

GRADO: Administración y Dirección de Empresas

Curso 2016/2017

CONSTITUCIÓN Y VIABILIDAD DE UNA EMPRESA DE ALQUILER DE COCHES

Autor/a: Paula Abaunza Landa

Director/a: María Belén Vallejo Alonso

Bilbao, a 29 de Junio de 2017

ÍNDICE DEL TRABAJO

1.- PRESENTACIÓN DE LA IDEA DE LA EMPRESA Y OBJETIVOS DEL TRABAJO.....	7
1.1- Objetivos de aprendizaje.....	8
1.2- Metodología aplicada.....	8
2.- PRESENTACIÓN DE NUESTRA IDEA DE NEGOCIO.....	9
2.1- Definición de nuestro servicio.....	9
2.2- Funcionamiento del servicio.....	9
2.3- Nombre y Razón Social.....	10
2.4-Localización.....	10
2.5-Tipo de mercado y estrategia a seguir.....	12
2.6-Diseño del negocio.....	13
3.-ANÁLISIS DEL MERCADO.....	13
3.1-Análisis del entorno específico.....	13
3.1.1.- Rivalidad entre los competidores existentes.....	14
3.1.2.-Amenazas de nuevos competidores.....	16
3.1.3-Amenaza de productos sustitutivos.....	16
3.1.4-Poder de negociación de clientes.....	16
3.1.5-Poder de negociación de proveedores.....	17
4.-ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA EN MALLORCA.....	17
4.1 Principales competidores: Análisis económico-financiero.....	17
4.1.1- Sixt.....	18
4.1.2- Auto Click.....	19
4.1.3- Hyper Rent.....	21
4.1.4- Autos Veny.....	22
4.2- Análisis de las principales magnitudes de los competidores de mayor tamaño no domiciliados en Mallorca.....	23
4.3- Resumen del análisis económico financiero.....	24
4.4- Estructura esperada de Car4all.....	26
5.- DAFO.....	27
6.-ANÁLISIS DE LA VIABILIDAD DE CAR4ALL.....	27
6.1- Composición de la inversión inicial.....	28
6.2- Fuentes de financiación.....	31
6.3- Estimación de ingresos e hipótesis.....	33
6.3.1- Hipótesis neutral	33

6.3.2- Hipótesis pesimista.....	35
6.3.3- Hipotesis optimista.....	37
6.3.4 Resumen de ventas	38
6.4- Estimación de gastos de explotación.....	38
6.5- Flujos de Caja.....	44
6.5.1- Valoración neutral.....	45
6.5.2- Valoración pesimista.....	47
6.5.3- Valoración optimista.....	48
6.6.- MODELO DE DECISIÓN.....	50
6.6.1.- Cálculo de la tasa de actualización.....	50
6.6.1.1.- Costes de las fuentes de financiación.....	50
6.6.1.1.1.- Coste de la entidad financiera.....	50
6.6.1.1.2.- Coste de la Familia Abaunza.....	51
6.6.1.1.3.- Coste de la subvención.....	51
6.6.1.2 Cálculo del CMPC.....	51
6.7.- Valor del negocio.....	52
6.7.1.- Escenario neutral.....	52
6.7.2.- Escenario pesimista.....	52
6.7.3.- Escenario optimista.....	53
6.7.4.- Cálculo del VAN ajustado	53
7.- CONCLUSIONES.....	54
8.- BIBLIOGRAFIA.....	55
9.- ANEXOS	

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES, GRÁFICOS, TABLAS Y ANEXOS

Ilustración 1.- Puntos de recarga existentes en Mallorca.....	30
Gráfico 1.- Principales magnitudes de los competidores de mayor tamaño no domiciliados en Mallorca.....	24
Gráfico 2.- Fondo de maniobra de la competencia.....	25
Gráfico 3.- Principales magnitudes de la competencia.....	26
Tabla 1.- Tasa de Ocupación hotelera del 2016 de las Islas Baleares.....	11
Tabla 2.- Ingresos de explotación de los competidores establecidos en Mallorca en miles de euros.....	14
Tabla 3.- Cuota de mercado de los competidores establecidos en Mallorca.....	15
Tabla 4. Tarifa de precios por día del alquiler de coches de la competencia.....	15
Tabla 5.- Tarifas por día de empresas de alquiler de coches de Bilbao.....	15
Tabla 6.- Resumen de las principales magnitudes de los competidores de mayor tamaño no domiciliados en Mallorca.....	23
Tabla 7.- Tarifa de precios por día del alquiler de coches de los competidores de mayor tamaño no domiciliados en Mallorca.....	24
Tabla 8.- Resumen de las principales magnitudes de la competencia.....	25
Tabla 9.- Resumen de las inversiones y gastos iniciales.....	31
Tabla 10.- Condiciones del préstamo.....	32
Tabla 11.- Resumen de las fuentes de financiación.....	32
Tabla 12.- Tabla de distribución de vehículos alquilados en servicio estándar en hipótesis neutral.....	33
Tabla 13.- Tabla de tarifa estándar.....	34
Tabla 14.- Tabla de ingresos por los servicios estándar en hipótesis neutral.....	34
Tabla 15.- Tabla de distribución de vehículos alquilados en el servicio flexible en hipótesis neutral.....	34
Tabla 16.- Tabla de tarifa flexible.....	35
Tabla 17.- Tabla de ingresos por los servicios flexible en hipótesis neutral.....	35

Tabla 18.- Tabla de ingresos totales en hipótesis neutral.....	35
Tabla 19.- Tabla de distribución de vehículos alquilados en servicio estándar en hipótesis pesimista.....	35
Tabla 20.- Tabla de ingresos por los servicios estándar en hipótesis pesimista.....	36
Tabla 21.- Tabla de distribución de vehículos alquilados en servicios flexible en hipótesis pesimista.....	36
Tabla 22.- Tabla de ingresos por los servicios flexibles en hipótesis pesimista.....	36
Tabla 23.- Tabla ingresos totales en hipótesis pesimista.....	36
Tabla 24.- Tabla de distribución de vehículos alquilados en servicio estándar en hipótesis optimista.....	37
Tabla 25.- Tabla de ingresos por los servicios estándar en hipótesis optimista.....	37
Tabla 26.- Tabla de distribución de vehículos alquilados en servicios flexible en hipótesis optimista.....	37
Tabla 27.- Tabla ingresos totales en hipótesis optimista.....	38
Tabla 28.- Tabla ingresos totales en hipótesis optimista.....	38
Tabla 29.- Resumen de ventas de los tres escenarios.....	38
Tabla 30.- Precios de servicios de mantenimiento y reparación de los vehículos.....	41
Tabla 31.-Resumen de los gasto.....	44
Tabla 32.- Flujos de caja libre en escenario neutral	46
Tabla 33.- Necesidades del Fondo de Rotación en escenario neutral.....	46
Tabla 34.- Cálculo del valor residual del proyecto en escenario neutral.....	47
Tabla 35.- Flujos de caja libre en escenario neutral	47
Tabla 36.- Flujos de caja libre en escenario pesimista.....	47
Tabla 37.- Necesidades del Fondo de Rotación en escenario pesimista.....	48
Tabla 38.- Cálculo del valor residual del proyecto en escenario pesimista.....	48
Tabla 39.- Flujos de caja libre en escenario pesimista.....	48
Tabla 40.- Flujos de caja libre en escenario optimista.....	49
Tabla 41.- Necesidades del Fondo de Rotación en escenario optimista.....	49
Tabla 42.- Cálculo del valor residual del proyecto en escenario optimista.....	49

Tabla 43.- Flujos de caja libre en escenario optimista.....	50
Tabla 44.- Resumen de las fuentes de financiación.....	50
Tabla 45.-Cálculo del CMPC.....	52
Tabla 46.-Resumen de los EMC ajustados de los tres escenarios.....	53
Tabla 47.-EMC ajustado al riesgo.....	53

Anexo 1. Ranking sectorial de empresas. Sector CNAE (7711) Alquiler de automóviles y vehículos de motor ligeros

Anexo 2. Requisitos y meritos de la subvención

Anexo 3. Resumen de la amortización del préstamo

1.- PRESENTACIÓN DE LA IDEA DE LA EMPRESA Y OBJETIVOS DEL TRABAJO

Este proyecto plantea el análisis de un modelo de negocio, junto con la estrategia a seguir, las características del sector y de la competencia hasta llegar al análisis de la viabilidad económica y financiera de la compañía de alquiler de coches en las Islas Baleares, concretamente en Mallorca.

“Estas islas, ubicadas en el Mediterráneo occidental, muy bien situadas con respecto a la Europa más desarrollada y con un clima y paisaje natural muy atractivos, han conocido una verdadera revolución a partir de los años sesenta del siglo XX cuando se produjo en ellas la eclosión del llamado turismo de masas cuyas consecuencias, tanto positivas como negativas, han sido incalculables y heterogéneas y han afectado a toda la organización social y económica de las islas, dando lugar a cambios culturales y éticos.

El turismo tiene hoy una importancia fundamental como el principal motor económico que ha convertido a esta comunidad autónoma en una de las regiones españolas más dinámicas, desde el punto de vista socioeconómico, con un PIB por habitante que supera tanto la media nacional como la de la Unión Europea.” (Pérez Fariña, 2015, p.20)

A pesar de que se trata de un negocio cíclico, y por lo tanto muy ligado al crecimiento económico, el incalculable valor de las islas permite suavizar este componente cíclico, lo que nos hace considerar la posibilidad de emplear recursos financieros en un negocio de coches de alquiler.

En un marco de competencia dinámica, nuestra empresa tratará de aportar nuevos aires al sector de alquiler de vehículos, tratando de satisfacer las necesidades de movilidad e independencia de los turistas y de los habitantes de Mallorca. Por ello, se ofrecen diferentes opciones que pueden combinar de forma flexible. Además de prestar los servicios de alquiler de automóviles por días, nuestra compañía ofrece la posibilidad de optar por un servicio que se amolde a las circunstancias de cada cliente, ofreciendo la posibilidad del alquiler por horas.

Ya sea por viajes de negocio, de placer o por sustitución de vehículo propio, en nuestra empresa encontrará la mejor oferta que se ajuste a sus necesidades, y con una excelente calidad – precio. A través de la página web y de nuestra aplicación móvil podrá llevar a cabo todas las operaciones comerciales necesarias de una forma fácil y sencilla.

Como es natural, el cliente podrá elegir entre la gama de vehículos y además podrá optar por conducir un coche de combustión interna o eléctrico. En nuestra empresa nos preocupamos por el medio ambiente por lo que ofrecemos una serie de servicios de alquiler de coches eléctricos.

Nuestra prioridad es tratar de una forma única a los clientes, porque estamos convencidos de que cuando deciden alquilar uno de nuestros vehículos significa mucho más que desplazarse de un punto a otro. Es el viaje lo gratificante, las experiencias y anécdotas vividas son en sí lo que realmente importa y aquellos coches que te ayudan en el camino.

1.1 Objetivos del aprendizaje

En este Trabajo de Fin de Grado se espera cumplir con los siguientes objetivos:

- Ser capaz de aplicar los conocimientos adquiridos en distintas asignaturas pertenecientes al grado de Administración y Dirección de Empresas con especialidad en Dirección Financiera.
- En el trabajo son aplicados los conocimientos adquiridos en las siguientes asignaturas impartidas durante el grado:
 - Introducción a la contabilidad financiera
 - Contabilidad financiera
 - Matemáticas de las operaciones financieras
 - Contabilidad financiera superior
 - Dirección financiera: financiación
 - Análisis de los estados contables
 - Valoración de empresas
 - Dirección financiera: inversiones
 - Dirección Comercial: Políticas
- Aplicar los conocimientos adquiridos en las prácticas de empresa y ponerlos en uso.
- Aprender a buscar, identificar y sintetizar información útil procedente de distintas fuentes.
- Entender la importancia de elaborar un plan de negocio para la gestión de la futura empresa.
- Adquirir capacidad para la comunicación escrita y oral, materializado en la elaboración de un informe y en su presentación.

Estos objetivos de aprendizaje se adecuan a los resultados de aprendizaje exigibles al trabajo de fin de grado.

1.2 Metodología aplicada

La metodología de este proyecto se ha basado en la aplicación de los conocimientos y habilidades adquiridos a lo largo del grado junto con la ayuda y las correcciones de mi tutora. Le propuse el tema del proyecto así como un esquema a seguir, acorde con la estructura general de los planes de negocio. He recopilado bibliografía y otra información adicional imprescindible para acometer los objetivos perseguidos.

Se ha realizado un trabajo exhaustivo en la búsqueda de datos para que todos ellos se ajusten lo máximo posible a la realidad.

El trabajo comienza con una presentación de la idea del negocio seguido de un análisis del mercado. Más adelante, se procede al estudio y análisis de la competencia hasta llegar a la valoración del propio negocio. Tendremos en cuenta las diferentes vías de financiación a las que deberá acudir la empresa para hacer frente a las necesidades de explotación. Por último, se elaboraran distintas hipótesis junto con los modelos de decisión oportunos para conocer la viabilidad económica del proyecto.

2.- PRESENTACIÓN DE NUESTRA IDEA DE NEGOCIO

2.1 -Definición de nuestro servicio

El servicio que queremos comercializar tiene como finalidad cubrir una necesidad básica en la sociedad: la movilidad dentro de la isla. Se trata de una empresa de alquiler de automóviles destinada tanto al ocio como al uso empresarial. Puede ser de utilidad también como sustitución del automóvil propio si éste se encuentra fuera de servicio.

La compañía cumple el siguiente cometido: satisfacer todo tipo de demandas, contando con una flota formada no sólo por turismos de combustión interna sino también por turismos eléctricos. Éstos últimos destinados a los amantes del medio ambiente.

Con el fin de satisfacer las necesidades de nuestros clientes y tratar de amoldarnos a ellas lo máximo posible, nuestro negocio estará dividido en dos secciones; por un lado encontraremos el servicio estándar enfocado al alquiler de coches durante un periodo de tiempo de 3 o más días, mientras que por el otro lado, el servicio flexible estará enfocado al alquiler de coches por horas. La tarifa flexible sería aplicable a los contratos de alquiler cuya duración sea inferior a 3 días.

Ambos servicios de alquiler de coches serán ofertados tanto para coches eléctricos como para vehículos de combustión interna. Será el consumidor, según sus preferencias y necesidades quien se decante por uno de los dos.

Otro de los elementos innovadores adicionales que nuestra compañía ofrece y además, nos permite diferenciarnos de la competencia, es el hecho de ofrecer plazas de aparcamientos disponibles para que los clientes si lo desean aparquen en ellos. Estas plazas de aparcamientos habitadas exclusivamente para el uso de los clientes que alquilen nuestros coches se encontrarán distribuidos a lo largo de la isla, bien en parkings privados, en las zonas verdes habilitadas, o en el parking del aeropuerto, como bien explicaremos posteriormente.

