mismo punto de recogida.

## 8. PLAN DE OPERACIONES

---

### 8.1 VEHÍCULOS Y ECOLOGÍA

---

Se ofrecen tres tipos de vehículo que responden a requisitos de bajo impacto medioambiental:



Los tres vehículos tienen bajos consumos de combustible y bajas emisiones de CO<sub>2</sub>, contribuyendo a mejorar la calidad del aire de la ciudad.

El carsharing per-sé es una iniciativa con un alto componente ecológico, pero BIP&GO lo ha aumentado aún más utilizando vehículos de bajo impacto medioambiental, acercándose a los segmentos sociales y políticos con mayor concienciación ecológica.

*El carsharing es una iniciativa con un alto componente ecológico*

Los vehículos de BIP&GO se encuentran en régimen de renting y requieren pocas adaptaciones con respecto al modelo comercial, tan sólo la instalación no intrusiva de un dispositivo de reconocimiento de tarjetas RFID que se coordina con un sistema inteligente de apertura, cierre y desbloqueo electrónico del motor. Además están dotados de GPS que permite comprobar su correcta devolución en el PoS asociado y asistir a los usuarios en caso de emergencia.

### 8.2 PUNTOS DE RECOGIDA Y ENTREGA

---

Cada parking (PoS) dispone al menos de un vehículo de cada modelo ofertado. Cada vehículo tiene una plaza asociada y no podrá ser ocupada por ningún otro vehículo, por lo que siempre estarán disponibles para el estacionamiento en el momento de la devolución. Por tanto, cada vehículo deberá recogerse y devolverse en el mismo punto.

*La ubicación de los parkings se ha determinado respondiendo a criterios de cercanía y accesibilidad*

La ubicación de los parking se ha determinado respondiendo a criterios de cercanía y accesibilidad, encontrándose a 500 metros como máximo de cualquier punto dentro del área de implantación de BIP&GO.



## 8.3 DISPONIBILIDAD DEL SERVICIO

Los dos elementos clave que facilitarán la disponibilidad 24 horas los 365 días del año del sistema de reserva de vehículos son:

- **Call Center:** se contratará al Centro Especial de Telemarketing del Grupo Markel, que emplea a discapacitados y fomenta su integración social.
- **Plataforma software integrada:** de Eileo líder mundial de servicios de carsharing. Además del hardware instalado en nuestros vehículos, Eileo, con quien se establecerá una alianza de *partnership*, suministrará la plataforma software de reservas, el CRM y la conexión con los vehículos para gestionar la facturación y el seguimiento de los mismos.

Se incluye la web, cuyos dominios [www.bipandgo.com](http://www.bipandgo.com) o [www.bipandgo.es](http://www.bipandgo.es) están ya registrados al igual que la marca BIP&GO y el logotipo:



## 9. EQUIPO HUMANO

La contratación de las funciones de menor valor añadido a proveedores expertos en las mismas (externalización) permite tener una estructura organizativa muy ligera. De esta forma se gestionarán directamente las funciones más vinculadas al corazón del negocio: Operaciones, Marketing y Administración, llegando a nueve empleados en el quinto año.

