

**RESUMEN EJECUTIVO**



**Ignacio Ugarriza Crespo**

**Roi Fraga Bello**

**Teresa Santolaya Navarro**

## INDICE DE CONTENIDOS

<i>PRESENTACION DE LA EMPRESA</i> .....	3
Ventajas competitivas .....	3
¿Por qué invertir en ZEROCARS? .....	3
<i>MERCADO</i> .....	4
Los hábitos de los conductores .....	4
Público objetivo. Clientes potenciales. ....	5
<i>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</i> .....	7
<i>PLAN DE MARKETING</i> .....	7
Competidores .....	8
Posicionamiento .....	8
Precio.....	9
Distribución y promoción .....	10
Plan de Ventas .....	11
<i>PLAN DE OPERACIONES</i> .....	13
Proceso general .....	13
Proveedores .....	14
<i>PLAN DE RECURSOS HUMANOS</i> .....	15
Política General de Recursos Humanos .....	15
Organigrama .....	16
Costes totales de personal.....	17
<i>PLAN JURÍDICO</i> .....	17
<i>PLAN FINANCIERO</i> .....	18
Resumen Balance .....	18
Resumen Cuenta de Resultados .....	19
Ratios Básicos .....	21
<i>PLAN DE CONTINGENCIAS</i> .....	23

## PRESENTACION DE LA EMPRESA

ZEROCARS presenta una nueva forma de moverse en la ciudad respetuosa con el medioambiente y adaptándose a las necesidades de nuestros clientes. Innovamos en el transporte urbano.

Somos una empresa de alquiler de vehículos eléctricos modelo carsharing, o lo que es lo mismo, alquiler por cortos períodos de tiempo, en la ciudad de Madrid.

Nos dirigimos a jóvenes de la ciudad de Madrid que consideran prescindir de su coche tanto por coste económico, motivos medioambientales y sentido práctico. Se plantean otras alternativas para desplazarse – desde el transporte público y caminar, hasta el alquiler de coche – en función de sus necesidades o actividades que lleven a cabo, como por ejemplo desplazamientos al trabajo, recados, etc. La gran afluencia de turistas en Madrid es nuestro segundo segmento objetivo.

### *Ventajas competitivas*

Nuestra diferenciación se basa en dos ventajas fundamentales, por un lado los coches eléctricos y por otro el “one way”. Los vehículos eléctricos nos comprometen con el respeto al medio ambiente. Creemos que el compromiso medioambiental debe ser nuestro mayor elemento diferenciador. Mostrarnos como una empresa respetuosa con el entorno, con nuestra ciudad, hacerla más habitable y saludable, eliminando ruidos y gases contaminantes, y contribuyendo al no calentamiento global. El “one way”: coge el coche donde quieras y déjalo donde desees, otorga a nuestros clientes mayor flexibilidad y comodidad. Le ofrece la posibilidad al cliente, por ejemplo, de alquilar un coche en Plaza Castilla y devolverlo en el aeropuerto en una hora por tan solo 5 euros.

### *¿Por qué invertir en ZEROCARS?*

Primero porque es **viable**. Hemos llegado a un acuerdo con el Ayuntamiento de Madrid para utilizar los puntos de carga que en el 2011 estarán instaladas en los parking de la ciudad. Asimismo un segundo contrato con EMPARK que nos permitirá hacer uso de sus plazas de

parking repartidas por todo el centro de la urbe. Contamos también con acuerdos comerciales con proveedores con experiencia tecnológica en gestión de flotas que nos ayudarán a innovar en nuestros servicios.

Estos acuerdos nos garantizan la viabilidad logística y la capacidad de ofrecer un servicio de calidad y orientado al cliente. Han sido posibles gracias al apoyo gubernamental sobre las energías alternativas. El Ayuntamiento de Madrid con el plan de movilidad urbana, el Gobierno con el plan MOVELE y las ayudas del IDAE favorecen a empresas como ZEROCARS comprometidas con el medio ambiente.

Por otro lado existen ciudadanos que desean nuevas fórmulas de movilidad, con coste bajo para su bolsillo y respetuosas con la ciudad. Los vehículos eléctricos conjugan estas dos características, son ecológicos y baratos. Esta demanda social y nuestro servicio diferenciado nos impulsan las ventas y consiguen que el grado de ocupación de nuestros coches sea elevado.

Segundo porque es **rentable**. En base al estudio que expondremos en el plan financiero creemos que es atractivo invertir en ZEROCARS. Con un ROI cercano al 30% el segundo año, un payback de 2,6 años y un ratio de solvencia de 1,1 el primer año aseguramos una situación financiera estable que nos posiciona para acometer nuevas acciones a largo plazo.

## MERCADO

### *Los hábitos de los conductores*

Según un estudio realizado por General Motors el 75% de los conductores europeos realizan trayectos de menos de 65 km. al día. La autonomía de nuestros vehículos eléctricos está comprendida entre 120 y 200 km. Podemos decir que satisfacemos la movilidad para servicios en el ámbito urbano y peri-urbano, como por ejemplo desplazamientos a puestos de trabajo, ocio, consumo, etc.

Estudiando las tendencias de los usuarios, los conductores están cambiando sus hábitos, sobre todo por razones económicas, prácticas y medioambientales. En el último año, los conductores

Europeos han cambiado su forma de conducir (casi 7 de cada 10 encuestados). Aproximadamente el 40% de los conductores europeos están considerando prescindir de uno de sus coches particulares – más del doble de los que dijeron que estaban considerando esta posibilidad en 2008, en concreto los españoles en un 47%. La razón principal de este cambio radical sigue siendo el **coste de la propiedad**: el **83%** de los encuestados que están dispuestos a prescindir de uno de sus coches declaró que lo haría por motivos económicos, en comparación con el **48%** de las consideraciones ambientales. Además los españoles registran la tasa más alta de experiencia de alquiler de coches en los últimos 12 meses (41% vs. 37% en Europa).