2.2 Funcionamiento del servicio

Uno de los requisitos indispensables para disfrutar de nuestro servicio, es tener el carnet de circulación y un año de experiencia para poder alquilar nuestros vehículos.

Los clientes podrán realizar sus reservas en cualquiera de los dos locales comerciales, de la manera más tradicional, donde rellenarán los informes y relazarán los trámites necesarios para el alquiler del coche. Los empleados de la empresa explicarán a los clientes los términos y las condiciones del contrato y les darán la llave del vehículo alquilado.

La empresa también ofrece el servicio online para todos los clientes que lo deseen. Los clientes accederán a la página web de la empresa, en ella tendrán la posibilidad de descargarse la aplicación de forma gratuita. Deberán registrarse, introduciendo los datos personales, la información de pago y los datos del carnet de conducir.

Después de las comprobaciones necesarias de seguridad y la verificación de los datos, el cliente recibirá un correo electrónico confirmándole que la validación se ha realizado con éxito.

A través de la App, los clientes podrán localizar el vehículo más cercano a su ubicación que se encuentre disponible para su alquiler y, desde la misma aplicación, podrán reservarlo.

Una vez que el usuario llegue al vehículo, éste se abrirá de forma automática. Cuando el cliente se encuentre en su interior, la pantalla del salpicadero le mostrará las indicaciones e instrucciones a seguir.

La llave del automóvil estará guardada junto a la pantalla del salpicadero. El cliente deberá introducirla en la ranura que hay junto al freno de mano y arrancar.

El vehículo contará con navegador y GPS para ayudarle en los trayectos en caso de necesitarlo.

Finalizado el recorrido el vehículo se podrá dejar estacionado en cualquier zona habilitada para ello, anteriormente citadas.

Es importante que el cliente deje el vehículo en perfecto estado y con el mismo nivel de carburante en el caso de optar por el alquiler de los coches de combustión interna, y con el mismo % de carga de batería en el caso de los vehículos eléctricos.

2.3 -Nombre y razón social

El nombre de la empresa es un factor importante para la identificación del mismo. El nombre elegido es “Car4all” y la razón social es Sociedad Anónima. El motivo de la elección de la forma jurídica es porque supone limitar las pérdidas de los accionistas al capital aportado. Además, se entiende que en el supuesto de que nuestro negocio incurriera en pérdidas durante los primeros años, estaría suficientemente capitalizada para poder hacer frente a los pagos de la explotación, ya que, como mínimo, la cifra de capital social en una sociedad anónima es de 60 miles €.

“Car4all” es una expresión en inglés que se puede traducir al castellano como “coche para todo”. El hecho de que el inglés sea el idioma por excelencia del turismo hace que nos hayamos decantado por la elección del mismo. Además de ser un nombre fácil de recordar, éste expresa la filosofía de la empresa.

2.4-Localización

Debido a la dificultad de trasladar nuestro vehículo a un territorio insular se consideran las Islas Baleares como las principales candidatas para desarrollar el negocio.

Según el Instituto Nacional de Estadística, la tasa de ocupación del 2016 de las Islas Baleares se recoge en la siguiente tabla:

Tabla 1.- Tasa de Ocupación hotelera del 2016 de las Islas Baleares

TASA DE OCUPACIÓN DEL AÑO 2016	
Enero	48%
Febrero	57,47%
Marzo	65,57%
Abril	74,24%
Mayo	74,70%
Junio	87,18%
Julio	91,81%
Agosto	92,92%
Septiembre	91,20%
Octubre	69,24%
Noviembre	51,52%
Diciembre	44,64%

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

Estos porcentajes ponen de manifiesto que el archipiélago Balear es uno de los destinos más demandados por los turistas y aquí puede verse reflejado que la tasa de ocupación está próxima a alcanzar su totalidad en los meses estivales.

Entre las islas que conforman el archipiélago, Mallorca es la más indicada para poder llevar a cabo nuestro cometido. Mallorca es la isla más grande del archipiélago balear, la cual, junto a Menorca, Ibiza y Formentera, forma una comunidad autónoma uniprovincial, la más oriental de España. La isla tiene 3640,11 km², lo que la convierte en la isla más extensa de España y la sexta más extensa del Mediterráneo. Sus 85.289 habitantes la convierten en la isla más poblada del archipiélago balear y la segunda de España tras Tenerife.

Como hace referencia el texto, cumple los requisitos idóneos para fundar Car4all.

Según indica Magro (2016) en el Diario de Mallorca “Los datos confirman que la percepción de saturación turística de los residentes está más que fundada: nunca hubo tantos viajeros en la isla en temporada alta. El anterior máximo histórico queda triturado por el nuevo techo oficial: en el mes de julio llegaron a Mallorca 1.837.125 viajeros, tras un incremento del 9,5% sobre el anterior récord. Es decir, hubo en la isla 151.000 turistas más que en 2015. En un solo mes.”

Se plantea este lugar como destino de Car4all por su alta concentración de centros de negocio donde se encuentran gran número de clientes potenciales que cumplen con nuestro perfil buscado.

Los clientes potenciales serán los residentes de la isla y los turistas que disfruten de sus vacaciones en la isla de Palma de Mallorca, quienes acudirán a la empresa con el fin de conseguir un contrato de alquiler de coches durante un periodo de tiempo determinado. Se pondrá a su disposición la distinta gama de coches de los que podrán disfrutar, ofreciéndoles, además, la posibilidad de alquilar vehículos eléctricos.

Por todo ello, una de las oficinas se ubicará en las inmediaciones del propio aeropuerto Son San Juan por lo ventajoso que resulta y la comodidad que supone para el usuario. Debido a la afluencia de vuelos nocturnos se garantizará una atención de 24 horas para que los clientes tengan la posibilidad de contratar nuestros servicios en cualquier momento. Se dispondrá de página web oficial en la cual se podrán realizar reservas online así como acceder a todo tipo de información de la empresa. También se podrá reservar vía telefónica.

Nuestro otro local comercial se situará en Palma de Mallorca, concretamente en la Avenida del Comte de Sallent porque es una zona céntrica y además se encuentra bien comunicada, lo que facilita el acceso a los clientes.

Somos conscientes de que, al tratarse de una actividad dependiente de movimientos turísticos, el auge empresarial será periódico coincidiendo con las temporadas altas, por lo que procederemos a la explotación intensiva del negocio en dichos periodos.

2.5-Tipo de mercado y estrategia a seguir

A la hora de estudiar el mercado de alquiler de coches nos encontramos ante una situación de competencia imperfecta en el mercado en la que un reducido número de empresas ofertan un producto o servicio, igual o similar, cuya utilidad para el consumidor final es casi idéntica, a pesar de los intentos por diferenciarse, esto es, nos encontramos ante un oligopolio.

De cualquier manera, al ser un mercado con pocos oferentes, todas las empresas están al tanto de las acciones de sus competidores. Esto supone que cualquier movimiento de precios sea contrarrestado de forma veloz por la competencia, así que muchas veces pactan mantener determinados márgenes y mediante estos pactos tratan de eliminar la incertidumbre.

En primer lugar, se tratará de diferenciar nuestra empresa llevando a cabo una estrategia basada en la diferenciación de producto, ya que se ofrece la posibilidad de operar con coches eléctricos que respeten el medio ambiente.

Creemos que algunos de los motivos por lo que la competencia no ha empezado a operar apenas con vehículos eléctricos es debido al precio de adquisición puesto que es superior al de los vehículos de combustión interna, además en algunos casos, deberían instalar los puntos de carga necesarios, lo que supone una inversión mayor a realizar. Por otra parte, a día de hoy, probablemente no todos los clientes se encuentren predispuestos al manejo de coches eléctricos, bien por desinterés y/o desconocimiento o simplemente por mostrarse reacios a los avances tecnológicos e innovadores. Para nosotros es un concepto y una idea con la que queremos romper y concienciarles del respeto al medio ambiente.

Sin embargo, se es consciente de la dificultad de que este hecho diferenciador nos permitirá fijar una tarifa de precios superiores a los de la competencia en el alquiler de vehículos eléctricos.

De esta forma, la empresa tendrá mayor resistencia económica y margen de maniobra para bajar el precio del servicio, bien sea porque la competencia inicia una guerra de precios o por la aparición de productos sustitutos. Esta estrategia garantiza una flexibilidad en el precio.

A la hora de realizar este negocio, tuvimos en cuenta a la compañía Car2go, puesto que sigue una filosofía que queríamos implantar en nuestra empresa. Car2go se caracteriza especialmente por ofrecer la posibilidad de alquilar coches por minuto.

“Car2go es una filial de Daimler AG que proporciona servicios de alquiler de coches en ciudades de Europa y Norteamérica.

El usuario utiliza una aplicación de teléfono inteligente para localizar el coche más cercano y podrá desbloquear la puerta del coche desde la propia aplicación o con una tarjeta de socio.

Ofrece exclusivamente vehículos Smart Fortwo "car2go edition". El alquiler se hace punto a punto y se paga por los minutos usados. Cada ciudad tiene un precio por minuto de alquiler diferente. Hay unos precios máximos por hora y por día.

Las tarifas cubren el alquiler, seguro, combustible, mantenimiento y aparcamiento en zonas autorizadas. El cliente puede aparcar gratis en cualquier plaza de aparcamiento público situada en la zona Car2go con un permiso especial del ayuntamiento de la ciudad.”(Car2go, 2017).

2.6- Diseño del negocio

Hemos estado valorando la opción de utilizar el nombre de una gran marca de coches de alquiler y actuar como franquiciado para implantar nuestro negocio, ya que, sobre todo en un primer momento, parecería que este hecho daría un mayor reconocimiento a nuestro proyecto.

Sin embargo, nuestro concepto es mucho más que el mero alquiler de un coche, lo que nos distancia de la filosofía de las grandes marcas, y por lo tanto, pensamos que no sería adecuado operar como franquiciado.

El hecho de operar con una marca reconocida no permitiría incrementar nuestras ventas de forma significativa, ni tampoco disminuir el riesgo de nuestra actividad.

3.-ANÁLISIS DEL MERCADO

3.1-Análisis del entorno específico

“Según Porter el nivel de competencia de una determinada industria está condicionado por la acción conjunta de cinco fuerzas competitivas básicas que son: la rivalidad entre los competidores existentes, la posibilidad de entrada de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de los compradores y el poder de negociación de los proveedores” (Guerra y Navas, 1998). Dependiendo de qué fuerzas sean más poderosas,

se podrá determinar la estructura del sector industrial, cuyo análisis será el punto de partida para la toma de decisiones estratégicas (Porter, 1982, p. 27).

3.1.1.- Rivalidad entre los competidores existentes

Para encontrar los competidores actuales de nuestro futuro negocio se ha realizado una búsqueda de las empresas que se dedican al alquiler de automóviles y vehículos de motor ligeros en Mallorca. El resultado han sido 25.000 empresas de alquiler de coches, por ello hemos decidido acotar la búsqueda con una serie de filtros que se ajusten al objetivo de nuestro análisis.

Los filtros que se han empleado para la elaboración de la búsqueda son los siguientes:

- Actividad: 7711 → Alquiler de automóviles y vehículos de motor ligeros.
- Estado de la empresa: activa
- Localización: Islas Baleares
 - Ciudad: Mallorca
- Disponibilidad de cuentas

En la siguiente tabla se pueden identificar las distintas empresas con su nombre, localidad y los ingresos de explotación en miles de euros que presentan del último año disponible.

Tabla 2.- Ingresos de explotación de los competidores establecidos en Mallorca en miles de euros

	LOCALIDAD	INGRESOS DE EXPLOTACIÓN	DISPONIBILIDAD CUENTAS
SIXT S.L	PALMA	98.709	31/12/2015
AUTO CLICK SA	PALMA	20.538	31/12/2015
HIPER RENT A CAR SA	PALMA	11.484	31/12/2015
POLICOTXE	PALMA	10.404	31/12/2015
AUTOS VENY SA	FELANITX	727	31/12/2015
ISCAR S.L	PALMA	386	31/12/2015
ROYAL RENT SA	PALMA	378	31/12/2014
AUTOS OMEGA RENT A CAR SA	CALVIA	292	31/12/2015
ALFA JET RENT A CAR SA	SOLLER	228	31/12/2015
POCKET S.L	PALMA	210	31/12/2015

Fuente: Base de datos Sabi

El volumen de negocio que alcanzan dichas empresas es de 143.356 miles de euros.

Tabla 3.- Cuota¹ de mercado de los competidores establecidos en Mallorca

CUOTA DE MERCADO	
SIXT S.L	68,86%
AUTO CLICK SA	14,33%
HIPER RENT A CAR SA	8,01%
POLICOTXE	7,26%
AUTOS VENY SA	0,51%
ISCAR S.L	0,27%
ROYAL RENT SA	0,26%
AUTOS OMEGA RENT A CAR SA	0,20%
ALFA JET RENT A CAR SA	0,16%
POCKET S.L	0,15%

Fuente: Base de datos Sabi

Sixt es la empresa que tiene, objetivamente, una mayor cuota de mercado en su categoría. Es la que lidera las ventas o los objetivos. Esta compañía para mantener e incluso reforzar su posición, deberá desarrollar unas determinadas estrategias competitivas.

Todas las demás son las empresas seguidoras puesto que ni ocupan la primera posición en el mercado, ni están en disposición de disputarla. El objetivo de estas empresas, debe ser diferenciarse del resto de empresas con propuestas de marketing que la singularicen para no ser eclipsada por la competencia. Podemos decir que el objetivo de estas empresas es su supervivencia en el sector.

La forma en la que vamos a medir la rivalidad entre los competidores es a través de las tarifas que ofertan las empresas anteriormente analizadas.

En la siguiente tabla observamos los precios² por día por el alquiler los coches para el mismo periodo de tiempo.

Tabla 4. Tarifa de precios por día del alquiler de coches de la competencia

COMPAÑIA	MODELO DE VEHICULO	TARIFA POR DIA
SIXT S.L	FORD KA	53€
AUTO CLICK	FIAT 500	52€
HIPER RENT	NISSAN MICRA O SIMILAR	49€
POLICOTXE	FORD FIESTA	45€
AUTOS VENY	RENAULT CLIO	55€
ISCAR	HYUNDAI I10	48€
ROYAL RENT	SEAT IBIZA	56€
AUTOS OMEGA	OPEL CORSA	58€
ALFA JET	FORD FIESTA	40€

Elaboración propia

¹Las cuotas de mercado representan los datos de las empresas de las que disponemos datos desagregados en la isla, dejando fuera a empresas que no están domiciliadas en Mallorca pero que operan en ella.

² Los precios están sacados de las páginas web de las empresas.