## 10. PLAN DE MÁRKETING

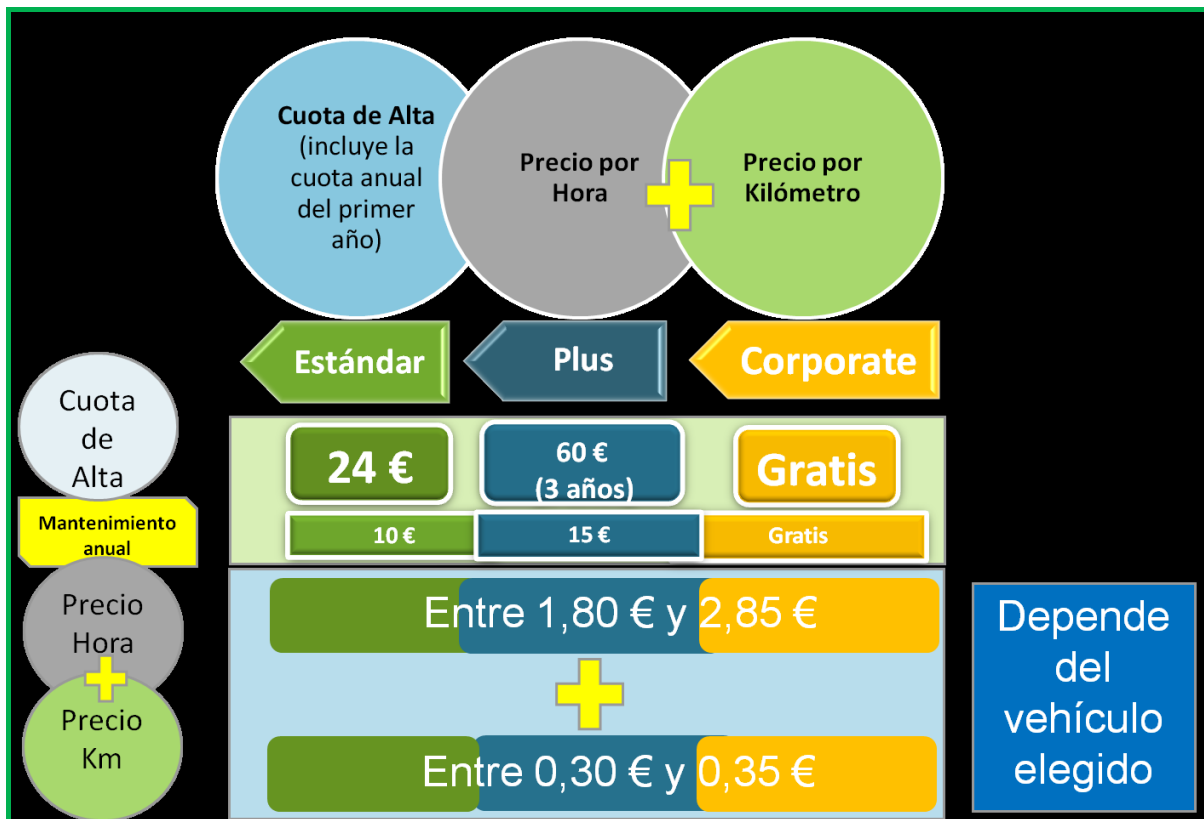
Se ha diseñado una marca fresca, moderna y amigable. La estrategia de marketing de satisfacción y posicionamiento girará en torno al concepto de “Club” debido a que todos los clientes de BIP&GO deben ser participantes activos de la marca:

*Marketing de fidelización vs Marketing de gestión para cambiar un hábito*

- Pagarán una cuota de alta y una cuota anual de mantenimiento.
- Recogerán el coche por sí mismos y lo entregarán en un estado correcto para el uso del siguiente cliente y en el plazo acordado.
- Serán los encargados de repostar el combustible y hacer buen uso de la tarjeta que para tal efecto se encontrará en el vehículo.
- Serán los mejores “soportes publicitarios” al contar la experiencia a otros miembros de su vecindario.

Además, al asociar el Club a un programa de puntos, se mejora la retención y fidelización de los clientes.

Se han establecido tres segmentos diferenciados: Estándar, Plus y Corporate, cuyos precios de alquiler y cuotas varían de acuerdo al uso esperado para cada uno de ellos:



Ejemplos de promoción que se utilizarán en la fase de lanzamiento:

# Marquesinas

## Flyer (anverso)

## 11. SEGUIMIENTO Y MEDIDAS CORRECTORAS

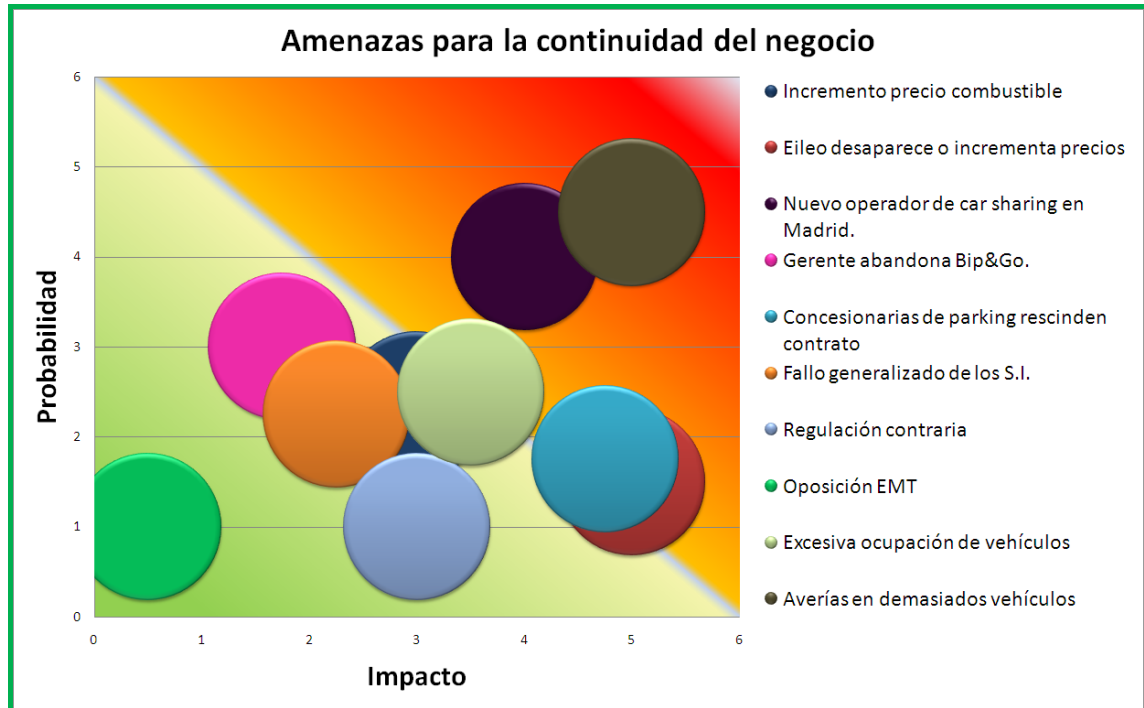
Al ser el carsharing un modelo de negocio de uso intensivo de los vehículos (estrategia de alta rotación) y altamente dependiente de la correcta gestión de las operaciones, es fundamental contar con un robusto sistema de monitorización y corrección de indicadores (KPIs). Por ello, se ha diseñado un **modelo de indicadores** fácil de generar, comprender y accionar. En la siguiente tabla se incluyen los objetivos por año:

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Número de socios activos	380	525	1.200	2.000	3.500
Ratio socios por vehículo	25:1	26:1	27:1	31:1	32:1
Utilización de cada vehículo	>20%	>22%	>24%	>27%	≈30%
Número de usos socio/mes	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5
Tiempo medio de cada uso (horas)	2,69	2,69	2,69	2,69	2,69
Distancia. media recorrida por alquiler (km)	≈30	≈30	≈30	≈30	≈30
Margen operativo por vehículo	>1.500€	>2.000€	>3.000€	>4.500€	>6.000€
Tasa de abandono (Churn)	10%	11%	12%	12%	15%

Frente a posibles desviaciones de estos objetivos, se han determinado **planes de acción** (o palancas) a activar, sobre todo cuando las oscilaciones sean más críticas:

KPI	DESVIACIÓN	PALANCA
Número de Socios Activos	▽20% 304	<b>Retrasar la siguiente fase.</b> - Campañas de promoción para captar mayor número de socios. - Estimular uso de los clientes activos para que sea superior a lo planificado.
Utilización de cada vehículo	▽20% 70,64	<b>Medida correctiva de severidad muy alta.</b> Retrasar siguiente fase de despliegue. Lanzar campaña de comunicación con socios con promociones muy agresivas regalando el precio de las horas de alquiler y cobrando sólo por kilómetros.
Distancia media recorrida por alquiler (km)	▽10% 26,92	<b>Situación poco desfavorable.</b> - Lanzar campañas de captación de nuevos socios Corporate (realizan de media más kilómetros). - Lanzar campañas de comunicación con nuestros socios mostrándoles usos donde los kilómetros a recorrer sean más elevados.
	▽20% 23,92	<b>Situación muy desfavorable.</b> - Estableceremos acuerdos con grandes Centros Comerciales ubicados en el extrarradio de Madrid (Entorno de M-40 ó M-50) para que nuestros socios realicen más kilómetros con nuestros vehículos.
Número de usos por socio al mes	▽10% 2,25	<b>Situación desfavorable.</b> - Esfuerzos focalizados en aumentar el número de socios un 10%-15% en cada una de las fases de despliegue respecto a los objetivos marcados.
	▽20% 2	<b>Situación muy desfavorable.</b> - Aumentar gasto en promoción hasta los 100.000 € (presupuestado=90.000€) para captar un número de socios entre un 20 y un 25% de socios superior al esperado.
Margen operativo por vehículo	▽10% 1.350€	<b>Situación desfavorable.</b> - Lanzar planes de acción livianos para mejorar la eficiencia en costes
	▽20% 1.200€	<b>Planes de acción muy agresivos para reducir costes.</b> - Retrasar siguiente fase de despliegue hasta conseguir cash flow esperado. - Asumir in-house tareas de atención al cliente e incluso limitar el canal de atención telefónica para casos de emergencias o incidencias. - Congelar gastos en promoción, promoviendo y bonificando el boca-oreja de nuestros socios. - Aumentar ligeramente las tarifas.
CDI (Customer Delight Index)	▽20% 68%	<b>Situación muy desfavorable</b> por la posibilidad de que el efecto boca-oreja pueda erosionar ingresos futuros. - Lanzar campañas de comunicación con todos nuestros socios explicando las mejoras que estamos realizando en nuestro servicio para ajustarnos a sus peticiones.
Disponibilidad de cada vehículo	< 75%	- Analizar si periodo de guarda entre alquileres es suficiente para cubrir imprevistos de Madrid. - Mejorar las actividades no optimizadas. - Incrementar multas tanto por retrasos en la entrega como por desperfectos.
Tasa de abandono	> 15%	- Para evitar la fuga de usuarios, tendremos <b>políticas de retención</b> a proponerles en el momento de solicitar la baja. Estas políticas (inyección de puntos de fidelización) sólo se ofrecerán a socios de más valor.

Adicionalmente se ha diseñado un **plan de contingencia** estructurado en base a potenciales amenazas y riesgos (internos y externos) que podrían comprometer la continuidad de BIP&GO durante horas, días e incluso de forma definitiva, representadas en el siguiente gráfico:



Para cada amenaza se ha definido una serie de medidas correctoras para minimizar su impacto en el negocio, las cuales se analizan con más detalle en la Memoria.

## 12. PLAN FINANCIERO

### 12.1 FINANCIACIÓN

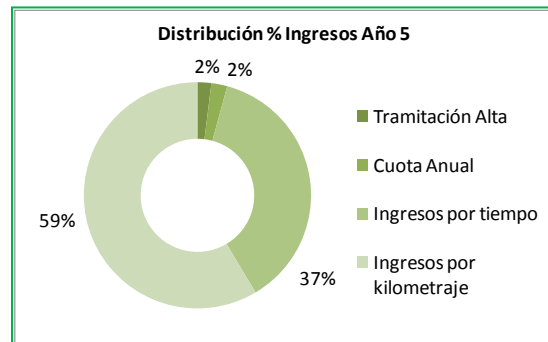
Se inicia la actividad con un Capital Social de 400.000.- € que será íntegramente desembolsado por los accionistas en el primer año.

En el tercer año se solicitará una línea de crédito de 100.000.- € dado que la empresa necesitará liquidez debido al incremento del número de vehículos (20 coches en el segundo año, 45 en el tercero), y al aumento de los gastos de personal. La razón por la cual se opta por esta vía de financiación se debe a que las necesidades de tesorería van a ser a corto plazo, ya que se prevé la cancelación de la línea de crédito con la tesorería generada en los años 4 y 5. De esta manera no se incurre en gastos financieros innecesarios, ya que solo se pagarán intereses por la parte disponible de dicha línea de crédito.

## 12.2 INGRESOS

Los ingresos se obtendrán por las cuotas de los socios, (cuota de alta y anual) y por el alquiler de los vehículos (tiempo y kilometraje).

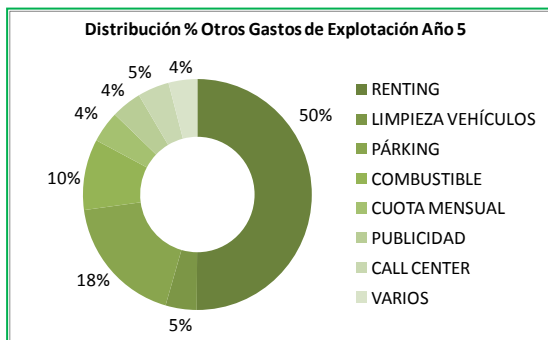
La distribución porcentual en el año 5 se muestra en la gráfica adjunta.