El 60% de los europeos que no han alquilado un automóvil en los últimos 12 meses ven el alquiler de coches como una buena solución para las vacaciones y los viajes largos, y el 50% de los encuestados también lo consideran para fines de semana y viajes cortos. El alquiler de coches es también cada vez más visto como “utilitario”: un 58% de los encuestados dijeron que alquilarían un coche al cambiarse de casa o cuando su automóvil personal estuviera siendo reparado, más del 23% que en 2008.

¿Qué medios de transporte se plantean los europeos como alternativa si renuncian a conducir sus coches? La encuesta revela que en términos de estrategias de movilidad, el 80% de los encuestados, en primer lugar, volverían al transporte público (autobús, metro, ferrocarril), seguido por ir andando y en bicicleta. Para el transporte motorizado individual, el alquiler de coches era la mejor alternativa en el 53% de los casos – e incluso el 60% en Francia y España -, seguido por compartir el coche (48%), y por la utilización de vehículos de dos ruedas (35%).

### ***Público objetivo. Clientes potenciales.***

Como indicamos en la introducción nuestros dos segmentos de público son los nómadas estratégicos y los turistas.

#### *Nómadas estratégicos*

Madrid es una de las ciudades con mayor densidad de población joven, por lo tanto hablaremos de **nómadas estratégicos jóvenes**: ciudadanos entre 18 y 44 años que viven en la Comunidad de Madrid dispuestos a alquilar un coche, y que lo hacen desde el coste económico

y el convencimiento ambiental. Además creen que es la opción de movilidad más práctica para determinadas actividades de ocio y consumo.

Según datos de la Dirección General de Tráfico DGT y el Instituto Nacional de Estadística INE en Madrid hay **1.777.763** nómadas estratégicos cuyo gasto anual en transporte es de **1900** euros.

Pero los estudios también nos dicen que los europeos consideran el alquiler de coches para las vacaciones o estancias largas, por ello también nos centraremos en los turistas como público objetivo: el **turismo** internacional y nacional.

#### Turista internacional

En 2008 la Comunidad de Madrid recibió 4,6 millones de turistas, un 4,9% más que el año anterior. Este crecimiento es el mayor registrado entre las principales comunidades autónomas estudiadas. Madrid destaca por ser la comunidad más heterogénea en cuanto a la procedencia de sus turistas, pues ninguna nacionalidad acapara más del 15,6%, siendo Reino Unido, Alemania y Francia los mercados emisores más potentes.

El 81% de los turistas utilizaron el avión como vía de acceso a Madrid, por lo tanto, son **3.761.406 de turistas internacionales** potenciales de alquilar un zerocar.

Según el INE la estancia media del **turista internacional** en Madrid es 8 noches y su gasto medio anual es de **1049** euros, con un **3%** destinado a transporte.

#### Turista nacional

Según el INE los turistas residentes con destino Madrid son 11.075.067. Pero sólo un 18,8% no utilizaron el coche como medio de transporte, por lo tanto, tenemos **2.082.113** de turistas nacionales potenciales de alquilar un zerocar. El gasto medio anual es alrededor de **1000** euros anuales.

## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

La estrategia de ZEROCARS se sustenta en tres pilares:

- Un nuevo modelo de movilidad urbana orientado al cliente que le genere valor.
- Ser empresa de referencia en el respeto medioambiental y bienestar social.
- Integrar la excelencia operacional en toda la cadena de valor ZEROCAR.

Nuestros objetivos estratégicos son tres:

- Ser líder en el mercado de las empresas de carsharing de Madrid con un millón y medio de ingresos el primer año.
- Obtener un payback por debajo de tres años y un ROI del 25% el segundo año.
- Posicionarnos como empresa comprometida con el medio ambiente y el desarrollo sostenible.

A continuación analizaremos en más detalle cada uno de los objetivos estratégicos en los planes funcionales: plan de marketing, plan de operaciones, plan de recursos humanos, plan jurídico-fiscal y plan financiero.

## PLAN DE MARKETING

ZEROCARS es una marca innovadora que hace uso de coches eléctricos en un mercado de vehículos tradicionales. Nuestra propuesta de valor es una nueva forma de moverse en la ciudad, a través del coche eléctrico (VE), que es aquel propulsado por energía eléctrica procedente de baterías que se cargan en la red eléctrica.

Nuestras ventajas diferenciales respecto a la competencia son el “one way”, la posibilidad de estacionar el coche en la calle en los lugares habilitados para ello sin pagar zona horaria (ver plan de operaciones) y que los vehículos son eléctricos.

El “one way” y estacionar en la calle representa para el cliente más flexibilidad, más disponibilidad, menos atascos y mayor ahorro económico, mientras que los vehículos eléctricos implican una sostenibilidad ambiental e innovación tecnológica que nos ayudará a

posicionarnos como referente sostenible y comprometido con el medioambiente entre las empresas del sector.

### ***Competidores***

#### El Taxi

El taxi es el transporte público competidor, nuestras armas para competir serán nuestros precios más asequibles y la flexibilidad de servicios que ofrecemos. Es sin duda nuestro mayor competidor.

#### Connect by Hertz

Es la única empresa de carsharing en Madrid. Ser los primeros y la notoriedad de marca son sus fortalezas, pero nosotros tenemos la ventaja del “one way” y los vehículos eléctricos.

#### El coche

Los nómadas estratégicos son ciudadanos que quieren prescindir de un coche en propiedad, supliendo su servicio con transporte público y nosotros somos su mejor alternativa.

### ***Posicionamiento***

Debemos aprovechar que el coche eléctrico es innovador como producto y en el mercado para ser los primeros en posicionarnos en la mente del consumidor. Posicionarnos por sus beneficios medioambientales, ya que es un lugar que no está ocupado en la mente de los clientes. Debemos apropiarnos de ese espacio y ser los primeros.

Nuestro posicionamiento queremos que esté basado en una característica diferencial sobre la competencia, fácil de detectar por el consumidor, común en los productos presentes y futuros de la compañía y que atraiga a los clientes del mercado madrileño.