A la hora de realizar la comparativa de precios, hemos realizado una búsqueda de coches que correspondan a una gama similar. En dicha tabla podemos apreciar que todos los precios oscilan entre un rango de 40€ y 60€ por el alquiler de coche por día. Por lo que a la hora de establecer nuestra tarifas estableceremos unos precios entre dichos parámetros.

3.1.2.-Amenazas de nuevos competidores

Se entiende que el interés de los competidores por el sector será mayor cuanto mayores niveles de rentabilidad ofrezca dicho sector pero este interés se reducirá en función de la existencia de barreras de entrada y del grado de reacción esperada por parte de los competidores ya establecidos en dicho sector.

La principal barrera de entrada que puede sufrir un nuevo negocio de alquiler de automóviles es la económica, ya que es necesaria una inversión elevada para: la adquisición de la flota de vehículos y la publicitación de la entrada de nuestro negocio en el mercado.

Además, otra posible barrera a la que se ha de hacer frente en este mercado es la barrera de carácter legal, puesto que, es necesaria la obtención de permisos administrativos y licencias de operador de vehículos de alquiler, para evitar prácticas irregulares en términos de competencia.

3.1.3.-Amenaza de productos sustitutivos

En las inmediaciones del aeropuerto de Mallorca, las principales amenazas de productos sustitutivos son los autobuses urbanos, taxis y ubers. Mientras que en Palma de Mallorca encontramos, además de los anteriores, el metro y las motos.

Consideramos a las agencias de viaje otra amenaza de producto sustitutivo, puesto que los clientes a la hora de contratar excursiones, tendrán incluidos los servicios de transporte.

El transporte público, los taxis y los ubers cubren la necesidad de traslado del lugar de origen al de destino, pero no ofrecen la independencia que proporcionan los coches de alquiler. Un coche de alquiler permite la movilidad sin ningún tipo de atadura a horarios, ni a plazas disponibles.

El hecho de que tanto la necesidad de traslado como la de independencia no puedan ser cubiertas por los productos sustitutivos, hace ser a las compañías de alquiler de coche las mejores candidatas para satisfacer dichas necesidades al ofrecer ese servicio adicional.

3.1.4.-Poder de negociación de clientes

Al llegar a Mallorca, los clientes se encuentran con la imposibilidad de satisfacer las necesidades anteriormente citadas y las compañías del sector aprovechan la oportunidad que se les presenta.

Esto hace que las empresas gocen de una serie de ventajas competitivas a la hora de la fijación de precios de las tarifas, y por lo tanto, posean más poder que los posibles clientes potenciales. La consecuencia de todo esto es que los precios de alquiler de coches en Mallorca son superiores a los de la Península en líneas generales. Esto lo podemos ver en la siguiente tabla:

Tabla 5.- Tarifas por día de empresas de alquiler de coches de Bilbao

SIXT		ALAMO		ENTERPRISE	
Modelo del Vehículo	Tarifa/día	Modelo del Vehículo	Tarifa/día	Modelo del Vehículo	Tarifa/día
Ford Ka	45 €	Ford Ka	45 €	Ford Ka	46 €
Smart Forfour	49 €	Toyota Aygo	47 €	Toyota Aygo	48 €
Opel Corsa	44 €	Seat Ibiza	48 €	Seat Ibiza	47 €

Fuente: Elaboración Propia

3.1.5.-Poder de negociación de proveedores

En nuestro caso, nuestros proveedores principales serían: los diferentes fabricantes de automóviles, los informáticos que creen las aplicaciones informáticas, los talleres en los que repararemos los vehículos averiados, las entidades aseguradoras de los vehículos y las entidades financieras.

Nos pondremos en contacto con los principales fabricantes de automóviles lo que nos permitirá realizar negociaciones a la hora de proceder a la adquisición de la flota de vehículos. Debido a la elevada competencia de los mismos, nos proporciona la posibilidad de comparar precios y de optar por la compañía de automóviles que mejor se adapte a nuestras necesidades. El hecho de adquirir un elevado número de vehículos para la composición de nuestra flota, hace posible disfrutar y aprovechar de ofertas y descuentos, lo que permitirá obtener buenos precios.

Aprovechando, negociaríamos con las aseguradoras una elevada garantía de los vehículos de la flota, que incluiría asistencia en carretera, servicios de grúa, reparaciones durante los primeros 100 mil kilómetros, etc. En el caso de que las garantías proporcionadas fuesen insuficientes cabría la posibilidad de proceder a la negociación con los diferentes talleres especializados de la zona.

4.-ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA EN MALLORCA

4.1 Principales competidores³: Análisis económico- financiero

A la hora de realizar un análisis de la competencia del sector se han de tener en cuenta una serie de magnitudes clave que pueden marcar la diferencia entre empresas que gozan de una excelente salud y de aquellas que no.

³ Para el análisis de los competidores, nos habría gustado disponer de la información financiera de Car2go puesto que es una empresa que sigue la misma filosofía que Car4all.

Tal y como se aprecia en el Tabla 2 donde aparecen las principales empresas competidoras del sector, y mediante la obtención de los datos⁴ y cuentas proporcionados por la Base de datos Sabi, nos disponemos a realizar un análisis económico financiero de la competencia.

A pesar de carecer de la información necesaria para el análisis de la empresa Auto Click de los últimos tres periodos, disponemos de los datos correspondientes al 2015 por lo que realizaremos un estudio de dicho año. En cuanto a las otras tres empresas competidoras, realizaremos el estudio de los últimos tres años y analizaremos su evolución.

A la hora de proceder al análisis, tendremos en cuenta diferentes variables.

Uno de los conceptos más utilizados y, a la vez, más sencillos de elaborar para evaluar la situación financiera de una empresa es el Fondo de Maniobra. El Fondo de Maniobra es una magnitud que nos indicará si la empresa dispone de los suficientes recursos para hacer frente a sus deudas más inmediatas. Es un fondo de seguridad que permite hacer frente a los posibles desajustes que pudieran producirse entre la corriente de cobros y pagos y sirve para medir la estabilidad financiera de la empresa. En general debe haber una cierta correspondencia entre la liquidez del activo y la exigibilidad del pasivo.

El control del endeudamiento es primordial a la hora de gestionar la empresa por lo que es una variable a considerar en este análisis.

Otra de las variables indispensables a analizar es la capacidad de pago de la empresa, debido a que esta magnitud nos indicará las posibilidades de la empresa para cubrir sus deudas a corto y largo plazo.

El rendimiento económico mide la rentabilidad que genera, durante un año, cada euro que es invertido en la compañía. Depende de la rotación y de los márgenes. Lo óptimo sería una compañía que consiguiera una elevada rotación con unos márgenes elevados, si bien es muy difícil vender mucho a unos márgenes muy altos, ya que normalmente, ambas variables operan en sentido contrario.

La rentabilidad financiera o rentabilidad del capital propio es un indicador de la ganancia relativa de los socios como suministradores de recursos financieros, por ello consideramos que es importante proceder a su análisis.

4.1.1.- Sixt

Sixt es una sociedad alemana que empezó en 1912 con un servicio de limusinas y a día de hoy es una empresa reconocida y respetada, con más de 4.000 sucursales en todo el mundo.

A la hora de analizar la variable fondo de rotación de la empresa Sixt apreciamos como muestra un fondo positivo a lo largo de los tres años estudiados, lo que nos indica se encuentra en una situación ideal de equilibrio financiero. Los activos corrientes están

⁴ A la hora de proceder al análisis de los competidores, a través de los datos proporcionados por la Base de Datos de Sabi, en todos los casos nos encontramos ante un elevado importe correspondiente a la partida de Existencias. No se sabe muy bien el motivo de dichas cifras difícilmente comprensibles por lo que no prestaremos mucha atención al estudio de dicha variable.

financiados con recursos de corto plazo y parcialmente con recursos a largo plazo. De esta forma, la empresa será capaz de atender sus compromisos de pago en el corto plazo.

El control del endeudamiento es muy importante a la hora de la gestión de la compañía. La información de la base de datos no es demasiado consistente, por lo que lo único que podemos decir sobre el endeudamiento es que su apalancamiento es 1.32 veces, lo que significa que cada euro que obtiene de los accionistas y de la actividad, necesita obtener 1.32 euros procedentes de terceros. El ratio utilizado para el cálculo del apalancamiento ha sido fondos ajenos entre fondos propios.

Para analizar la capacidad de pago de la que dispone Sixt, hallamos los ratios de solvencia, prueba acida y disponibilidad. Sixt presenta una capacidad de pago elevada y dicha capacidad aumenta año tras año, lo que nos indica que esta empresa es capaz de hacer frente a sus obligaciones de pago. Esta capacidad de pago elevada deriva del equilibrio económico generado, que es basado en un fondo de maniobra positivo.

En lo que al circulante se refiere, tras realizar una comparativa entre el importe de financiación operativa que recibe Sixt y la cuantía a la que ascienden sus necesidades totales, podemos concluir que a lo largo de los tres años la financiación es insuficiente para cubrir las necesidades totales, por lo que es necesario emplear en estas necesidades bien préstamos a corto plazo o bien fondos obtenidos a largo plazo. La consecuencia de esta necesidad es un empeoramiento de la posición de disponible.

Al ser el competidor líder en el mercado automovilístico y al contar con unos márgenes operativos en torno al 30% (EBIT/ventas) entendemos que Car4all no podrá fijar precios superiores que los del líder en lo que a tarifas de automóviles de combustión interna respecta, por lo que trataremos de ser eficientes en costes.

La rentabilidad financiera mide el rendimiento de la posición invertida de los accionistas en la compañía. Relaciona los beneficios obtenidos por la empresa después de deducir intereses e impuestos, o beneficio neto con los recursos propios. En este caso podemos apreciar, como la rentabilidad se mantiene prácticamente a lo largo de los tres años en torno al 30%. Esta cifra nos indica que, por cada 100 € que los accionistas están invertidos en el negocio al inicio del año, durante el año son generados 30€ de valor en concepto de beneficio neto.

4.1.2.- Auto Click

Auto Click es una *rent a car* española que ofrece las tarifas para viajar cómodamente por España, con una gran flota de vehículos de alquiler en 5 sedes.

Una de las variables clave que nos disponemos a valorar es el fondo de maniobra, puesto que esta cumple una doble función. En primer lugar, ayuda a garantizar la supervivencia de la empresa y en segundo lugar porque puede aumentar la rentabilidad de la misma. En este caso, Auto Click muestra en el periodo 2015 un fondo de maniobra positivo, lo que significa que los capitales permanentes obtenidos son empleados en las necesidades netas de estar invertido en el largo plazo, y además, una parte de los capitales permanentes son destinados a las necesidades del circulante. Como consecuencia de esto, el activo corriente es superior al

pasivo corriente. El importe resultante es el excedente del activo corriente una vez que la empresa ha hecho frente a sus obligaciones en el corto plazo. Por lo tanto, los recursos son mayores que las obligaciones de pago más inmediatas.

Otra de las variables que vamos a analizar es la capacidad de pago que presenta Auto Click. Tras analizar los ratios de solvencia, disponibilidad y prueba ácida, se observa que la capacidad de pago de Auto Click es débil puesto que necesita emplear una gran cantidad de fondos en existencias, lo que impide disponer de liquidez para hacer frente a las obligaciones de pago.

El efecto palanca o efecto apalancamiento es otro factor a considerar en este análisis porque nos indicara el nivel de endeudamiento de la compañía. Auto Click presenta unos niveles de riesgo elevados, ya que por cada euro que obtiene de sus accionistas y de su negocio, obtiene 10€ procedentes de terceros. Ello implica que si la compañía consigue rentabilizar los fondos que obtiene de terceros, sus accionistas obtendrán rentabilidades muy elevadas, pero en caso contrario, en una crisis del sector, con rentabilidades económicas bajas o negativas, los intereses de la deuda consumirán capital a los accionistas, generando rentabilidades negativas muy elevadas a éstos. Vemos, por lo tanto, que el riesgo financiero de esta compañía es considerable.

A la hora de realizar la comparativa entre la totalidad de las necesidades de la compañía frente a la disponibilidad o financiación obtenida, se aprecia que las necesidades netas operativas de Auto Click precisan emplear la totalidad del fondo de maniobra y una parte de los fondos obtenidos con exigencia inmediata de devolución. Estas elevadas necesidades netas operativas hacen empeorar la posición de disponible de la empresa, haciendo de ésta una de las causantes principales de la baja capacidad de pago que presenta Auto Click.

Tras analizar previamente los factores que explican la rentabilidad económica, apreciamos que cada euro empleado en el negocio de Auto Click durante el periodo 2015, genera un valor medido a través del margen EBIT de 0,0516, es decir, una rentabilidad operativa o económica del 5.16%.

Debido al elevado riesgo al que están expuestos los accionistas, no consideramos una rentabilidad excesiva. La causa primordial de esta rentabilidad recae en el peso del volumen de ventas de la compañía dado el nivel de inversión. Por ello al realizar el análisis, se debe destacar el escaso margen y la elevada rotación que presenta.

Al ser el seguidor con más fuerza en el mercado automovilístico y al contar con unos márgenes operativos en torno al 4% (margen EBIT/ventas) entendemos que Car4all no podrá fijar precios superiores. Por lo tanto, para que Car4all obtenga un margen EBIT / ventas superior al 4% deberá de ser más eficiente. Éste será el objetivo primordial de nuestra estrategia de diferenciación en costes, sin perjudicar la calidad de nuestro servicio.

La rentabilidad de los accionistas por cada euro que emplean en el negocio de Auto Click es superior al porcentaje que genera la actividad. Esta elevada rentabilidad financiera queda explicada por el efecto palanca al conseguir rentabilizar las aportaciones obtenidas por el negocio procedentes de terceros y, de esta manera, crear valor para los accionistas, al

permitirles acceder a un mayor beneficio sin que ellos necesiten aportar más fondos al negocio.

4.1.3.- Hyper Rent

Hyper Rent es una empresa dedicada al alquiler de coches en las Islas Baleares. Desde su creación en 1969, año que Gabriel J.Ferra, su fundador, indicara su actividad en este sector con una flota de 6 vehículos en la zona de la playa de Palma, la empresa ha mantenido un crecimiento constante hasta consolidarse como uno de los principales proveedores de coches de alquiler de Mallorca, Menorca e Ibiza.

En el periodo 2011 el fondo de maniobra que presenta Hyper Rent es negativo, pero dicha situación es solventada al año siguiente con un elevado endeudamiento a largo plazo, lo que le permite aumentar su posición de disponible sin incrementar sus obligaciones de pago más inmediatas.

Durante el año 2015, el fondo de maniobra muestra un signo positivo, lo que indica que los capitales permanentes son suficientes para hacer frente a las necesidades de estar invertido en inmovilizados y son también parcialmente empleados en las necesidades operativas de la compañía de estar invertida. Esto permite que los recursos de corto plazo sean mayores que las obligaciones inmediatas de pago.