## 12.3 GASTOS

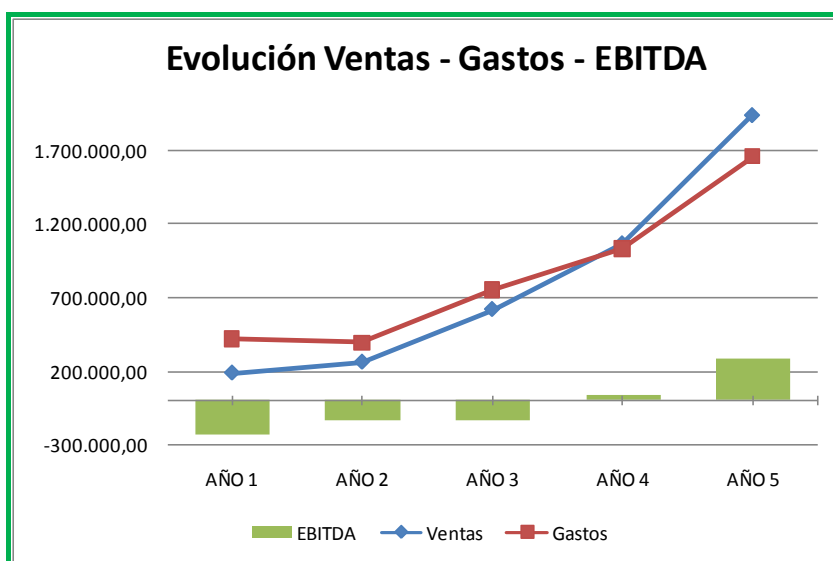
Los Gastos de Personal en el año 5 representan un 15,24% sobre los ingresos.

Los Otros Gastos de Explotación son un 69,95% y la distribución porcentual, en el año 5, de cada una de las partidas que lo componen se muestra en la siguiente gráfica:



## 12.4 ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS

La proyección de las Ventas, Gastos y EBITDA prevista para los próximos 5 años se muestra a continuación:



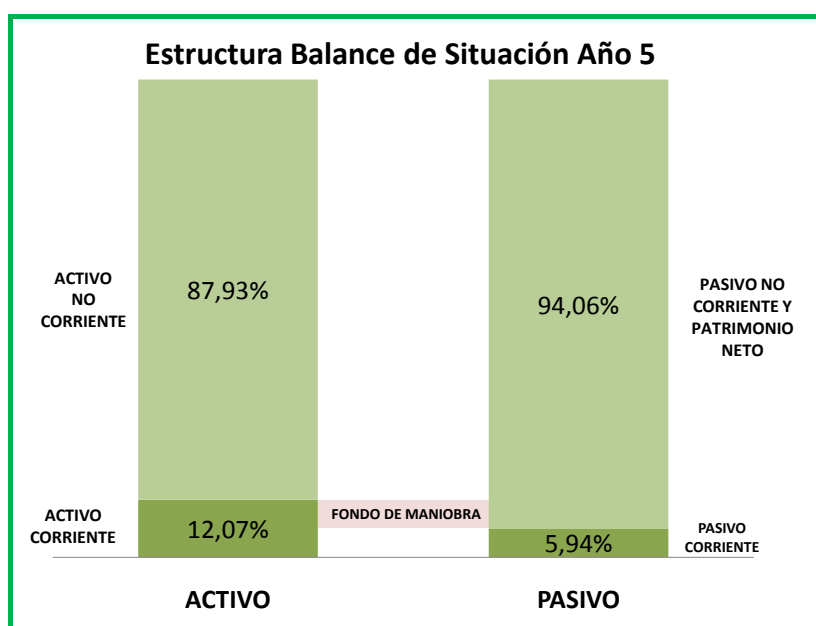
En el año 5, el **BAI** es el **13,28%** de los ingresos totales.