Queremos que nuestro consumidor viva una experiencia verde, que sienta que está contribuyendo a construir una ciudad limpia, que se sienta partícipe de nuestro compromiso,



que ayuda. Esta conexión emocional le hará vivir una experiencia cada vez que elige ZEROCARS.

### **MUEVETE CON ZEROCARS: CERO EMISIONES, CERO ATASCOS, CERO RETRASOS**

#### ***Precio***

El precio hora lo hemos calculado basándonos en tres puntos, desde el punto de vista de los costes, de la demanda o lo que el cliente está dispuesto a pagar y la competencia.

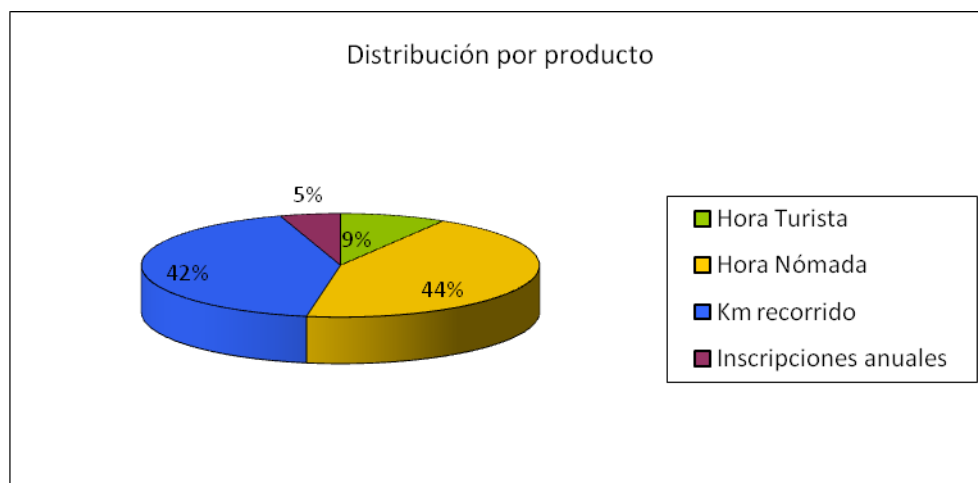
#### **Cliente turista**

5 euros por hora + 0,50 euros por km recorrido.

#### **Cliente nómada**

4,5 euros por hora + 0,50 euros por km recorrido + 30 euros de tarifa anual

A partir de aquí diferenciamos cuatro productos, hora turista, hora nómada, kilómetro recorrido e inscripciones anuales.



### ***Distribución y promoción***

La distribución irá enfocada a llegar a nuestro público objetivo y conseguir nuestro posicionamiento. Tenemos diseñadas las siguientes vías:

#### *Acción comercial*

- Mostrador de alquiler de vehículos en el aeropuerto de Madrid Barajas destinado a captar turistas, un 15% de nuestro volumen comercial.
- El Director comercial consigue contratos con el Ayuntamiento de Madrid para mejorar la movilidad urbana y la recarga por medio de máquinas eléctricas, con EMPARK para la gestión de plazas de parking, con los fabricantes de coches CHANA y TATA y la empresa Athlon Car Lease Spain y con el Instituto IDAE.

#### *Página Web*

Gestionada por una agencia contará con el 35% de nuestra comercialización.

#### *Vía telefónica*

50% del volumen comercial gestionado por un call center.

Nuestras acciones de promoción para captar a nuestros clientes potenciales y los costes asociados se detallan en el presupuesto:

2011-2013 PRESUPUESTO de MARKETING								
Acciones y medios			PLAN ANUAL			PRESUPUESTO DE COSTE TOTAL		
Tipo ACCIÓN	MEDIO	Características	2011	2012	2013	Nº ACC	COSTE/U	COSTE TOTAL
Publicidad Prensa	EL MUNDO	1/2 página color en local Domingos	8	8	2	18	6.000,00	108.000
Publicidad Prensa	EL PAIS	1/2 página color en local Domingos	8	8	2	18	7.000,00	126.000
Publicidad Revistas	Revista mensual QUO	1/2 pagina	4	3	3	10	9.825,00	98.250
Publicidad Revistas	Revista semanal Motor 16	1 pagina impar	4	4	4	12	11.000,00	132.000
Internet - web	INTERNET	Pagina Web	6	1	1	8	2.500,00	20.000
Marketing Directo	MOSTRADOR BARAJAS	mostrador 10 m2	1	1	1	3	5.949,00	17.847
Publicidad Radio	M80	Cuña 20" en local Madrid	18	15	10	43	265,00	11.395
Relaciones Públicas	FERIAS-PROMOCION	ferias automoción	1	1	1	3	12.000,00	36.000
Contrato agencia	publicidad	internet,produccion grafica,gestion publi	2	1,5	1	5	16.500,00	74.250
publicidad urbana	relojes,termómetros,kioscos	1 cara	10	7	5	22	4.560,00	100.320
publicidad aeropuerto	mupis	llegada vuelos internacional	36	12	12	60	2.420,00	145.200
Publicidad autobuses	autobus	trasera integral	3	3	4	10	0,00	0
oficinas de turismo	folletos	anuncios	5	4	4	13	0,00	0
accion comercial	alquiler a EMPARK	gastos dir.comercial	1			1	1.000,00	1.000
accion comercial	empresas automoción	gastos dir.comercial	1			1	1.000,00	1.000
<b>COSTE ANUAL</b>			<b>392.739</b>	<b>287.609</b>	<b>190.914</b>		<b>COSTE TOTAL</b>	<b>871.262</b>

\* datos consultados en oblicua.es

Nota: Se acuerda con el Ayuntamiento 20 plazas de zona azul/verde en el centro de Madrid libre de tasas, publicidad en autobuses y folletos publicitarios a cambio de publicidad sobre la ciudad de Madrid en nuestros vehículos.