Tras el estudio de los ratios de solvencia, liquidez en primer grado y disponibilidad, la capacidad de pago que muestra dicha compañía es elevada. Esto significa que puede hacer frente a sus compromisos de pago en el momento del vencimiento, lo que es considerado como un aspecto positivo para la empresa.

En cuanto a los niveles de endeudamiento de Hyper Rent, cabe decir que opera con niveles razonables. La mitad de la financiación permanente obtenida procede de las entidades financieras y el coste que asume este competidor para disponer de la financiación bancaria es aproximadamente un 4% anual.

El hecho de que opere con niveles de apalancamientos bajos hace que el riesgo sea escaso y que en épocas de bonanza, los accionistas opten a una menor rentabilidad a cambio de asumir un menor riesgo.

Las necesidades netas operativas que presenta el negocio son bajas e incluso negativas, lo que permite mejorar su capacidad de pago. En el año 2015 la financiación operativa que recibe Hyper Rent es mayor que las necesidades de estar invertida en partidas operativas, lo que le hace disponer de más liquidez, otro aspecto favorable que presenta.

Una vez analizados los ratios de eficiencia operativa y hallada la rentabilidad económica apreciamos márgenes altos acompañados de una rotación escasa, siendo ésta última quien penaliza la rentabilidad del negocio.

Nos centramos en la perspectiva financiera de la rentabilidad, la cual es de máximo interés para el accionista y para la propia empresa. En el primer caso para tomar las decisiones de inversión más convenientes a la hora de decidir en qué emplear hoy su disponibilidad. En el segundo caso, es decir, desde la óptica de la empresa, es imprescindible conocer la

rentabilidad que exigen los accionistas para mantener su posición invertida, y de esta manera, obtener la estructura financiera más adecuada poder remunerar adecuadamente a sus proveedores de fondos.

En el caso de Hyper Rent, un ligero aumento del efecto apalancamiento es el encargado de aumentar la rentabilidad de los accionistas, gracias su capacidad para rentabilizar la deuda, lo que permite a los accionistas, sin aportar fondos adicionales, acceder a un beneficio neto mayor, lo que apalanca o aumenta la rentabilidad de su posición invertida.

Por cada euro obtenido procedente de los bancos y del resto de acreedores que es empleado en el activo supone un coste menor para Hyper Rent que la rentabilidad que obtiene por emplear dicho euro, lo que permite aumentar la rentabilidad de los accionistas.

4.1.4.- Autos Veny

La empresa Autos Veny S.A cuenta con 31 años de experiencia en su sector. Tiene el domicilio en Calle Campos (km 0 5) en Felanitx en Baleares. Su principal actividad CNAE es 7711 alquiler de automóviles y vehículos de motor ligeros.

El fondo de maniobra de Autos Veny es negativo a lo largo de los tres años analizados, lo que significa que no dispone de recursos necesarios para atender a sus obligaciones más inmediatas. Los capitales permanentes no son suficientes para hacer frente a las necesidades netas del negocio de estar invertida en inmovilizado. Por lo tanto, una parte importante de las deudas a corto plazo ha de ser empleada en esta necesidad no cubierta. Por ello, tras hallar ciertos ratios de solvencia, liquidez en primer grado y disponibilidad, apreciamos como Autos Veny muestra una baja capacidad de pago.

Autos Veny, opera con unos niveles de endeudamiento razonables pero se encuentra mal distribuida ya que presenta un exceso de pasivo con exigencia de devolución inmediata.

A la hora de analizar las necesidades del circulante, se observa como la financiación operativa de la que dispone es insuficiente para hacer frente a la totalidad de las necesidades operativas, por lo que para cubrir las necesidades netas es necesario emplear pasivo bancario a corto plazo.

Los márgenes con los trabaja Autos Veny presentan signo negativo, lo que hace que el dinero y el crédito generado por las ventas no sean suficientes para atender a todas las necesidades de explotación. Consecuentemente la rentabilidad operativa es negativa y dado el riesgo asumido en este negocio, dicha rentabilidad no sería sostenible en el largo plazo ya que recurrentemente necesitaría consumir la riqueza de los accionistas.

Autos Veny no cuenta con la capacidad efectiva suficiente para obtener rendimientos a partir de los capitales invertidos y recursos disponibles. Ello muestra una ineficacia en la gestión de los gestores de Autos Veny a la hora de generar beneficios, por lo que no descartamos la posibilidad de movimientos corporativos en el sector.

Como bien sabemos, la rentabilidad financiera mide la capacidad que tienen los fondos propios de la empresa de generar beneficios. Pero éste no es el caso, puesto que apreciamos que la rentabilidad del capital propio es negativa, lo que nos indica que los accionistas han perdido parte de lo aportado.

4.2.-Análisis de las principales magnitudes de los competidores de mayor tamaño no domiciliados en Mallorca

A la hora de realizar el análisis de la competencia tendremos en cuenta también a las empresas que operan en la isla pero que no tienen su domiciliación en Mallorca. Hemos tenido a tres grandes empresas presentes en dicho análisis: Europcar S.A, Hertz S.L y Avis S.A.

Según sus datos analizados hemos hallado las siguientes magnitudes correspondientes al periodo 2015:

Tabla 6.- Resumen de las principales magnitudes de los competidores de mayor tamaño no domiciliados en Mallorca

<i>Competidor</i>	<i>Europcar S.A</i>	<i>Hertz S.L</i>	<i>Avis S.A</i>
<i>fondo de maniobra</i>	<i>-9.184,00</i>	<i>46.657,00</i>	<i>-66.000.945,00</i>
<i>ratio de prueba ácida</i>	<i>0,81</i>	<i>2,31</i>	<i>0,54</i>
<i>ratio de endeudamiento</i>	<i>1,91</i>	<i>8,65</i>	<i>*</i>
<i>margen EBIT/Ventas</i>	<i>5,00</i>	<i>15,00</i>	<i>2,00</i>
<i>rentabilidad operativa (ROI)</i>	<i>12,00</i>	<i>10,00</i>	<i>3,00</i>
<i>rentabilidad financiera (ROE)</i>	<i>14,00</i>	<i>69,00</i>	<i>*</i>

Elaboración propia

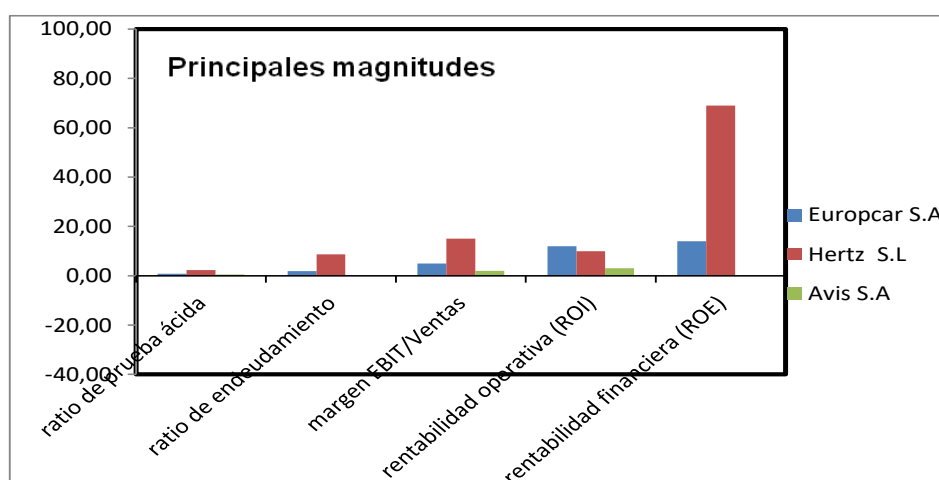
A la hora de analizar el fondo de maniobra en la tabla podemos apreciar cómo tanto Europcar como Avis operan con un fondo de maniobra negativo, mientras que Hertz cuenta con un fondo de maniobra positivo.

Cuando analizamos las principales magnitudes observamos que Hertz muestra unos elevados ratios de solvencia lo que es un aspecto favorable para la compañía pero debe hacer frente a unos importantes ratios de endeudamiento.

Hertz es el competidor que opera con mayores márgenes y es gracias, fundamentalmente, a una elevada rotación, lo que significa que consigue, con las inversiones realizadas, un elevado volumen de ventas.

En cuanto a la rentabilidad financiera podemos decir que los competidores más fuertes del sector consiguen que sus accionistas vean incrementada su posición en la compañía. Además la rentabilidad obtenida por los accionistas es, en casi todos los casos, sensiblemente superior a la rentabilidad operativa, lo que nos indica que las empresas del sector son capaces de rentabilizar la deuda, contribuyendo ésta a la creación de valor para el accionista.

Gráfico 1.- Principales magnitudes de los competidores de mayor tamaño no domiciliados en Mallorca



Elaboración propia

En la siguiente tabla apreciamos los precios que presentan estas compañías por el alquiler por día de un automóvil en la isla de Palma de Mallorca para un mismo periodo de tiempo.

Como podemos comprobar las tarifas siguen manteniéndose en el rango anteriormente citado, debido a la gran rivalidad de precios existente en el sector.

Tabla 7.- Tarifa de precios por día del alquiler de coches de los competidores de mayor tamaño no domiciliados en Mallorca

COMPañIA	MODELO DEL VEHICULO	TERIFA POR DIA
EUROPCAR S.A	PEUGEOT 308	47€
HERTZ S.L	SEAT LEON	41€
AVIS S.A	SEAT IBIZA	42€

Elaboración propia

Vemos cómo Europcar, uno de los principales operadores de coches de alquiler a nivel mundial, y más importante que sus competidores Hertz y Avis es capaz de fijar precios mayores que el resto de operadores.

En el ranking de empresas del sector de alquiler de automóviles y vehículos de motor ligero, Europcar se encuentra en el cuarto puesto, seguida de Avis que ocupa el séptimo puesto y Hertz el decimo. Ver tabla ranking de empresas del sector de alquiler de coches en el Anexo 1.

4.3 Resumen del análisis económico financiero

En la siguiente tabla, se presenta un resumen de las principales variables analizadas, correspondiente al periodo 2015 de las competidoras de Mallorca. Nos centraremos en ellas puesto que presentan una estructura similar a la que esperamos que tenga Car4all:

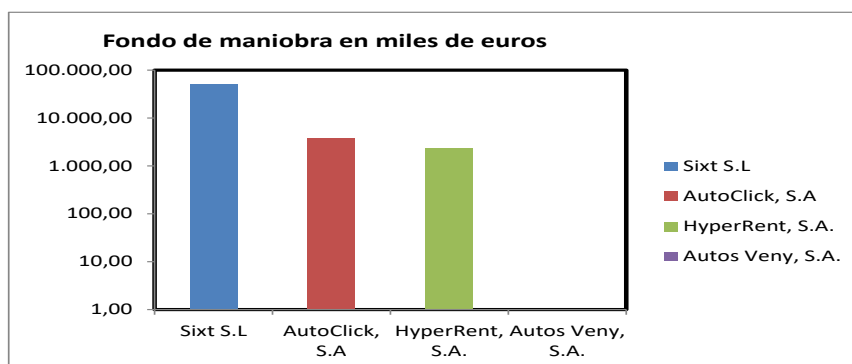
Tabla 8.- Resumen de las principales magnitudes de la competencia

Competidor	Sixt S.L	Auto Click, S.A	Hyper Rent, S.A.	Autos Veny, S.A.
<i>fondo de maniobra</i>	51.297	3.742	2.336	-265
<i>ratio de prueba ácida</i>	1,67	0,63	1,57	0,13
<i>ratio de endeudamiento</i>	1,32	10,05	1,33	1,55
<i>margen EBIT/Ventas</i>	30,00	4,09	18,00	-14,00
<i>rentabilidad operativa (ROI)</i>	22,00	5,16	7,00	-4,00
<i>rentabilidad financiera (ROE)</i>	30,00	27,00	19,00	-14,00

Elaboración propia

A la hora de analizar el fondo de maniobra, salvo Autos Veny, el resto de las empresas de la industria estudiadas operan con un fondo de maniobra positivo, lo que les permite emplear una parte de los fondos obtenidos sin exigencia inmediata de devolución en sus necesidades de corto plazo, lo que en principio, ha de permitirles hacer frente a los pagos más inmediatos.

Gráfico 2.- Fondo de maniobra de la competencia



Elaboración propia

A la hora de analizar las principales magnitudes de la competencia, apreciamos que solamente Sixt tiene una elevada capacidad de pago. El resto de las empresas del sector pueden presentar problemas a la hora de hacer frente a los pagos más inmediatos.

Salvo en el caso de Auto Click, el nivel de apalancamiento financiero de las compañías del sector es razonable. En todas ellas, los fondos obtenidos por aportaciones de terceros representan, aproximadamente, 1,50 veces los fondos obtenidos por las aportaciones de accionistas y del negocio.

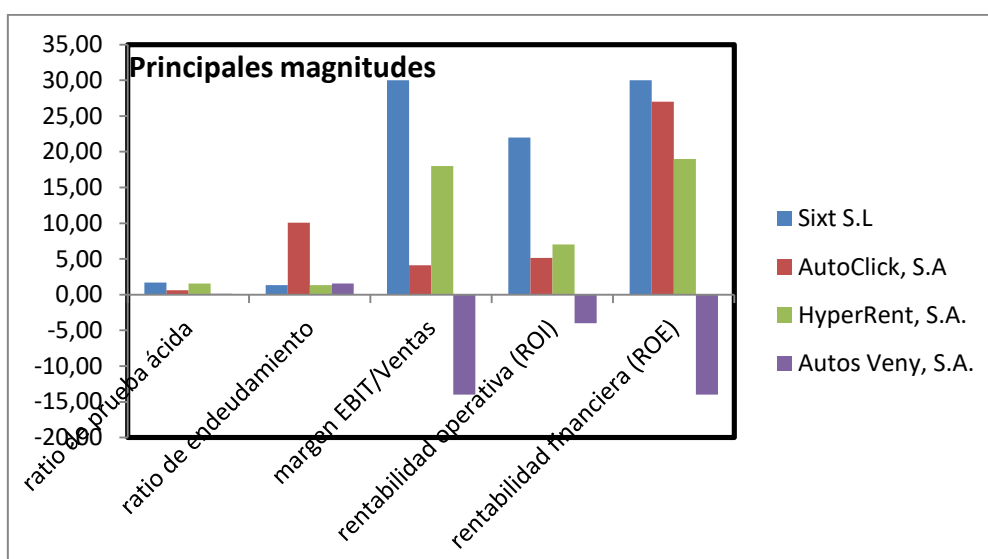
Sixt, principal operador de mercado, opera con un elevado margen operativo, Hyper Rent, otro de los principales seguidores del mercado, también consigue operar con dicho elevado margen.

Podemos concluir que los competidores del sector operan con márgenes operativos muy diferentes. Algunos, operan con pérdidas como es el caso de Autos Veny y otros con bajos márgenes, lo que puede ser una oportunidad para nuestro negocio.