A continuación se muestran el Balance de Situación, la Cuenta de Pérdidas y Ganancias y la Tesorería prevista en los próximos 5 años:

BALANCE DE SITUACIÓN (€)	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>ACTIVO</b>					
<b>A ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>25.148,80</b>	<b>24.397,23</b>	<b>40.781,51</b>	<b>48.326,09</b>	<b>76.287,92</b>
Inmovilizado Material	25.148,80	24.397,23	40.781,51	48.326,09	76.287,92
<b>B ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>246.809,45</b>	<b>163.530,27</b>	<b>215.558,06</b>	<b>235.520,09</b>	<b>555.769,65</b>
Existencias	446,31	1.041,39	2.380,32	4.314,33	7.587,27
Deudores com. y otras ctas. a cobrar	203.082,49	152.806,79	206.684,01	181.645,69	473.619,87
Efectivo y otros activos liq. equiv.	43.280,65	9.682,09	6.493,73	49.560,07	74.562,51
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>271.958,25</b>	<b>187.927,50</b>	<b>256.339,57</b>	<b>283.846,18</b>	<b>632.057,57</b>

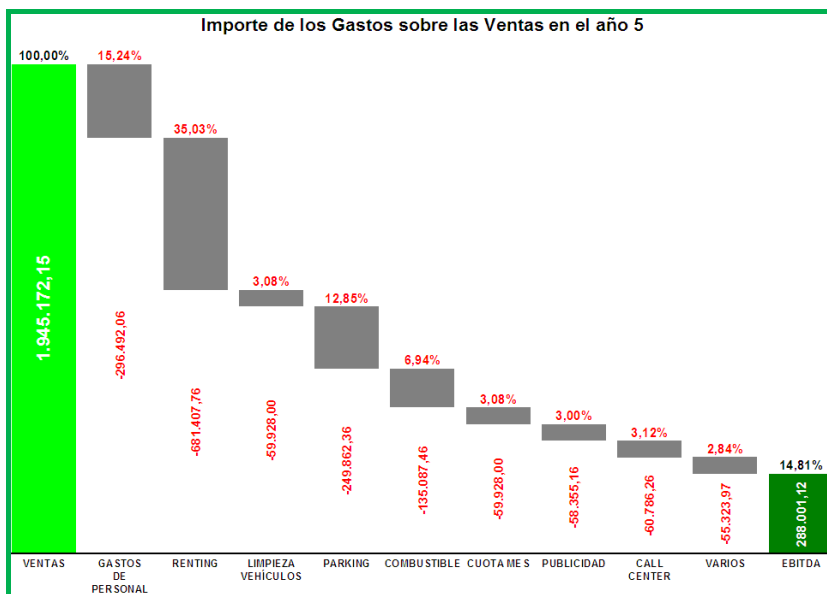
BALANCE DE SITUACIÓN (€)	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>					
<b>A PATRIMONIO NETO</b>	<b>228.882,47</b>	<b>129.468,52</b>	<b>20.911,05</b>	<b>31.655,21</b>	<b>212.524,95</b>
Capital	400.000,00	400.000,00	400.000,00	400.000,00	400.000,00
Resultados de ejercicios anteriores	0,00	-171.117,53	-270.531,48	-379.088,95	-368.344,79
Resultado del ejercicio	-171.117,53	-99.413,94	-108.557,47	10.744,16	180.869,74
<b>B PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>36.100,00</b>	<b>50.600,00</b>	<b>141.475,00</b>	<b>209.475,00</b>	<b>381.975,00</b>
Fianza	36.100,00	50.600,00	121.475,00	209.475,00	381.975,00
Línea de Crédito	0,00	0,00	20.000,00	0,00	0,00
<b>C PASIVO CORRIENTE</b>	<b>6.975,78</b>	<b>7.858,97</b>	<b>93.953,52</b>	<b>42.715,97</b>	<b>37.557,62</b>
H.P. Deudora por Seg. Social	2.213,33	2.257,60	3.429,24	4.096,48	5.989,74
Proveedores	4.762,45	5.601,37	10.524,28	15.227,05	24.557,21
Deuda a C/P	0,00	0,00	80.000,00	20.000,00	0,00
H.P. Deudora por I.V.A.	0,00	0,00	0,00	3.392,45	7.010,67
Deuda tributaria por I.S.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>	<b>271.958,25</b>	<b>187.927,50</b>	<b>256.339,57</b>	<b>283.846,18</b>	<b>632.057,57</b>

En la gráfica adjunta se representa gráficamente la estructura del Balance de Situación en el año 5, reflejando el Fondo de Maniobra.