### Plan de Ventas

Como ZERO CARS no echará a andar hasta el 2011 el plan de ventas presentado va desde 2011 a 2013. Para calcular las ventas nos hemos basado en una serie de cálculos e hipótesis: la autonomía de los vehículos es de 120 y 200 km. necesitando 8 horas de recarga lenta, 16 horas de disponibilidad por cada uno de los 50 vehículos, distintas hipótesis de kilómetros recorridos diariamente y grado de ocupación de los vehículos, así como los distintos tiempos de alquiler por conductor y los tiempos que el coche permanece parado sin ser alquilado.

Así,

- Año 2011: Como es el primer año, consideramos que los 6 primeros meses la ocupación será baja (48,26%) y los siguientes 6 meses la ocupación mejorará hasta la media (62,22%).

- Año 2012: En este año tenemos previsto aumentar la flota de vehículos hasta las 75 unidades, de ahí que hayamos considerado que mantenemos la ocupación de los últimos meses de 2011 (62,22%).
- Año 2013: Ya en nuestro tercer año, estamos afianzados en el negocio, aumentamos la flota total hasta los 100 vehículos y consideramos que nuestra ocupación va a mejorar (76,57%).

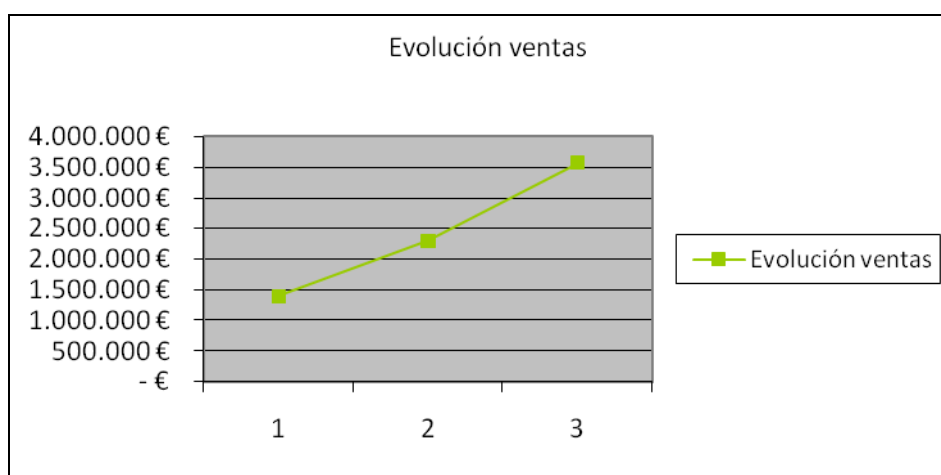
Hemos tomado como precios medios, 5,00 € por hora de alquiler para turistas y 4,50 euros para nómadas con tarifa anual y 0,50 € por kilómetro recorrido, las ventas estimadas son las siguientes:

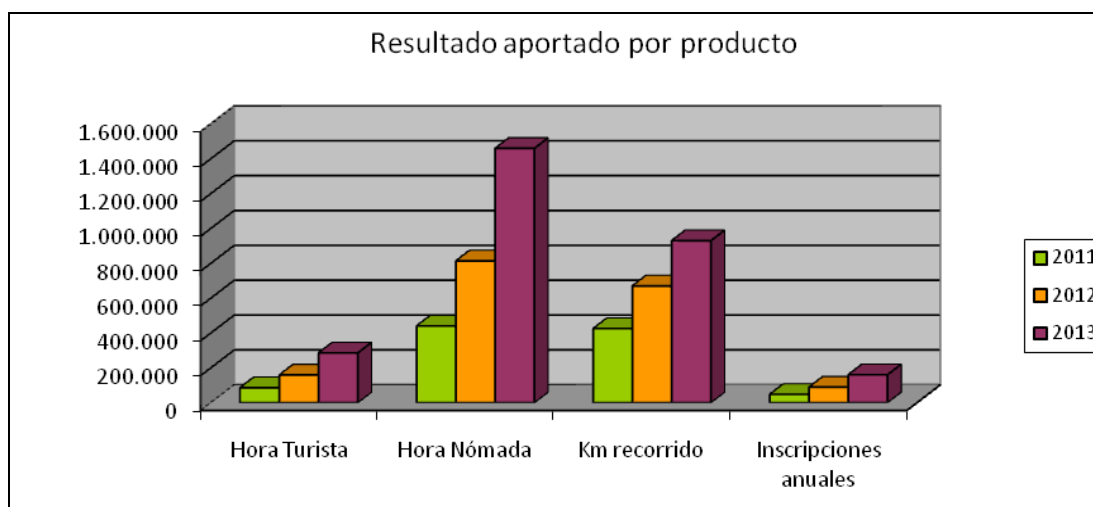
### PREVISION DE INGRESOS 2011-2013

Año	Vehículos	Kms/coche x día	Total kms/día	Horas en uso/coche x día	Total horas en uso/día	Precio km	INGRESOS AÑO	MARGEN DE VENTAS
2011	50	65	3250	8,84	441,92	0,5	1.399.629,00	71,54
2012	75	65	4875	9,96	746,64	0,51	2.297.351,61	75,43
2013	100	65	6500	12,25	1225,1	0,52	3.560.302,98	79,67

El primer año tendremos 249 clientes por día, de los cuales 25 son turistas y 224 nómadas de Madrid. Asimismo tendremos 2285 inscripciones anuales, clientes nómadas que pagan la tasa anual.

Evolución de las ventas y resultado por producto:





Para más detalles de cómo calcular el grado de ocupación y las ventas consultar adjunto.



calculo de ventas.xls

## PLAN DE OPERACIONES

### *Proceso general*

El proceso de operaciones se estructura en cinco sencillos pasos:

1. Alta en nuestra base de datos: por teléfono, vía internet o en el mostrador del aeropuerto de Madrid-Barajas.
2. Alquiler del vehículo: vía Internet, por teléfono o en mostrador del aeropuerto de Madrid-Barajas. Elige el coche que más se adapte a tus necesidades dependiendo de la autonomía y la localización del mismo.
3. Empieza a conducir...
4. Cuando quieras devolver tu zerocar deberás aparcarlo en los parking con los que hemos llegado a un acuerdo o en las 20 plazas de zona azul que el Ayuntamiento de Madrid habrá indicado para nuestros vehículos.