El entorno de bajos tipos de interés permite rentabilizar las aportaciones de la deuda, lo que hace aumentar la rentabilidad de los accionistas. En el entorno actual de bajos tipos de interés y suponiendo una buena evolución de la actividad, es razonable que la deuda tenga un peso importante en la financiación del negocio. Así es en nuestro caso, ya que la deuda, como veremos posteriormente, aporta el 40% de los fondos, lo que va a permitir apalancar la rentabilidad de los accionistas.

Como comprobamos Sixt es el operador más fuerte del mercado, mientras que Autos Veny es claramente, el operador más débil de la industria.

Gráfico 3.- Principales magnitudes de la competencia



Elaboración propia

4.4 Estructura esperada de Car4all

Nuestro negocio será gestionado con el objetivo de creación de valor para el accionista. Sabemos de las dificultades del negocio y de su necesidad de endeudamiento, especialmente, en los momentos iniciales. Por este motivo, todos nuestros esfuerzos estarán encaminados en intentar generar un alto flujo de caja libre. Para ello, intentaremos realizar una propuesta atractiva a los potenciales consumidores, basada en la calidad de nuestros servicios, respeto al medio ambiente y facilidades de zonas de aparcamiento.

Creemos que vamos a operar con un fondo de maniobra operativo bajo o incluso negativo, ya que, salvo en contadas ocasiones, las ventas serán cobradas al contado y esperamos obtener financiación operativa. Esto nos permitirá tener una elevada capacidad de pago, operar con unos altos ratios de solvencia y a la vez reducir la deuda, lo que será una fuente de valor de los accionistas, ya que paulatinamente los activos serán de su propiedad.

En cuanto a los márgenes somos conscientes, tras realizar los análisis correspondientes que son ajustados. Con adecuadas campañas de publicidad, y con el tiempo, nuestro objetivo es ser percibido de manera diferente al resto de competidores, lo que puede dotarnos de un poder para fijar precios que contribuya a mejorar nuestros márgenes y, de esta manera, aumentar la rentabilidad de nuestro negocio y la creación de valor.

5-DAFO

DEBILIDADES	AMENAZAS
Desconocimiento de la marca Falta de experiencia en el sector Tamaño	Competencia agresiva Transporte público Crisis financiera Desconfianza hacia coches eléctricos Barreras de entrada del sector (económica) Precios del sector
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Rápida adaptación Imagen ecológica Nuevas instalaciones Servicio 24 horas Incorporación de coches eléctricos Servicio flexible (alquiler por horas) Facilidad de aparcamiento	Entrada en nuevo mercado o segmento Concienciación medioambiental Fácil adaptación a las nuevas tecnologías Aumento de demanda del turismo Buena ubicación de las oficinas Diversos perfiles de turistas Existencia de puntos de recarga

6.- ANÁLISIS DE LA VIABILIDAD DE CAR4ALL

En primer lugar, valoraremos en términos monetarios el proyecto de Car4all. Analizaremos los componentes que forman la inversión inicial e indicaremos las fuentes de financiación a las que recurriremos para llevar a cabo este proyecto. Tendremos en cuenta los diferentes gastos en los que incurriremos y los ingresos que generará este proyecto en los diferentes escenarios según las hipótesis establecidas. Por último, realizaremos el modelo de decisión para conocer si es conveniente o no llevar a cabo Car4all. Para ello, calcularemos el precio del proyecto valorado en el momento actual, y lo compararemos con los recursos financieros que hoy exige emplear. En base a esto, el modelo tomará la decisión más adecuada.

6.1- Composición de la inversión inicial

La composición de la inversión inicial de Car4all es la siguiente:

- La adquisición de la flota de vehículos

La flota de Car4all estará compuesta por 24 vehículos de combustión interna y 36 automóviles eléctricos. Como bien hemos comentado anteriormente, una vez realizada la comparativa de precios y con el fin de aprovechar descuentos, todos los coches serán de la misma marca comercial, en concreto nos hemos decantado por los automóviles Nissan contando con el modelo Nissan Micra para los vehículos de combustión interna y con el modelo Nissan LEAF para los automóviles eléctricos. Los coches estarán ya matriculados.

El precio⁵ de adquisición de los automóviles de gasolina es de 10.000 € siendo superior el precio que alcanzan los coches eléctricos, 26.000€.

Estos precios representan el coste para nuestro negocio, si bien los pagos serán mayores debido a los impuestos, fundamentalmente el IVA. Este impuesto tiene un efecto financiero, ya que nos obliga a estar invertido durante un tiempo, hasta que en liquidaciones posteriores del impuesto pueda ser compensado este crédito con una menor cantidad a pagar.

Teniendo en cuenta el número de vehículos a adquirir y sus respectivos precios unitarios el pago inicial de la adquisición de la flota asciende a 1.176.000 €.

- Obtención de licencia

Siendo un negocio de alquiler de coches es necesaria la licencia de operador de vehículos de alquiler, la cual supondrá un desembolso de 500.000€⁶ y duración 50 años.

- Equipos informáticos y mobiliario

Se adquirirán 6 equipos informáticos cuyo precio unitario será 800 euros/ordenador. Se comprarán muebles necesarios para los locales comerciales. En conjunto, el coste, por estos conceptos ascenderá a 6.000 €.

Además, Car4all ofrece sillas de seguridad infantiles y alzadores para aquellas familias que necesiten disponer de ellas para sus hijos. Dependiendo de la edad y del peso de los más pequeños optarán por una de ellas.

El modelo de silla de seguridad infantil que oferta es la silla *Cybex Pallas Gray Rabbit* con un precio de 200€. En cuanto a los alzadores, optaremos por el modelo realce bajo *Bqs bz gris* el cual cuesta 40€. Dispondremos un total de 15 sillas de seguridad y 15 alzadores.

Por otro lado también ofertamos remolques para aquellos que deseen utilizarlos. El modelo del remolque es el *Erka 838* totalmente galvanizado, y con eje de 600kg. Dispondremos de un total de 5 remolques y el precio de cada remolque es de 500€.

⁵ Precios reales, se pueden verificar en la página web: <https://www.nissan.es/>

⁶ Dato consultado con las empresas de alquiler de coches situados en las inmediaciones del aeropuerto de Loiu.

El desembolso a realizar por las sillas de seguridad, alzadores y remolques asciende a 6.100 €, y teniendo en cuenta el mobiliario y los equipos informáticos desembolso total alcanza la cifra de 12.100 €.

- Otro Inmovilizado inmaterial

La instalación de programas informáticos. Se implantará en los equipos informáticos un sistema que se encargue de gestionar todas las operaciones realizadas de un Rent a car. Desde la gestión de clientes junto con sus respectivas reservas y contratos, facturación, gestión de cobro como operaciones de flota en gestión de vehículos, gestión de historiales de reparación y mantenimiento, previsiones de entradas, históricos de seguros, etc.

También se procederá a la instalación de antivirus que nos garantice y nos proporcione una segura navegación por Internet.

La incorporación de un sitio web del negocio es esencial para darse a conocer ya que es una manera sencilla y masiva de llegar a los clientes. Además, a través de la web los clientes podrán descargar la App de Car4all de manera gratuita. Esta aplicación les informará de las ubicaciones más cercanas en la que se encuentran los coches de alquiler e informará de las plazas de aparcamientos disponibles en las que podrán aparcar los vehículos. La creación de la App supondrá una inversión de 1.400€.⁷

Por lo tanto, la inversión del inmovilizado inmaterial alcanza la cifra de 16.400€

- Existencias

Dado que los vehículos adquiridos de combustión interna tienen poco combustible, creemos conveniente hacer una pequeña inversión inicial en carburante, con el fin de que los potenciales clientes puedan usar los vehículos durante unos kilómetros. El coste de esta inversión en fondo de rotación ascendería a 556,80 euros y se corresponde con 20 litros de gasolina⁸ sin plomo 95 en cada uno de los 24 coches de combustión interna.

- Gastos de constitución

En los pagos en concepto de desembolso inicial incluirán los costes de constitución del negocio. La razón social será una Sociedad Anónima. Para ello es necesario registrar el nombre de la empresa, cuyo coste ronda los 40 euros, inscribirse en el Registro Mercantil desembolsando 3.000 euros y pedir cita en la notaría, lo cual supondrá un coste medio de 600 euros. **Estos pagos no son activados sino que son contablemente imputados como menores fondos propios, disminuyendo la partida de reservas.** Sin embargo, pueden ser fiscalmente deducibles, por lo que generan un ahorro fiscal de 1.092 euros al proyecto que serán imputados como menor gasto en concepto de impuesto al final del año primero.

⁷ Dato contrastado con un informático que ha creado distintas aplicaciones.

⁸ El precio de la gasolina sin plomo 95 está a 1,16€

- Asesores

Las empresas hoy se encuentran sumergidas en mercados altamente competitivos, diversos, tecnificados, tecnológicos y muy dinámicos. A su vez, la gran cantidad de operaciones que realiza una empresa de envergadura permite que proliferen las ayudas externas hacia las mismas.

Con el fin de facilitarnos el trabajo, contaremos con el apoyo de algunos asesores que se encargarán de la tramitación de seguros sociales, salarios, contratos, etc. Asimismo, desarrollarán las tareas burocráticas en lo que respecta a la gestión laboral, asesorarán a Car4all sobre su situación y la legislación vigente, se encargarán de solicitar las subvenciones, etc.

Contrataremos, durante los tres primeros meses, a unos asesores en temas jurídicos y fiscales. Éstos facturarán 2.000 euros mensuales a nuestro proyecto.

Tomando como tipo impositivo el 30%, el ahorro fiscal generado asciende a 1.800€. **Este pago no se activa ya que es contablemente imputado como gasto**, por lo que supone un ahorro fiscal en el mismo año en el que se lleva a cabo. Por el contrario, el resto de pagos (a excepción de los relacionados con la constitución de la empresa) son contablemente activados, por lo que su ahorro fiscal se produce a lo largo de los años mediante la amortización. Por lo tanto, al final del primer año, la cantidad a pagar en concepto de impuesto se verá disminuida por este ahorro fiscal generado.

Por lo que el coste neto inicial por la contratación de los servicios de asesoría ascienden a 4.200€.

- Puntos de recarga

En la actualidad existen 159 puntos de recarga en la isla de Mallorca, por lo que no consideramos necesaria la incorporación de más. Por ello, no realizaremos ningún desembolso inicial puesto que nuestra flota eléctrica utilizará los existentes en la isla. En la siguiente ilustración podemos apreciar la distribución de los puntos de recarga a la largo de la isla de Mallorca.

Ilustración 1.- Puntos de recarga existentes en Mallorca



Fuente: electromaps

Tras realizar el sumatorio de todos los pagos iniciales, Car4all debe hacer frente al importe de 1.714.696,80 euros como inversión inicial. De estos pagos, únicamente se deben a existencias (fondo de rotación) 556,80 €, ya que creemos necesario adquirir el carburante necesario para los primeros kilómetros.

A continuación, y de forma resumida, se presenta el detalle de la inversión inicial del proyecto:

Tabla 9-. Resumen de las inversiones y gastos iniciales

	euros	años	euros por año
INVERSIÓN INMOVILIZADO	coste	vida útil	amortización
<i>adquisición flota combustión interna</i>	240.000,00	15,00	16.000,00
<i>adquisición flota eléctrica</i>	936.000,00	15,00	62.400,00
<i>adquisición de licencia</i>	500.000,00	50,00	10.000,00
<i>adquisición de equipos informáticos</i>	4.800,00	5,00	960,00
<i>adquisición de mobiliario</i>	7.300,00	10,00	730,00
<i>adquisición de aplicaciones informáticas</i>	16.400,00	5,00	3.280,00
total	1.704.500,00		
INVERSIÓN EN FONDO DE ROTACIÓN			
<i>adquisición inicial de combustible</i>	556,80		
GASTOS INICIALES			
<i>pagos a asesores</i>	6.000,00		
<i>pagos relacionados con la constitución</i>	3.640,00		
total	9.640,00		
TOTAL PAGOS	1.714.696,80		

Elaboración propia

6.2- Fuentes de financiación

El contar con una familia que dispone de ahorros y que esté dispuesta a invertirlos en Car4all, es una fuente de financiación que nos permite afrontar cierta parte de la inversión necesaria. Parte de la necesidad de financiación se cubrirá mediante el capital aportado por los socios, esto es 945.496,80 euros.

Al ser una nueva empresa, que además, tiene como objetivo el respeto hacia el medio ambiente en el que actúa, recibe ayudas en concepto de subvención⁹, que ayudan a garantizar la supervivencia de Car4all, especialmente, durante los primeros años.

Para la subvención hemos acudido a la página de Zitek que es un programa de apoyo al emprendimiento. La subvención que nos conceden es la de: Desarrollo proyecto de nueva empresa/autoempleo. Desarrollo de proyectos de nueva empresa innovadora o de base tecnológica. Proyecto empresariales innovadores. Subvenciones destinadas a proyectos de I+D+i en el sector de las Industrias Culturales y Creativas (2016)

⁹ Ver en el anexo los requisitos y los méritos de la subvención.

Cuyo objetivo es facilitar la puesta en marcha de nuevos proyectos empresariales innovadores, que aporten al tejido empresarial actividades de diversificación y de nuevas tecnologías, con alto valor añadido y potencial de crecimiento.

“La cuantía máxima de subvenciones a cada proyecto no será superior a 75.000 euros.”

Además de ésta subvención son necesarias otras fuentes de financiación ajenas, como préstamos bancarios a largo plazo. El préstamo será concedido por la Caja de Ahorros Sa Nostra, entidad muy asentada en el territorio balear, y que ofrece las mejores condiciones.

El préstamo obtenido mediante la aportación de la Caja de Ahorros Sa Nostra,¹⁰ presenta las características y condiciones que se detallan a continuación:

Tabla 10.- Condiciones del préstamo

1-plan francés de amortización	
2-tipo nominal anual capitalizable	
- mensualmente (J ₁₂)	6% anual
3-pagos en concepto de gastos iniciales	15.000,00
4-duración de la operación (años)	25
- periodos de carencia parcial	5 años
- periodos de amortización de deuda	20

Fuente: Elaboración Propia

Desde el punto de vista de Sa Nostra, la tabla financiera que nos presenta aparece en la tabla de Anexo 3. En ella apreciamos como durante los 5 primeros años, la cuota a pagar es de 3.471€. Posteriormente, y para poder reducir la deuda, la cantidad a pagar asciende a 4.973,46 euros.

Teniendo en cuenta el coste financiero, la carencia parcial de amortización y todos los pagos iniciales necesarios para poder obtener la financiación, el coste bruto efectivo anual es del 6,39%. El coste neto de impuestos sería del 4,49% anual.