**PÉRDIDAS Y GANANCIAS (€)**

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
IMPORTE NETO DE LA CIFRA DE NEG.	186.078,87	260.324,25	620.399,26	1.069.091,99	1.945.172,15
GASTOS DE PERSONAL	109.560,00	111.751,20	169.747,38	202.775,67	296.492,06
% <i>Gastos de Personal sobre ingresos</i>	58,88%	42,93%	27,36%	18,97%	15,24%
OTROS GASTOS DE EXPLOTACIÓN	314.685,29	287.571,07	586.218,47	831.255,06	1.360.678,97
% <i>Otros Gastos de Explotación sobre ingresos</i>	169,11%	110,47%	94,49%	77,75%	69,95%
<b>EBITDA</b>	<b>-238.166,42</b>	<b>-138.998,02</b>	<b>-135.566,59</b>	<b>35.061,26</b>	<b>288.001,12</b>
% <i>EBITDA sobre ingresos</i>	-127,99%	-53,39%	-21,85%	3,28%	14,81%
AMORTIZACIONES	-6.287,20	-7.671,11	-13.684,95	-18.992,34	-30.730,88
% <i>sobre ingresos</i>	3,38%	2,95%	2,21%	1,78%	1,58%
<b>RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (EBIT)</b>	<b>-244.453,62</b>	<b>-146.669,13</b>	<b>-149.251,54</b>	<b>16.068,92</b>	<b>257.270,24</b>
% <i>EBIT sobre ingresos</i>	-131,37%	-56,34%	-24,06%	1,50%	13,23%
INGRESOS EXTRAORDINARIOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
GASTOS EXTRAORDINARIOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>RESULTADO ANTES INTS. E IMPTOS. (BAII)</b>	<b>-244.453,62</b>	<b>-146.669,13</b>	<b>-149.251,54</b>	<b>16.068,92</b>	<b>257.270,24</b>
% <i>BAII sobre ingresos</i>	-131,37%	-56,34%	-24,06%	1,50%	13,23%
INGRESOS FINANCIEROS	0,00	4.649,21	169,44	129,87	1.115,10
GASTOS FINANCIEROS	0,00	0,00	6.000,00	850,00	0,00
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (BAI)</b>	<b>-244.453,62</b>	<b>-142.019,92</b>	<b>-155.082,11</b>	<b>15.348,80</b>	<b>258.385,34</b>
% <i>BAI sobre ingresos</i>	-131,37%	-54,56%	-25,00%	1,44%	13,28%
IMPUESTO SOBRE SOCIEDADES	73.336,09	42.605,98	46.524,63	-4.604,64	-77.515,60
<b>RESULTADO NETO</b>	<b>-171.117,53</b>	<b>-99.413,94</b>	<b>-108.557,47</b>	<b>10.744,16</b>	<b>180.869,74</b>
% <i>Resultado Neto sobre ingresos</i>	-91,96%	-38,19%	-17,50%	1,00%	9,30%


**TESORERÍA**

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL ENTRADAS DE CAJA	647.811,87	462.754,28	792.379,23	1.324.788,43	2.460.085,08
TOTAL SALIDAS DE CAJA	604.531,22	453.072,19	885.885,49	1.195.228,36	2.365.522,57
COBROS-PAGOS	43.280,65	9.682,09	-93.506,27	129.560,07	94.562,51
ENTRADA CAJA POR DISPONIB. L. CRÉDITO	0,00	0,00	100.000,00	0,00	0,00
SALIDA CAJA POR DEVOLUCIÓN L. CRÉDITO	0,00	0,00	0,00	-80.000,00	-20.000,00
<b>SALDO FINAL TESORERÍA</b>	<b>43.280,65</b>	<b>9.682,09</b>	<b>6.493,73</b>	<b>49.560,07</b>	<b>74.562,51</b>