5. Al final de cada jornada, el departamento de logística se encargará de que los vehículos que lo necesiten sean cargados y de distribuirlos de forma uniforme por la ciudad en base a la demanda, de forma que esta distribución nos permitirá tener una carga equilibrada y evitará posibles congestiones.

### **Proveedores**

1. Fabricantes de vehículos eléctricos MICROAUTO VSP y TATA

Adquisición de los modelos de vehículos Benni e Indica incluidos en el PLAN MOVELE por medio de la empresa Athlon Car Lease Spain con un modelo de leasing a 3 años. El modelo de contrato es el llamado *contrato cerrado*.



2. Proveedor del hardware de los ordenadores de abordo del coche (CONVADIS) y proveedor del sistema central de software (METAVERA) con interfaz web compatible con los ordenadores de a bordo, para gestionar correctamente el control y el alquiler de la flota y el “one way”.
3. Empresa gestora de aparcamientos subterráneos en Madrid (EMPARK).  
Hemos firmado un contrato de alquiler de un pool de 50 plazas con EMPARK para el año 2011, 75 para el 2012 y 100 para el 2013. Las plazas se distribuyen por todo los parking de la ciudad de Madrid.
4. Empresas de suministro eléctrico (IBERDROLA, GAS NATURAL y ENDESA).  
Acuerdo con EMPARK sobre el precio del consumo eléctrico de nuestros vehículos.

5. Jetmultimedia

Call center para la venta y soporte telefónico suministrado por Jet Multimedia, con 9 euros por hora hombre y una media diaria de 200 llamadas el primer año, contemplando 5 personas, 7 el segundo y 9 el tercero.

***Logística***

Contamos con una oficina central ubicada en Madrid y un mostrador en el aeropuerto Madrid-Barajas de 10 m2.

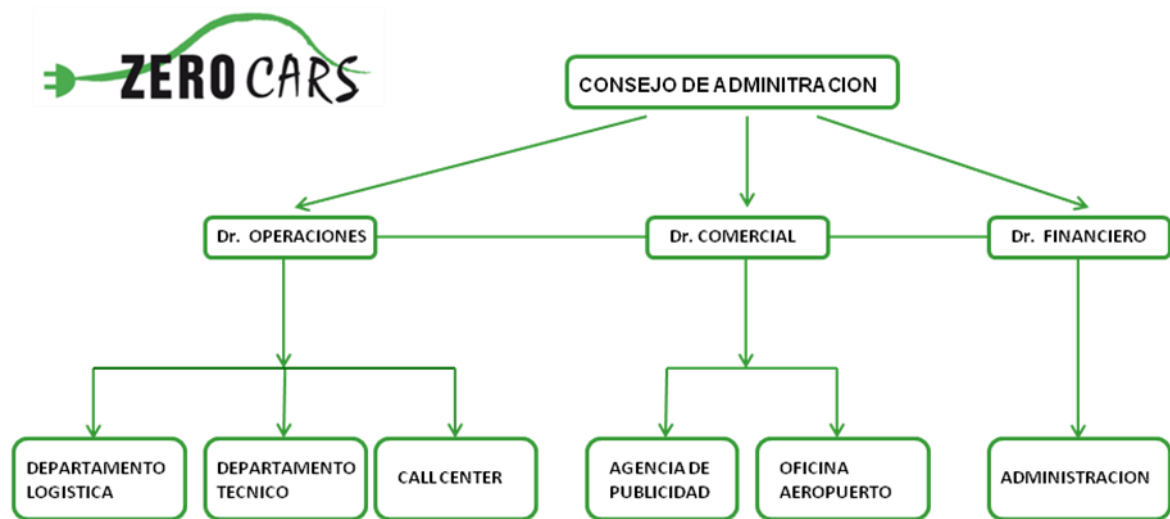
**PLAN DE RECURSOS HUMANOS**

***Política General de Recursos Humanos***

La política de Recursos Humanos recoge todo lo relacionado con esta materia. Una de las características principales es que tiene que estar alineada con los objetivos y valores de la empresa para mantener la consistencia de la compañía.

La estructura interna de nuestra empresa constará de 3 departamentos, Operaciones, Marketing y Comercial y Financiero, que serán gestionados por los 3 socios. Dentro de Marketing, para diseñar y gestionar toda la parte de promoción, se va a contratar a una agencia de Publicidad cuyos trabajos serán supervisados por el Director Comercial y de Marketing.

## Organigrama



Estimación de la plantilla 2011:

### Personal Directivo

- 1 Director de Operaciones.
- 1 Director Comercial y de Marketing.
- 1 Director Financiero.

### Personal Operativo

- 10 operarios en el departamento de logística.
- 2 ingenieros informáticos en el departamento técnico.
- 2 agentes comerciales en la oficina del aeropuerto.
- 2 auxiliares administrativos en la oficina.

De esta forma, en el primer año de vida de la empresa ZEROCARS, ésta contará con 19 empleados en plantilla. En los años sucesivos contamos con ampliar personal.



### *Costes totales de personal*

<b>AÑO</b>	<b>COSTES REMUNERACION</b>	<b>COSTES FORMACION</b>	<b>COSTES TOTALES PERSONAL</b>
2011	509.940,00	4.880,00	<b>514.820,00</b>
2012	655.313,10	0	<b>655.313,10</b>
2013	822.204,63	0	<b>822.204,63</b>

### **PLAN JURÍDICO**

De entre los dos tipos principales de sociedades de nuestro país elegimos la forma jurídica de SOCIEDAD ANÓNIMA debido fundamentalmente por las siguientes razones:

- Es una sociedad abierta, con espíritu de acogida para todos aquellos inversores que quieran apostar por ZEROCARS.
- Nos permite dividir la organización en un número de acciones, que, vendidas desde su inicio o en un momento posterior de ampliación, aportarán capital a la empresa que permita adoptar las decisiones oportunas para el crecimiento de la organización.
- Es regulada por un órgano de administración independiente y objetivo, que cumple con los criterios de la sociedad, sin carácter personalista.
- Tiene mayor prestigio en el mundo de los negocios que una sociedad limitada.