Tabla 11-. Resumen de las fuentes de financiación

FUENTE	euros CANTIDAD
<i>Familia Abaunza</i>	<i>945.496,80</i>
<i>Subvenciones de capital</i>	<i>75.000,00</i>
<i>Préstamo a largo plazo</i>	<i>694.200,00</i>
	1.714.696,80

Fuente: Elaboración Propia

¹⁰ Características del préstamo consultadas en la página web. <https://www.bmn.es/es/particulares>

6.3 Estimación de ingresos e hipótesis

Nuestro negocio estará dividido en dos secciones; por un lado encontraremos el servicio estándar enfocado al alquiler de coches durante un periodo de tiempo de 3 o más días, mientras que por el otro lado, el servicio flexible estará enfocado al alquiler de coches por horas. La tarifa flexible sería aplicable a los contratos de alquiler cuya duración sea inferior a 3 días.

El importe de las ventas estará condicionado por la tasa de ocupación que presente la isla de Mallorca en los escenarios. Además, estableceremos una tasa de crecimiento de ventas de un 2% anual respecto las ventas del año anterior, suponemos que los flujos netos de caja que devuelve el proyecto crecen, cada año, con respecto al anterior, en la cantidad indicada. Este crecimiento es calculado tanto para el servicio estándar como flexible. Se trata un incremento muy prudente, justificado por un crecimiento probable de la demanda de turistas en la Isla. Este crecimiento vendría justificado con los positivos datos de ocupación hotelera durante los últimos tiempos, y que pensamos que podrá mantenerse en el futuro.

6.3.1.- Hipótesis neutral

En este caso, la probabilidad asignada para una valoración neutral sobre la evolución de Car4all es del 70%. Consideramos razonable asignar una elevada probabilidad a un escenario normal. En base a la distribución normal de las probabilidades, valores cercanos a los esperados y alejados más o menos una vez la desviación típica tienen una probabilidad de ocurrencia del 66%. Por lo tanto, consideramos razonable estimar, para un escenario, una probabilidad cercana al 70%.

- Servicio estándar

Este servicio estándar de alquiler de coches es ofertado tanto para coches eléctricos como para vehículos de combustión interna. Será el consumidor, según sus preferencias y necesidades quien se decante por uno de los dos.

La tasa media de ocupación de la flota en servicio estándar representa el 75%, esto es, en cada día del año se encuentran alquilados 45 vehículos de nuestra flota. Esta hipótesis es fácilmente justificable y prudente en base a la afluencia de turistas justificada previamente mediante la tabla de la tasa de ocupación hotelera del periodo 2016.

Teniendo en cuenta las proporciones correspondientes a cada tipo de vehículo, la distribución de los automóviles alquilados sería la siguiente:

Tabla 12.- Tabla de distribución de vehículos alquilados en servicios estándar en hipótesis neutral

	<i>vehículos</i>
<i>vehículos de combustión alquilados diariamente en servicio estándar</i>	<i>18</i>
<i>vehículos eléctricos alquilados diariamente en servicio estándar</i>	<i>27</i>

Fuente: Elaboración Propia

Teniendo en cuenta el análisis de precios realizado anteriormente, nuestras tarifas se ajustarán a las del sector, y serán las que se detallan en la tabla siguiente.

La tarifa¹¹ por el servicio estándar es la misma para los tres escenarios:

Tabla 13.- Tabla de tarifa estándar

<i>tarifa diaria estándar</i>	<i>euros por día</i>
<i>1-por alquiler de vehículo eléctrico</i>	<i>50,00</i>
<i>2-por alquiler de vehículo de combustión</i>	<i>45,00</i>

Fuente: Elaboración Propia

Los ingresos¹² generados en concepto de servicio estándar, sabiendo que un 90% de las ventas se cobran al contado:

Tabla 14.- Tabla de ingresos por los servicios estándar en hipótesis neutral

	<i>coches por día</i>	<i>tarifa euros por día</i>	<i>ingresos</i>		
			<i>euros por día</i>	<i>euros por mes</i>	<i>euros por año</i>
<i>vehículos diarios de combustión alquilados</i>	18	45,00	729,00	22.173,75	266.085,00
<i>vehículos diarios eléctricos alquilados</i>	27	50,00	1.215,00	36.956,25	443.475,00
			1.944,00	59.130,00	709.560,00

Fuente: Elaboración Propia

- Servicio flexible

Este servicio flexible de alquiler de coches por hora también será ofertado con coches de combustión interna y con vehículos eléctricos. A gusto del consumidor.

La tasa media de ocupación del servicio flexible es del 8%, lo que supone que diariamente 5 coches son alquilados por horas. Teniendo en cuenta la misma distribución de proporciones correspondiente a cada tipo de automóvil, el desglose es el siguiente:

Tabla 15.- Tabla de distribución de vehículos alquilados en servicios flexible en hipótesis neutral

	<i>vehículos</i>
<i>vehículos de combustión alquilados diariamente en servicios flexibles</i>	2
<i>vehículos eléctricos alquilados diariamente en servicios flexibles</i>	3

Fuente: Elaboración Propia

Estimamos que la duración media de los servicios flexibles es de 5 horas y la rotación es de una vez por día.

Por lo que teniendo en cuenta ambos servicios 50 vehículos de nuestra flota se encontrarían alquilados, mientras que de media, en un escenario neutral, 10 vehículos serían ociosos.

¹¹ El importe de las tarifas es el mismo para los tres escenarios.

¹² Supondremos en ambos servicios una necesidad de inversión en circulante del 10% de los ingresos totales

La tarifa flexible es la misma para los tres escenarios y se recoge en la siguiente tabla:

Tabla 16.- Tabla de tarifa flexible

<i>tarifa diaria flexible</i>	<i>euros por hora</i>
<i>1-por alquiler de vehículo eléctrico</i>	<i>13,00</i>
<i>2-por alquiler de vehículo de combustión</i>	<i>10,00</i>

Fuente: Elaboración Propia

Los ingresos generados en servicio flexible:

Tabla 17.- Tabla de ingresos por los servicios flexible en hipótesis neutral

	<i>coches por día</i>	<i>tarifa</i>		<i>ingresos</i>	
		<i>euros por hora</i>	<i>euros por día</i>	<i>euros por mes</i>	<i>euros por año</i>
<i>vehículos diarios de combustión alquilados</i>	2	10,00	90,00	2.737,50	32.850,00
<i>vehículos diarios eléctricos alquilados</i>	3	13,00	175,50	5.338,13	64.057,50
			265,50	8.075,63	96.907,50

Fuente: Elaboración Propia

Los ingresos totales, teniendo en cuenta los servicios estándar y flexibles:

Tabla 18.- Tabla de ingresos totales en hipótesis neutral

	<i>euros por día</i>	<i>euros por mes</i>	<i>euros por año</i>
<i>ingresos totales</i>	<i>2.209,50</i>	<i>67.205,63</i>	<i>806.467,50</i>

Fuente: Elaboración Propia

6.3.2- Hipótesis pesimista

Para la realización de la hipótesis negativa, la probabilidad asignada para una valoración negativa sobre la evolución de Car4all es del 10%.

- Servicio estándar

La tasa media de ocupación de la flota en servicio estándar representa el 65%, esto es, en cada día del año, se encuentran alquilados 39 vehículos de nuestra flota.

Teniendo en cuenta las proporciones mencionadas a lo largo del trabajo correspondiente a cada tipo de vehículo, la distribución de los automóviles alquilados sería la siguiente:

Tabla 19.- Tabla de distribución de vehículos alquilados en servicio estándar en hipótesis pesimista

	<i>vehículos</i>
<i>vehículos de combustión alquilados diariamente en servicio estándar</i>	24
<i>vehículos eléctricos alquilados diariamente en servicio estándar</i>	15

Fuente: Elaboración Propia

Como bien hemos citado previamente las tarifas por ambos servicios no varían. Por lo que la tarifa estándar es la misma que se ha presentado en el escenario anterior.

Los ingresos generados en concepto de servicio estándar en la hipótesis negativa son los siguientes:

Tabla 20- Tabla de ingresos por los servicios estándar en hipótesis pesimista

	coches por día	tarifa		ingresos		
		euros por día	euros por día	euros por mes	euros por año	
vehículos diarios de combustión alquilados	24	35,00	756,00	22.995,00	275.940,00	
vehículos diarios eléctricos alquilados	15	40,00	540,00	16.425,00	197.100,00	
			1.296,00	39.420,00	473.040,00	

Fuente: Elaboración Propia

- Servicio flexible

La tasa media de ocupación del servicio flexible es del 6%, lo que supone que diariamente 4 coches son alquilador por horas.

Tabla 21.- Tabla de distribución de vehículos alquilados en servicios flexible en hipótesis pesimista

	vehículos
vehículos de combustión alquilados diariamente en servicios flexibles	3
vehículos eléctricos alquilados diariamente en servicios flexibles	1

Fuente: Elaboración Propia

Estimamos que la duración media de los servicios flexibles es de 4 horas y la rotación es de una vez por día.

Por lo que teniendo en cuenta ambos servicios 43 vehículos de nuestra flota se encontrarían alquilados, mientras que los 17 restantes serían automóviles de media ociosos.

Teniendo en cuenta la tarifa flexible establecida, los ingresos generados en servicio flexible son:

Tabla 22.- Tabla de ingresos por los servicios flexibles en hipótesis pesimista

	coches por día	tarifa		ingresos		
		euros por hora	euros por día	euros por mes	euros por año	
vehículos diarios de combustión alquilados	3	9,00	97,20	2.956,50	35.478,00	
vehículos diarios eléctricos alquilados	1	10,00	36,00	1.095,00	13.140,00	
			133,20	4.051,50	48.618,00	

Fuente: Elaboración Propia

Los ingresos totales teniendo en cuenta los servicios estándar y flexibles:

Tabla 23.- Tabla ingresos totales en hipótesis pesimista

	euros por día	euros por mes	euros por año
ingresos totales	1.429,20	43.471,50	521.658,00

Fuente: Elaboración Propia

6.3.3.-Hipotesis optimista

La probabilidad asignada para una valoración positiva sobre la evolución de Car4all es del 20%.

- Servicio estándar

La tasa media de ocupación de la flota en servicio estándar representa el 90%, esto es, en cada día del año equivale a 54 vehículos alquilados.

Teniendo en cuenta las proporciones mencionadas a lo largo del trabajo correspondiente a cada tipo de vehículo, la distribución de los automóviles alquilados sería la siguiente:

Tabla 24.- Tabla de distribución de vehículos alquilados en servicio estándar en hipótesis optimista

	vehículos
vehículos de combustión alquilados diariamente en servicio estándar	33
vehículos eléctricos alquilados diariamente en servicio estándar	21

Fuente: Elaboración Propia

Los ingresos generados en concepto de servicio estándar con su tarifa correspondiente:

Tabla 25.- Tabla de ingresos por los servicios estándar en hipótesis optimista

	coches por día	tarifa		ingresos		
		euros por día	euros por día	euros por día	euros por mes	euros por año
vehículos diarios de combustión alquilados	33	35,00	1.039,50	31.618,13	379.417,50	
vehículos diarios eléctricos alquilados	21	40,00	756,00	22.995,00	275.940,00	
			1.795,50	54.613,13	655.357,50	

Fuente: Elaboración Propia

- Servicio flexible

La tasa media de ocupación del servicio flexible es del 10%, lo que supone que diariamente 6 coches son alquilados por horas. Teniendo en cuenta la misma distribución de proporciones correspondiente a cada tipo de automóvil, el desglose es el siguiente:

Tabla 26.- Tabla de distribución de vehículos alquilados en servicios flexible en hipótesis optimista

	vehículos
vehículos de combustión alquilados diariamente en servicios especiales	4
vehículos eléctricos alquilados diariamente en servicios flexibles	2

Fuente: Elaboración Propia

Estimamos que la duración media de los servicios flexibles es de 5 horas y la rotación es de 2 veces por día.

Por lo que teniendo en cuenta ambos servicios 60 vehículos de nuestra flota se encontrarían alquilados, mientras no habría ningún automóvil ocioso.

Los ingresos generados en servicio flexible teniendo en cuenta la rotación y su tarifa:

Tabla 27.- Tabla ingresos por los servicios flexibles en hipótesis optimista

	<i>tarifa</i>		<i>ingresos</i>		
	<i>coches por día</i>	<i>euros por hora</i>	<i>euros por día</i>	<i>euros por mes</i>	<i>euros por año</i>
<i>vehículos diarios de combustión alquilados</i>	4	9,00	324,00	9.855,00	118.260,00
<i>vehículos diarios eléctricos alquilados</i>	2	10,00	180,00	5.475,00	65.700,00
			504,00	15.330,00	183.960,00

Fuente: Elaboración Propia

Los ingresos totales teniendo en cuenta los servicios estándar y flexibles:

Tabla 28.- Tabla de ingresos totales en hipótesis optimista

	<i>euros por día</i>	<i>euros por mes</i>	<i>euros por año</i>
<i>ingresos totales</i>	2.299,50	69.943,13	839.317,50

Fuente: Elaboración Propia

6.3.4 Resumen de ventas

A continuación adjuntamos la tabla resumen que recoge las ventas a lo largo de los cuatro periodos de los tres escenarios analizados

Tabla 29.- Resumen de ventas de los tres escenarios

<i>Ventas</i>	<i>E. neutral</i>	<i>E. pesimista</i>	<i>E. optimista</i>
<i>Año 1</i>	913.996,50	591.212,40	951.226,50
<i>Año 2</i>	950.921,96	615.097,38	989.656,05
<i>Año 3</i>	989.339,21	639.947,32	1.029.638,16
<i>Año 4</i>	1.029.308,51	665.801,19	1.071.235,54

Fuente: Elaboración Propia

6.4- Estimación de gastos de la explotación

Vamos a suponer que los gastos se mantienen constantes a lo largo del proyecto y que existe proporcionalidad en los pagos.

Los principales gastos¹³ de la actividad son los siguientes:

- Personal

Car4all contará con 8 empleados que trabajarán en los locales comerciales tramitando los servicios. Cuatro de ellos se encontrarán en el aeropuerto de Son San Juan mientras que los restantes se situarán en el local céntrico de Palma de Mallorca. El coste de estos trabajadores alcanzará los 9.600€ mensuales. Además, también se dispondrá de 2 operarios de limpieza que se encargarán de las condiciones higiénico-sanitarias de los locales comerciales. El coste total de los operarios alcanza los 800€ mensuales. También contaremos con un supervisor que se encargara de verificar el buen estado del vehículo junto con la limpieza del mismo una vez que el cliente ponga fin a su contrato. El coste del supervisor será de 1.200€ mensuales.

Estos costes representan la suma del salario bruto y la Seguridad Social que ha de pagar la empresa.

El coste total de la plantilla asciende a 12.400€ mensuales.