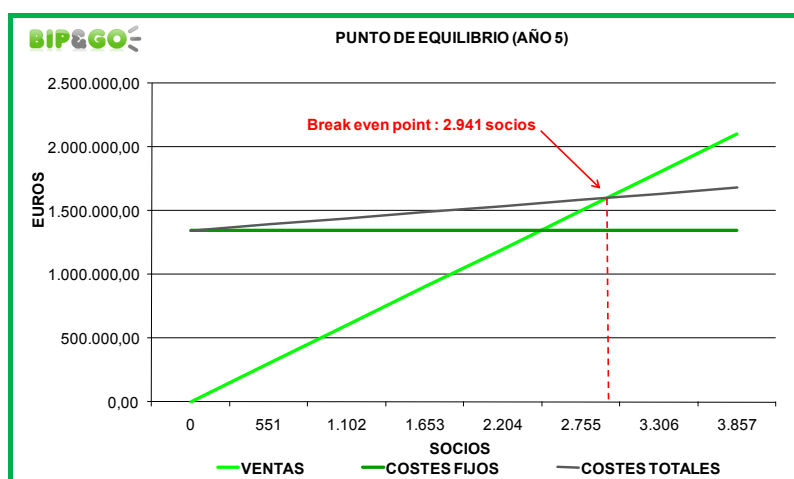
**RENTABILIDAD (TIR) = 21,28%**



## 12.5 RATIOS

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Ratios de Rentabilidad</b>					
Rentabilidad Económica (ROI)	-89,89%	-78,05%	-58,22%	5,66%	40,70%
Margen sobre Ventas	-131,37%	-56,34%	-24,06%	1,50%	13,23%
Rentabilidad Financiera (ROE)	-74,76%	-33,07%	-37,25%	2,62%	31,14%
Apalancamiento Financiero	1,19	0,61	0,91	0,66	1,09
<b>Ratios de Liquidez</b>					
Liquidez General	6,80	1,97	0,22	1,72	3,14
Fondo de Maniobra sobre deudas	-0,03	0,16	0,06	0,30	0,70
<b>Ratios de Endeudamiento</b>					
Endeudamiento	0,16	0,31	0,92	0,89	0,66
Endeudamiento a L/P	0,13	0,27	0,55	0,74	0,60
Autonomía	5,31	5,14	1,24	1,63	1,38
Fondos Propios/Permanentes	86,38%	85,59%	67,32	66,23%	60,33
Apalancamiento	1,19	0,63	0,88	0,69	1,09
Calidad de la deuda	0,16	0,13	0,40	0,17	0,09

## 12.6 PUNTO DE EQUILIBRIO



## 12.7 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Las principales variables que afectan a nuestro modelo de negocio son principalmente, el número de socios activos que tenemos, el número de usos por socio al mes y la media de kilómetros que recorre cada uno de esos socios por alquiler.

En función de la variación de los indicadores anteriormente citados, se han analizado con detalle dos posibles escenarios a los cuales se podría enfrentar BIP&GO para de esta manera conocer la repercusión que pudiera tener sobre la cuenta de resultados y que se analiza con más detalle en el plan de negocio y se resume en estos dos cuadros.

**ESCENARIO PESIMISTA**  
 ▽10% Ventas  
 TIR 13,59%

**ESCENARIO OPTIMISTA**  
 △10% Ventas  
 TIR 38,45%

# *El carsharing es una realidad en el mundo y una oportunidad en Madrid*

**el Periódico**

(30/03/2009)

MOVILIDAD

**El coche compartido crece en BCN el 70% en el último año**

BARCELONA

El carsharing o coche compartido ha crecido más de un 70% el último año en el área metropolitana de Barcelona. El elevado gasto

**TIMES ONLINE**

(13-03-2009)

Use of clubs such as Streetcar and City Car Club has doubled in the past year and membership of such schemes has now passed 60,000.

**"Connect by Hertz" Launches Global Car Sharing Initiative -- Social Release**



REUTERS

(19-12-2008)

## **Car Sharing - the end of The Car?**

(22/12/08)

**Forbes**  
com

L'auto-partage\* a déjà converti plus de 300 000 personnes en Europe

U.S. car-sharing programs had about 279,000 members, according to the University of California-Berkeley's Innovative Mobility Research

**LE FIGARO**

(10-12-2008)

**USA TODAY**

(30-09-2008)

\*término para denominar carsharing en frances

**Car2go: alquila un Smart Fortwo que esté aparcado sólo con pasar a su lado**

**20 minutos**