Así mismo y según el Texto Refundido de la Ley de Sociedades Anónimas, aprobado por Real Decreto Legislativo 1.564/1989 de 22 de diciembre, en su artículo 4 se establece que el capital mínimo de una sociedad anónima es de 60.101,21 euros. Ha de estar suscrito totalmente y desembolsado en una cuarta parte, por lo menos, en el valor nominal de cada una de sus acciones.

En principio la aportación de capital es de 240.000,00€ por parte de los tres socios que vamos a llevar a cabo la constitución de ZEROCARS.

## PLAN FINANCIERO

En las tablas siguientes mostramos los estados financieros estimados para los próximos tres años de ZEROCARS:

### Resumen Balance

	31.12.11	31.12.12	31.12.13
<b>Activo No Corriente ("Inmovilizado")</b>	<b>732.715,60</b>	<b>875.613,30</b>	<b>922.164,10</b>
Inmovilizado Material	797.681,00	1.191.091,00	1.584.501,00
Amort. Acumul. Inmovil. Material	-160.170,10	-399.022,20	-716.556,30
Inmovilizado Intangible	141.000,00	194.000,00	247.000,00
Amort. Acumul. Inmovil. Intangible	-46.995,30	-111.655,50	-193.980,60
Inversiones Inmobiliarias Netas	0	0	0
Inmovilizado Financiero	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Gastos Amortizables Netos	0	0	0
<b>Activo Corriente ("Circulante")</b>	<b>289.937,70</b>	<b>791.525,70</b>	<b>2.061.590,20</b>
Existencias	0	0	0
Realizable (Clientes, Deudores y H.P. Deudora)	162.312,10	275.959,10	422.420,90
Tesorería (Disponible)	127.625,70	515.566,60	1.639.169,30
<b>Total Activo</b>	<b>1.022.653,30</b>	<b>1.667.138,90</b>	<b>2.983.754,30</b>
<b>Patrimonio Neto - Recursos Propios</b>	<b>78.096,00</b>	<b>768.017,40</b>	<b>1.714.828,80</b>
Capital	240.000,00	240.000,00	240.000,00
Resultados de Ejercicios Anteriores	0	-161.904,00	134.607,40
Resultado del Ejercicio	-161.904,00	296.511,40	946.811,40
Subvenciones, Donaciones y Legados	0	393.410,00	393.410,00
<b>Pasivo No Corriente ("Exigible a LP")</b>	<b>554.244,70</b>	<b>341.302,60</b>	<b>385.385,70</b>
Acreeedores L.P. Financieros - Préstamos	185.000,00	153.316,30	119.173,00
Acreeedores L.P. Financieros - Leasing	369.244,70	187.986,20	266.212,70
<b>Pasivo Corriente ("Exigible a CP")</b>	<b>390.312,60</b>	<b>557.819,00</b>	<b>883.539,80</b>
Acreeedores C.P. Financieros - Créditos	272.810,50	272.810,50	272.810,50
Acreeedores Comerciales	117.502,10	166.503,60	213.524,40
Administraciones Públicas (H.P. Acreedora y S.S.)	0	118.504,90	397.204,90
<b>Total Patrimonio Neto y Pasivo</b>	<b>1.022.653,30</b>	<b>1.667.138,90</b>	<b>2.983.754,30</b>
<b>Total Recursos Permanentes</b>	<b>632.340,70</b>	<b>1.109.319,90</b>	<b>2.100.214,50</b>
<b>Total Recursos Ajenos</b>	<b>944.557,30</b>	<b>899.121,60</b>	<b>1.268.925,50</b>

**Resumen Cuenta de Resultados**

	31/12/2011	31/12/2012	31/12/2013
<b>Importe neto de la cifra de negocios</b>	<b>1.399.626,20</b>	<b>2.297.346,90</b>	<b>3.560.295,80</b>
<b>Aprovisionamientos</b>	<b>398.312,30</b>	<b>564.419,10</b>	<b>723.811,60</b>
<b>Gastos de personal</b>	<b>509.940,00</b>	<b>655.313,10</b>	<b>822.204,60</b>
Sueldos y Salarios	398.000,00	513.390,00	644.247,00
Cargas Sociales	111.940,00	141.923,10	177.957,60
<b>Otros gastos de explotación</b>	<b>406.791,60</b>	<b>319.162,70</b>	<b>223.060,10</b>
Suministros (Luz, Agua, Teléfono, Gas)	14.969,60	15.239,10	15.588,70
Gestoría, Asesoría y Auditoras	1.800,00	1.841,30	1.887,30
Material de Oficina	1.200,00	1.224,00	1.254,60
Publicidad, Propaganda y Relaciones Públicas	372.739,00	285.109,00	188.414,00
Primas de Seguros	1.683,00	1.205,30	1.226,00
Arrendamientos y Cánones	14.400,00	14.544,00	14.689,40
<b>Resultado Operativo (EBITDA)</b>	<b>84.582,30</b>	<b>758.452,10</b>	<b>1.791.219,50</b>
Dotación Amortizaciones	207.165,40	303.512,30	399.859,20
<b>Resultado de Explotación (EBIT) o (BAII)</b>	<b>-122.583,10</b>	<b>454.939,80</b>	<b>1.391.360,30</b>
Gastos Financieros	39.320,90	39.923,50	47.344,00
<b>Resultado Financiero</b>	<b>-39.320,90</b>	<b>-39.923,50</b>	<b>-47.344,00</b>
<b>Resultado Antes de Impuestos</b>	<b>-286.868,90</b>	<b>415.016,30</b>	<b>1.272.658,50</b>
Impuestos sobre beneficios	0	118.504,90	397.204,90
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>-161.904,00</b>	<b>296.511,40</b>	<b>946.811,40</b>

**Breve descripción de la evolución de los tres primeros años.**

Hemos realizado un análisis de los tres primeros años de la vida del proyecto, a continuación detallamos el trabajo realizado:

Año 2011

Partimos con una aportación de los socios de 240.000 euros y un préstamo de 185.000 euros. Esta aportación inicial está fijada en función de las necesidades de tesorería de este primer año.