- Alquiler de los locales comerciales¹⁴

A pesar de ofrecer la posibilidad de alquilar coches online a través de la página web, o mediante la App, para todos aquellos clientes tradicionales Car4all contará con dos locales comerciales en los que podrán realizar las gestiones y los trámites correspondientes del alquiler de coches.

Uno de los locales estará situado en la zona céntrica de Palma de Mallorca, mientras que el otro se encontrará ubicado en las inmediaciones del aeropuerto.

- Local comercial de Palma de Mallorca

Consideramos que la ubicación idónea para nuestra compañía se encuentra en el centro de Palma de Mallorca. Nuestro local comercial se situará en la Avenida del Comte de Sallent porque es una zona céntrica y además se encuentra bien comunicada, lo que facilita el acceso a los clientes. Factores esenciales para el buen funcionamiento y puesta en marcha del negocio que nos han hecho decantarnos por dicha ubicación.

La cuota de alquiler del local asciende a 1.000€ mensuales.

- Local comercial en el Aeropuerto de Son San Juan

Las inmediaciones del aeropuerto son otra localización estratégica en las que Car4all estará presente, puesto que es un foco de atracción de posibles clientes potenciales.

La cuota de alquiler del local comercial es de 1.300€ mensuales.

El coste total al que asciende el importe de los alquileres de los dos locales comerciales es de 2.300€ mensuales.

¹³ Con el objetivo de elaborar un modelo más sencillo, consideramos por cada concepto, un único pago realizado al final del año y supondremos proporcionalidad en los pagos.

¹⁴ Los datos de los precios de los locales han sido obtenidos a través de la Inmobiliaria Beitia de Mungia.

En un principio Car4all optará por la opción de alquiler de los dos locales comerciales. Además le permitirá comprobar la viabilidad del negocio antes de optar por la opción de compra en un futuro. La decisión de compra podrá venir una vez que el negocio esté asentado o por motivos especulativos ante una buena oportunidad inmobiliaria.

- Alquileres de plazas de aparcamiento para la flota de vehículos

Uno de los servicios adicionales que nuestra compañía ofrece y además, nos permite diferenciarnos de la competencia, es el hecho de ofrecer plazas de aparcamientos disponibles para que los clientes si lo desean aparquen ellos.

Car4all cuenta con una flota de 60 vehículos, los cuales se encontrarán repartidos entre los parkings privados, el parking del aeropuerto y las zonas verdes que habilitaremos para el aparcamiento exclusivo de nuestros coches.

- Alquiler de plazas en el aeropuerto

Concedemos una mayor proporción a las plazas de aparcamiento del Parking de Son San Juan porque es la parte del negocio en la que habrá una mayor actividad debido a la elevada afluencia de turistas que llegan a la isla.

Por lo que dispondremos de 42 plazas de aparcamiento en el parking del aeropuerto de Palma de Mallorca. Por cada plaza pagaremos 400€ al mes. Por lo que nos surge una necesidad de 16.800 € mensuales.

- Alquiler en parking privado

Se trata de establecer un contrato con un parking privado de Palma de Mallorca y alquilar 9 plazas de aparcamientos a 200€/plaza para que nuestros clientes no tengan problemas a la hora de aparcar.

- Zonas verdes

Por último, pagaremos 300€ mensuales al ayuntamiento de Palma de Mallorca por el uso exclusivo de los aparcamientos que se encuentren en las zonas verdes. Habilitaremos un total de 25 plazas en zonas verdes en la isla para el disfrute único de los clientes de Car4all. Por lo que 7.500€ mensuales se destinarán al pago de dichas plazas.

Siguiendo el modelo de negocio de Car2go, es posible, mediante este pago, obtener un permiso del ayuntamiento, lo que permite a nuestros clientes tener unas mayores posibilidades de aparcamiento.

La totalidad de las plazas de aparcamiento contratadas alcanza un coste de 26.100 € mensuales.

- Mantenimiento y reparación de la flota de vehículos

Para el mantenimiento y reparación de la flota de vehículos de Car4all subcontrataremos los servicios de un taller especializado de la zona para que proceda a realizar dichas funciones.

La tarifa¹⁵ de los servicios que se presenta a continuación hace referencia al coste por coche y año. En este caso estableceremos el supuesto que las reparaciones de los coches eléctricos representan un coste similar al de los vehículos de combustión interna.

Tabla 30.- Precios de servicios de mantenimiento y reparación de los vehículos

SERVICIOS	TARIFA
COSTE DE REPARACION AL AÑO	530€
COSTE DE MANTENIMEINTO	175€
COSTE DE CAMBIO DE NEUMATICOS	450€
IMPUESTO DE CIRCULACIÓN	70€

Fuente: Auto fácil

Dependiendo de la avería del vehículo y de su reparación se establecerán unas tarifas u otras. Pero estimamos unos 1.155€ de media anuales en concepto de reparaciones por cada vehículo de la flota, independientemente de que sea eléctrico o de combustión interna.

En concepto de impuesto para circulación, los vehículos de combustión interna necesitan pagar 70 euros por año, lo que supone, un coste total de 1.680 euros, teniendo en cuenta que nuestra flota está formada por 24 vehículos de combustión.

“Los vehículos cuyas emisiones de CO2 homologadas por el fabricante no superan los 120 gr/km están exentos del pago de este impuesto” (Seguridad-vial-net, 2017). Por lo que en nuestro caso no procederemos al pago del impuesto de circulación.

- Aseguramiento de la flota de vehículos

Allianz Mallorca¹⁶ será la aseguradora que se encargue de los seguros de nuestros coches, puesto que es la que mejores condiciones nos ofrece.

Los vehículos de nuestra flota contarán con un seguro a todo riesgo porque además de cubrir los posibles daños de terceros incluye también los daños propios. Además contrataremos las siguientes cláusulas:

- ✓ Asistencia de viaje: Allianz Mallorca pone a disposición los medios necesarios para que en caso de accidente o avería, los clientes de Car4all sean atendidos.
- ✓ Seguro del conductor: esta cobertura cubriría al conductor en caso de fallecimiento o invalidez como consecuencia de un accidente de tráfico.
- ✓ Clausula robo: Allianz Mallorca estará obligada a responder en caso de que se produzca el robo del vehículo de Car4all.
- ✓ Roturas de lunas: esta cláusula es para que Car4all no corra con los gastos derivados de su reparación o sustitución.

¹⁵ Las tarifas proceden:

<http://www.autofacil.es/usuario/2017/01/30/cuesta-kilometro-mantener-coche-propiedad/36832.html>

¹⁶ Las cláusulas las hemos encontrado en la página web: <http://expertallianz.com/>

Asegurar a todo riesgo todos los vehículos que componen flota de nuestra compañía supone un coste de 2.280 € mensuales.

- Publicidad

El desconocimiento de la marca es una de las debilidades que presenta la compañía y a la que debe hacer frente, y la publicidad es la mejor forma para dar a conocer Car4all. Por ello, la empresa desarrollará un plan de publicidad teniendo en cuenta las cuatro decisiones importantes que se detallan a continuación.

- 1) Procederá a la fijación de los objetivos publicitarios. En el caso de Car4all el objetivo principal es dar a conocer su marca y tratar de obtener reconocimiento en el mercado.
- 2) Establecimiento del presupuesto publicitario. Car4all es consciente que deberá destinar recursos financieros para darse a conocer en el sector. En este caso 900€ mensuales es el presupuesto establecido por la compañía.
- 3) Desarrollo de la estrategia publicitaria. En la fase de creación de mensajes publicitarios se tratará de crear anuncios que capten la atención del público y que comuniquen de forma adecuada el mensaje.

Los medios utilizados serán: la televisión mediante anuncios publicitarios, la radio a través de Cadena Ser, emisora Radio Mallorca en la frecuencia 103,2FM/1080 OM donde se podrán escuchar los anuncios de alquiler de coches que oferta Car4all. La publicación de mensajes en prensa tales como: revistas, periódicos y panfletos.

- 4) Evaluación de la eficacia publicitaria. Se puede medir los efectos de la publicidad sobre las ventas y los beneficios, aunque esto resulta mucho más complicado de averiguar. El motivo es que las ventas y los beneficios están condicionados por muchos otros factores y no solo por la publicidad. En cualquier caso, una forma de medir el efecto de la publicidad sobre las ventas es comparar las ventas anteriores con los gastos en publicidad del periodo actual o se puede probar los efectos de la publicidad con diferentes presupuestos.

Para llevar a cabo dicho plan de publicidad Car4all contará con los servicios de una agencia publicitaria de la isla. La agencia Inventum de Mallorca tratará de ayudarnos a planificar, preparar, implementar y evaluar una parte o la totalidad del plan. Además aportará un punto de vista externo que en ocasiones es más útil para la resolución de problemas, y, asimismo, tiene una abundante experiencia, ya que cuenta con especialistas que han trabajado con clientes muy diferentes y en diversas situaciones. El coste de Inventum es de 1.000€ mensuales.

- Mantenimiento de la App y Pagina Web

Car4all destinara 100€ mensuales al mantenimiento de la App y de la Página Web puesto que considera que es importante la actualización de éstas, para que los clientes puedan estar a la última de las novedades y notificaciones y disfrutar de ellas.

Además, en el caso de la App, 100€ son necesarios para que dicha aplicación este en App Store y en 25€ para que también se encuentre en Google Play. La duración es de 5 años, ya que debido al entorno de cambio tecnológico no creemos que estas aplicaciones puedan ser usadas, de forma competitiva, más de 5 años.

- Amortización de la flota de vehículos de Car4all
 - Flota eléctrica

La vida útil de los vehículos eléctricos es de 15 años, si bien vamos a proceder a su venta al cabo de 4 años. Suponemos que la flota, al final de los 4 años, podrá ser vendida por su valoración contable en ese momento.

El precio de coste es de 26.000€, por lo que la amortización anual de la flota eléctrica es de 1.733,33 € por coche y año. Como mínimo, el margen antes de amortizaciones generado por cada coche eléctrico ha de ser la cantidad indicada para poder recuperar el dinero empleado en su adquisición. Teniendo en cuenta que el número total de vehículos eléctricos que componen la flota son 36 automóviles, la necesidad anual de reposición del negocio de los coches eléctricos es de 62.400€

- Flota de combustión interna

Al igual que la flota eléctrica, los vehículos de combustión interna presentan una vida útil de 15 años, y el precio de coste es de 10.000€, por lo que la amortización anual de la flota de combustión es de 666,67 € por coche y año.

Igualmente procederemos a la venta de estos vehículos al cabo de 4 años. El precio de la venta será similar a su valoración contable en ese momento (Precio de mercado=Valor Neto Contable).

Siendo 24 los coches de gasolina, la necesidad anual de reposición del negocio es de 16.000€

Por tanto teniendo en cuenta la flota total de vehículos la necesidad anual de reposición que presenta el negocio es de 78.400€

- Amortización de la licencia

Como bien se ha mencionado anteriormente, el coste de la adquisición de la licencia para que nuestros vehículos operen como coches de alquiler es de 500.000€ con una duración de 50 años.

Por lo que la amortización anual del coste del permiso es de 10.000€ anuales.

- Pago de intereses

El préstamo concedido por la caja de ahorros Sa Nostra nos obliga a pagar intereses. Ver Anexo 3.- Tabla financiera del préstamo.

A continuación se presenta una tabla resumen de los principales gastos a los que debe hacer frente Car4all. Para todos ellos, tendremos en cuenta el efecto inflacionario del 2%

Tabla 31.- Resumen de los gastos

GASTO	euros por año CANTIDAD	CONSIDERACIONES
<i>personal</i>	<i>148.800,00</i>	<i>suponemos que los pagos coinciden con el gasto</i>
<i>alquiler de locales comerciales</i>	<i>27.600,00</i>	<i>suponemos que los pagos coinciden con el gasto</i>
<i>alquiler de plazas de aparcamiento</i>	<i>313.200,00</i>	<i>suponemos que los pagos coinciden con el gasto</i>
<i>mantenimiento e impuestos</i>	<i>70.980,00</i>	<i>suponemos que los pagos coinciden con el gasto</i>
<i>seguros de la flota</i>	<i>27.360,00</i>	<i>suponemos que los pagos coinciden con el gasto</i>
<i>publicidad</i>	<i>22.800,00</i>	<i>suponemos que los pagos coinciden con el gasto</i>
<i>mantenimiento de la App y página web</i>	<i>1.200,00</i>	<i>suponemos que los pagos coinciden con el gasto</i>
<i>amortizaciones de la flota de combustión</i>	<i>62.400,00</i>	<i>gasto que no consume tesorería</i>
<i>amortizaciones de la flota de combustión</i>	<i>16.000,00</i>	<i>gasto que no consume tesorería</i>
<i>amortizaciones de la licencia</i>	<i>10.000,00</i>	<i>gasto que no consume tesorería</i>
<i>pago de intereses</i>		<i>ver anexo tabla financiera</i>

Fuente: Elaboración Propia

6.5- Flujos de Caja

Para valorar el interés del proyecto analizado, asignaremos probabilidades a los diferentes escenarios que pueden producirse.

La probabilidad asignada a un escenario neutral de evolución del negocio es del 70%. Escenarios muy positivos o muy negativos los consideramos menos probables, por lo que tendrán una menor incidencia en nuestro modelo de decisión elaborado.

Al escenario positivo le asignaremos una probabilidad del 20%, mientras que al escenario pesimista el 10%.

La justificación de estas probabilidades es subjetiva, pero asignamos una mayor probabilidad a un escenario positivo que a uno pesimista, ya que somos optimistas en cuanto a la evolución del turismo en la isla, tanto nacional como internacional. Este optimismo es refrendado con los datos de turistas de los últimos años, y el posicionamiento de las Islas Baleares como uno de los referentes, a nivel mundial, de ocio del Mediterráneo.

Nuestro modelo de decisión comparará los recursos financieros hoy empleados en el proyecto de Car4all con los que serían necesarios emplear en otros proyectos con un riesgo similar con el objetivo de replicar el comportamiento de nuestro negocio. En base a esto, el modelo nos ayudará a decidir la conveniencia de ejecutar el proyecto de alquiler de coches. Dicho de otra manera, nuestro modelo calcula, en el momento actual, el precio al que debería de cotizar nuestro proyecto, y éste lo comparamos con los recursos que son necesarios emplear y que están calculados en el desembolso inicial del proyecto.

Estableceremos una tasa de crecimiento de ventas de un 2% anual respecto las ventas del año anterior, suponemos que los flujos netos de caja que devuelve el proyecto crecen, cada año, con respecto al anterior, en la cantidad indicada.

Este crecimiento es calculado tanto para el servicio estándar como flexible. Se trata un incremento muy prudente, justificado por un crecimiento probable de la demanda de turistas en la isla. Este crecimiento vendría justificado con los positivos datos de ocupación hotelera durante los últimos tiempos, y que pensamos que podrá mantenerse en el futuro.