Durante este primer año llevamos a cabo las siguientes inversiones:

1. Adecuación de las instalaciones de nuestra empresa: oficina central en Madrid y stand en el aeropuerto de Barajas.
2. Inversión en software y hardware para gestionar el alquiler de vehículos eléctricos.
3. Adquisición vía leasing de los 50 vehículos que vamos a disponer durante el primer año.
4. Otros gastos generales: personal, suministros, alquiler de instalaciones...

Durante este año hemos considerado una ocupación baja (48,26%) los primeros 6 meses y una ocupación normal (62,22%) los siguientes 6 meses hasta obtener un importe neto de la cifra de negocios de 1.399.629 euros.

Al final de este año disponemos de una caja de 127.625,7 euros.

#### Año 2012

La inversión esta año está financiada por una parte por una subvención del IDAE que nos permitirá incrementar nuestra flota en 25 vehículos más, teniendo así una flota total de 75 vehículos, y por otra parte con la tesorería generada durante este segundo año.

El coste de personal será de 513.390 euros que corresponden a 24 empleados.

Alcanzamos unas ventas de 2.297.346,9 euros lo que supone un incremento del 64% respecto al ejercicio anterior, considerando una ocupación media normal del 62,22%.

Al final de este año disponemos de una caja de 515.566,6 euros.

#### Año 2013

El tercer año de vida de ZEROCARS va a suponer un año de consolidación del proyecto lo que nos va a permitir incrementar la flota en otros 25 vehículos más llegando así hasta los 100 vehículos y que va a ser financiada a través del excedente de tesorería generado durante el ejercicio anterior y en el caso de que necesitemos más financiación, la realizaremos a través de la contratación de una póliza de crédito.

Alcanzaremos así unas ventas de 3.560.302,98 € con una ocupación media del 76,57% y con una plantilla de 30 empleados.

### Consideraciones generales de gestión.

#### Aprovisionamientos o coste de ventas

Para analizar el epígrafe de aprovisionamiento o coste de ventas hemos procedido a calcular el coste de venta unitario diferenciando entre directo e indirecto. A continuación mostramos el detalle de dicho cálculo:

	Año 2011	Año 2012	Año 2013
<b>Costes directos</b>	<b>266.912,28 €</b>	<b>380.459,11 €</b>	<b>487.291,59 €</b>
Consumo eléctrico	16.912,28 €	24.209,11 €	37.291,59 €
Plazas parking	250.000,00 €	356.250,00 €	450.000,00 €
<b>Costes indirectos</b>	<b>131.400,00 €</b>	<b>183.960,00 €</b>	<b>236.520,00 €</b>
Call center	131.400,00 €	183.960,00 €	236.520,00 €
<b>Total costes</b>	<b>398.312,28 €</b>	<b>564.419,11 €</b>	<b>723.811,59 €</b>
Incremento costes		42%	28%

Como podemos observar el mayor peso de los costes de ventas recae en el alquiler de las plazas de parking (62,8%), de ahí que se haya negociado con EMPARK la bajada del precio unitario anual de plaza, al incrementar el número de éstas.

El resto de gastos como marketing o los considerados generales (suministros, material de oficina, etc.) se encuentran detallados en la cuenta de resultados en el epígrafe de otros gastos de explotación.

### **Ratios Básicos**

#### Rentabilidad

Rentabilidad	2011	2012	2013
1. ROE (Return On Equity) - Rentabilidad Financiera	NS	39,10%	55,20%
2. ROI (Return On Investment) - Rentabilidad Económica	NS	30,54%	50,71%
3. ROS (Return On Sales) - Margen sobre Ventas	NS	19,80%	39,08%
4. EBITDA sobre Ventas	6,04%	33,01%	50,31%

Vemos cómo, una vez superadas las pérdidas del primer año, el EBITDA sobre ventas crece hasta situarse en un 50,23% el tercer año, lo cual representa un margen muy elevado.

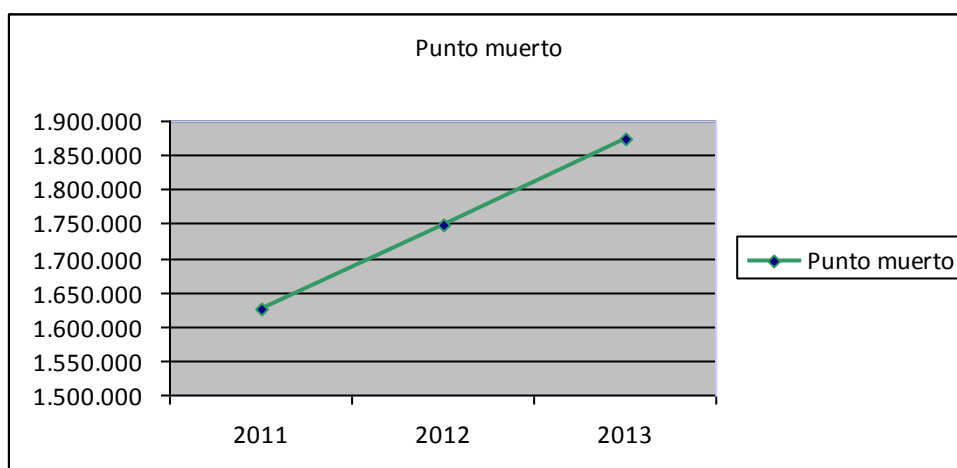
Liquidez y solvencia

Liquidez y Solvencia	2011	2012	2013
1. Solvencia	1,1	2,1	2,74
2. Tesorería (Prueba Ácida)	1,51	2,13	2,95
3. Disponibilidad	0,13	1,17	2,27

El ratio de solvencia, calculado como Activo Total/Pasivo Exigible se sitúa en un 2.74 el último año. Hay que recordar que el Activo Corriente supone ese año el 69,1% del Activo Total por el incremento de la inversión en Activo Inmovilizado requerido por el negocio.

Puede decirse, por tanto, que al cabo de tres años de actividad, la empresa se encuentra en situación de hacer frente cómodamente su Pasivo Exigible. Igualmente bueno es el ratio de Tesorería o Prueba Ácida, calculado como Activo Realizable más Disponible/Pasivo Corriente.

Análisis del punto muerto



El umbral de rentabilidad, es aquel volumen de ventas para una estructura determinada que hace que el resultado se iguale a cero. Tal y como observamos en la tabla anterior, el punto muerto a lo largo de los tres años va aumentando pasando de 1.625.394 euros hasta los 1.873.315 euros el tercer año como consecuencia del incremento en el grado de ocupación que se va desarrollando durante los tres primeros años junto con el incremento de la flota.

## Pay-Back

Por último destacar el plazo de recuperación de la inversión:

Plazo de Recuperación de la Inversión (Pay-Back)	2,66
--	------

**Este es un gran proyecto con rentabilidades altas, en pleno auge y con un plazo de recuperación que no alcanza los 3 años.**

## PLAN DE CONTINGENCIAS

El plan de contingencias se basa en las hipótesis más desfavorables que no garantizan la viabilidad de ZEROCARS, a partir de lo cual obtenemos unos resultados que deben ser analizados y proponer unos puntos de acción.

Monitorizaremos tres KPIs ó indicadores, uno interno, que es el grado de ocupación de los coches, entendemos que es el indicador más objetivo y crítico del modelo de negocio ZEROCARS, y otros dos externos, qué es el número de clientes de ZEROCARS y la posibilidad de no concesión de la subvención del segundo año.

### **a) Grado de ocupación**

El escenario ó hipótesis es qué hacer ante un bajo nivel de grado de ocupación, es decir, no estamos alquilando los coches suficientemente, por lo tanto, los ingresos no son los esperados.

Los puntos de acción o medidas de contingencia son:

1. Estudio para detectar puntos débiles de nuestro negocio, por medio de encuestas y quejas de nuestros clientes.
2. Si los clientes no usan más tiempo los ZEROCARS debido al precio por hora, modificaríamos el precio de tal forma que favoreciésemos su mayor uso. Por ejemplo, si una hora son 5 euros, dos horas 9 euros, tres horas 12 euros, cuatro horas 14 euros.
3. Si los clientes no recorren más kilómetros por el precio por km. lo que haremos es reducir el precio por km. a mayor número de kilómetros. Por ejemplo, a partir de

30km la tarifa sería de 0,35 euros el kilómetro, y a partir de 50 km. la tarifa sería de 0,30 euros el kilómetro.

4. Si los clientes perciben caro el precio por km. y por hora actuaremos con las dos medidas anteriores conjuntamente.
5. Si las acciones anteriores no dan resultado deberíamos evaluar en qué situación financiera nos encontramos y estimar si fuesen necesario otras medidas, como por ejemplo vender activos (coches) o una ampliación de capital.

#### **b) Número de clientes**

En condiciones normales nuestros cálculos son de alrededor 2400 clientes en Madrid, 241 por día y 9400 turistas internacionales anuales, 26 por día. Esto nos daría una rotación diaria de 267 clientes.

El escenario ó hipótesis que se plantea es qué hacer si no logramos captar nuevos clientes.

Supongamos que los turistas no compran nuestro servicio o que lo hace por debajo de lo esperado. Supongamos que llegamos a 12 turistas por día. Los puntos de acción serían:

1. Encuestas aleatorias a turistas extranjeros en el aeropuerto de Barajas con el fin de determinar por qué no compran nuestro servicio.
2. De acuerdo a los resultados obtenidos del punto anterior una opción podría ser incrementar el presupuesto de marketing para aumentar las acciones comerciales y publicitarias destinadas a los turistas.
3. De acuerdo al punto uno, modificar la logística si lo creemos necesario para satisfacer la demanda de nuestros clientes.
4. Si los resultados del punto anterior no son satisfactorios evaluar la posibilidad de eliminar los turistas extranjeros de nuestro público objetivo. De tal forma que nos ahorraríamos recursos y dinero que iría destinado a reforzar el segmento de nómadas estratégicos.

Supongamos que los nómadas no se inscriben en ZERO CARS o que lo hacen por debajo de nuestras estimaciones. Supongamos que llegamos a 1200 clientes. Los puntos de acción serían:



1. Encuestas aleatorias a ciudadanos en el centro de Madrid con el fin de determinar por qué no compran nuestro servicio.
2. De acuerdo a los resultados obtenidos del punto anterior una opción podría ser incrementar el presupuesto de marketing para aumentar las acciones comerciales y publicitarias destinadas a los ciudadanos.
3. De acuerdo al punto uno, modificar la logística si lo creemos necesario para satisfacer la demanda de nuestros clientes.
4. Si los resultados del punto anterior no son satisfactorios evaluar la posibilidad de eliminar los nómadás estratégicos de nuestro público objetivo. De tal forma que nos ahorraríamos recursos y dinero que iría destinado a reforzar el segmento de turistas.

***c) No concesión de la subvención***

Supongamos que no nos conceden la subvención que tenemos prevista a partir del segundo año para la renovación de la flota, lo cual supondría una inversión extra de recursos y dinero que el departamento financiero debe estudiar con cautela. Para esta inversión extra nos hemos planteado las siguientes posibles alternativas:

- Con el excedente de tesorería que generamos durante el segundo año podríamos hacer frente a los pagos por leasing de los nuevos 25 vehículos.

Otra opción sería a través de la contratación de una póliza de crédito o ampliación del capital del préstamo que tenemos el primer año por importe de 185.000 euros.