Como bien hemos comentado anteriormente, los gastos de nuestra explotación tienen carácter fijo dada nuestra flota por lo que es lógico que, dado nuestro tamaño, apenas varíen y se mantengan constantes. Es un negocio muy apalancado operativamente, lo que significa que los costes no dependen de las ventas, lo que justifica que en los tres escenarios sean los mismos. Lo que si tendremos en cuenta en los gastos es el efecto de la inflación.

6.5.1.- Valoración neutral

El método que vamos a utilizar en los tres escenarios, es el método de Flujo de Caja Libre (Free Cash Flow) “Se define como el flujo de caja bruto de explotación, libre de impuestos, que después de asegurar la continuidad de la explotación de la empresa y el plan previsto de inversión queda disponible para retribuir a todos los proveedores financieros de la empresa: acreedores financieros y accionistas

Para calcular esta variable de rendimiento económico, utilizaremos como tasa adecuada de actualización, el coste de oportunidad para todos los suministradores de capital ponderado por su contribución relativa al capital de la empresa. La tasa de descuento a aplicar ha de ser el Coste Medio Ponderado de Capital (CMPC)”

De modo que para el cálculo del valor de la empresa se procederá del siguiente modo:

$$\text{Valor Empresa} = \sum_{j=1}^{j=n} \frac{\text{Cash Flow Libre}}{(1+\text{CMPC})^j} + \frac{\text{VResidual}}{(1+\text{CMPC})^n}$$

Teniendo en cuenta los cálculos y los datos de la hipótesis neutral y sabiendo que la necesidad de inversión en circulante es del 10% sobre las ventas en los 3 escenarios, se presentará a continuación el siguiente detalle sobre la generación de tesorería del proyecto.

Nuestro objetivo es intentar que el negocio sea un generador de tesorería para tener capacidad de pago. Este objetivo, en muchas ocasiones, dificulta la actividad comercial, ya que podría ser más fácil obtener ventas financiando a los clientes durante un mayor periodo de tiempo. Sin embargo, sólo vamos a financiar a la venta a los clientes más recurrentes por lo que entendemos que esta necesidad será en torno al 10% de las ventas. De esta manera, conseguimos acortar el ciclo de explotación, lo que nos permite tener una mayor capacidad financiera.

Al tratarse de una empresa de alquiler de coches, y viendo la evolución que experimentan los automóviles a día de hoy, los clientes demandarán vehículos de última gama donde se refleje el avance de la tecnología y los progresos innovadores. Es por ello que mantendremos la flota de vehículos durante cuatro años. Una vez superados, procederemos a la venta de éstos porque el precio que alcanzan los vehículos teniendo en cuenta su antigüedad es el idóneo

para su venta. Puesto que una vez pasados los 4 años, empiezan a devaluarse y deben empezar a pasar las ITV y revisiones correspondientes.

A partir de las previsiones recogidas en el apartado anterior de ventas y gastos, junto con las consideraciones fiscales, se obtiene los flujos netos de caja previstos para los próximos cuatro años.

Tabla 32.- Flujos de caja libre en escenario neutral

	euros monetarios			
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ventas	913.996,50	950.921,96	989.339,21	1.029.308,51
Costes de la explotación	-565.916,40	-577.234,73	-588.779,42	-600.555,01
dotaciones a la amortización	-88.400,00	-88.400,00	-88.400,00	-88.400,00
margen EBIDT (BAII)	259.680,10	285.287,23	312.159,78	340.353,50
impuestos	-75.012,03 ¹⁷	-85.586,17	-93.647,93	-102.106,05
margen EBIAT (BAI)	184.668,07	199.701,06	218.511,85	238.247,45
amortizaciones	88.400,00	88.400,00	88.400,00	88.400,00
cash flow bruto	273.068,07	288.101,06	306.911,85	326.647,45
Δ Fondo de rotación	90.842,85	3.692,55	3.841,72	3.996,93
CASH FLOW LIBRE	182.225,22	284.408,52	303.070,12	322.650,52

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 33.- Necesidades del Fondo de Rotación en escenario neutral

años	euros monetarios				
	Existencias	Clientes	Total necesidades	NFR	Δ NFR
0	556,80	0,00	556,80	556,80	
1	0,00	91.399,65	91.399,65	91.399,65	90.842,85
2	0,00	95.092,20	95.092,20	95.092,20	3.692,55
3	0,00	98.933,92	98.933,92	98.933,92	3.841,72
4	0,00	102.930,85	102.930,85	102.930,85	3.996,93

Fuente: Elaboración Propia

Calculados los flujos netos de caja de los diferentes periodos, calculamos el valor residual que obtiene el proyecto al final del periodo cuatro. Lo hallaremos a través de la estimación directa, es decir, mediante la recuperación del valor de inversiones en el cuarto año. Para su cálculo vamos a tener en cuenta la desinversión del fondo de rotación, esto es, vamos a cobrar el saldo de clientes al final del año cuatro 102.930,85 y, además, procederemos a la venta de la flota de vehículos. Como hipótesis simplificadora, suponemos que los coches tienen, al final del cuarto periodo, un valor de mercado equivalente a su valoración contable neta.

¹⁷ Hemos tenido en cuenta los ahorros fiscales de los asesores y de los gastos de constitución.

Tabla 34.- Cálculo del valor residual del proyecto en escenario neutral

Valor residual obtenido por el proyecto al final del cuarto año	
	euros
desinversión del fondo de rotación	102.930,85
valor neto contable de la flota eléctrica	686.400,00
valor neto contable de la flota de combustión	176.000,00
precio de mercado de la flota eléctrica	686.400,00
precio de mercado de la flota combustión	176.000,00
valor residual del proyecto	965.330,85

Fuente: Elaboración Propia

El impacto en tesorería del escenario neutral sería el que se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 35.- Flujos de caja libre en escenario neutral

	euros monetarios
periodos	flujo de caja
1	182.225,22
2	284.408,52
3	303.070,12
4	1.287.981,37

Fuente: Elaboración Propia

6.5.2.-Valoración pesimista

Una vez realizada las hipótesis negativas o pesimistas, nos disponemos a realizar su valoración. En la siguiente tabla se refleja los flujos de caja libre en la valoración negativa, teniendo en cuenta que la necesidad de inversión en circulante operativo, como bien hemos citado previamente, corresponde a un 10%. A partir de las previsiones recogidas en el apartado anterior de ventas y gastos, junto con las consideraciones fiscales, se obtiene los flujos netos de caja previstos para los próximos cuatro años.

Tabla 36.- Flujos de caja libre en escenario pesimista

	euros monetarios			
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ventas	591.212,40	615.097,38	639.947,32	665.801,19
Costes de la explotación	-565.916,40	-577.234,73	-588.779,42	-600.555,01
dotaciones a la amortización	-88.400,00	-88.400,00	-88.400,00	-88.400,00
margen EBIDT (BAII)	-63.104,00	-50.537,35	-37.232,11	-23.153,82
impuestos	18.931,20 ¹⁸	15.161,20	11.169,63	6.946,15
margen EBIAT (BAI)	-44.172,80	-35.376,14	-26.062,48	-16.207,68
amortizaciones	88.400,00	88.400,00	88.400,00	88.400,00
cash flow bruto	44.227,20	53.023,86	62.337,52	72.192,32
Δ Fondo de rotación	59.121,24	2.388,50	2.484,99	2.585,39
CASH FLOW LIBRE	-14.894,04	50.635,36	59.852,53	69.606,94

Fuente: Elaboración Propia

¹⁸ En este escenario, no hemos podido tener en cuenta los ahorros fiscales generados por los asesores y los gastos de constitución porque el BAI es negativo en los cuatro años.

Tabla 37.- Necesidades del Fondo de Rotación en escenario pesimista

euros monetarios					
años					
periodos	Existencias	Clientes	Total necesidades	NFR	Δ NFR
0	0,00	0,00	0,00	0,00	
1	0,00	59.121,24	59.121,24	59.121,24	59.121,24
2	0,00	61.509,74	61.509,74	61.509,74	2.388,50
3	0,00	63.994,73	63.994,73	63.994,73	2.484,99
4	0,00	66.580,12	66.580,12	66.580,12	2.585,39

Fuente: Elaboración Propia

Una vez calculados los flujos de caja en el escenario pesimista, nos disponemos a hallar el valor residual tal y como hemos indicado anteriormente. En este caso, suponemos también que los coches tienen, al final del cuarto periodo, un valor de mercado equivalente a su valoración contable neta.

Tabla 38.- Cálculo del valor residual del proyecto en escenario pesimista

Valor residual obtenido por el proyecto al final del cuarto año	
	euros
desinversión del fondo de rotación	66.580,12
valor neto contable de la flota eléctrica	686.400,00
valor neto contable de la flota de combustión	176.000,00
precio de mercado de la flota eléctrica	686.400,00
precio de mercado de la flota combustión	176.000,00
valor residual del proyecto	928.980,12

Fuente: Elaboración Propia

Por lo tanto los flujos de caja libre del proyecto pesimista es el siguiente:

Tabla 39.- Flujos de caja libre escenario pesimista

	euros monetarios
periodos	flujo de caja
1	-14.894,04
2	50.635,36
3	59.852,53
4	998.587,05

Fuente: Elaboración Propia

6.5.3.- Valoración optimista

Una vez realizada las hipótesis optimistas, nos disponemos a realizar su valoración. En la siguiente tabla se refleja los fondos obtenidos en la valoración negativa, teniendo en cuenta que la necesidad de inversión en circulante operativo corresponde a un 10%.

A partir de las previsiones recogidas en el apartado anterior de ventas y gastos, junto con las consideraciones fiscales, se obtiene los flujos netos de caja previstos para los próximos cuatro años.

Tabla 40.- Flujos de caja libre en escenario optimista

	euros monetarios			
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ventas	951.226,50	989.656,05	1.029.638,16	1.071.235,54
Costes de la explotación	-565.916,40	-577.234,73	-588.779,42	-600.555,01
dotaciones a la amortización	-88.400,00	-88.400,00	-88.400,00	-88.400,00
margen EBIDT (BAII)	296.910,10	324.021,32	352.458,73	382.280,53
impuestos	-86.181,03 ¹⁹	-97.206,40	-105.737,62	-114.684,16
margen EBIAT (BAI)	210.729,07	226.814,93	246.721,11	267.596,37
amortizaciones	88.400,00	88.400,00	88.400,00	88.400,00
cash flow bruto	299.129,07	315.214,93	335.121,11	355.996,37
Δ Fondo de rotación	95.122,65	3.842,96	3.998,21	4.159,74
CASH FLOW LIBRE	204.006,42	311.371,97	331.122,90	351.836,63

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 41.- Necesidades del Fondo de Rotación en escenario optimista

euros monetarios					
años					
periodos	Existencias	Clientes	Total necesidades	NFR	Δ NFR
0	0,00	0,00	0,00	0,00	
1	0,00	95.122,65	95.122,65	95.122,65	95.122,65
2	0,00	98.965,61	98.965,61	98.965,61	3.842,96
3	0,00	102.963,82	102.963,82	102.963,82	3.998,21
4	0,00	107.123,55	107.123,55	107.123,55	4.159,74

Fuente: Elaboración Propia

Una vez calculados los flujos de caja en el escenario optimista, nos disponemos a hallar el valor residual. En este caso, suponemos también que los coches tienen, al final del cuarto periodo, un valor de mercado equivalente a su valoración contable neta.

Tabla 42.- Calculo del valor residual del proyecto en escenario optimista

Valor residual obtenido por el proyecto al final del cuarto año	
	euros
desinversión del fondo de rotación	107.123,55
valor neto contable de la flota eléctrica	686.400,00
valor neto contable de la flota de combustión	176.000,00
precio de mercado de la flota eléctrica	686.400,00
precio de mercado de la flota combustión	176.000,00
VALOR RESIDUAL DEL PROYECTO	969.523,55

Fuente: Elaboración Propia

¹⁹ En este escenario hemos tenido en cuenta los ahorros fiscales de los asesores y de los gastos de constitución.

Por lo tanto los flujos de caja libre del proyecto optimista es el siguiente:

Tabla 43.- Flujos de caja libre escenario optimista

periodos	<i>euros monetarios</i>
	flujo de caja
1	204.006,42
2	311.371,97
3	331.122,90
4	1.321.360,18

Fuente: Elaboración Propia

6.6.-MODELOS DE DECISIÓN

6.6.1.- Calculo de la tasa de actualización

El coste del capital se define como el tipo de rendimiento interno mínimo que todo proyecto de inversión debe proporcionar dado un nivel de riesgo. Se utiliza con tasa de actualización en el VAN para la valoración de proyectos de inversión.

El calcular el coste medio ponderado de capital le permitirá a la empresa tomar la siguiente decisión: Aceptación o rechazo de un proyecto. Sólo los proyectos cuya rentabilidad sea superior o igual al coste de capital van a producir beneficios en la empresa.

En este caso nos ayudara para saber la viabilidad del proyecto de Car4all.

6.6.1.1.-Costes de las fuentes de financiación

Mediante la siguiente tabla vamos a recordar las fuentes de financiación empleadas para llevar a cabo el proyecto de Car4all y las cantidades correspondientes a cada una de ellas.

Tabla 44.- Resumen de las fuentes de financiación

FUENTE	<i>euros</i>
	CANTIDAD
<i>Familia Abaunza</i>	945.496,80
<i>Subvenciones de capital</i>	75.000,00
<i>Préstamo a largo plazo</i>	694.200,00
	1.714.696,80

Fuente: Elaboración Propia

6.6.1.1.1.-Coste de la entidad financiera

Teniendo en cuenta, como bien hemos comentado anteriormente que el coste bruto efectivo anual de la tabla contable de las entidades financieras a largo plazo es de un 6,39 % anual le multiplicamos por (1-tipo impositivo del 0,30) para calcular el coste de los intereses neto de impuestos, esto es un coste efectivo de 4,49 %.

6.6.1.1.2.-Coste de la familia Abaunza

Para la determinación de la rentabilidad de los recursos propios hemos tenido presente la fórmula del modelo CAPM. Aunque dicho modelo se utiliza para empresas que cotizan y no es nuestro caso, nos hemos basado en dicho modelo para tratar de estimar una rentabilidad aproximada para la familia Abaunza, y para ello utilizamos la siguiente fórmula:

$$K_{RP} = R_F + \beta (E_M - R_F)$$

Para el cálculo del tipo sin riesgo hemos cotejado con bloomberg, hemos considerado oportuno utilizar como tipo de actualización la rentabilidad a la que cotiza el bono español con vencimiento a 10 años y es de 1,60% anual.

Dada la dificultad de encontrar la β para el sector del automóvil, para hallarla, hemos tenido en cuenta la clasificación de betas sectoriales que aparece en la página de Damodaran²⁰ actualizada en enero del 2017, en la que apreciamos que se le asigna una β de 0,85 al transporte, por lo que será dicho valor el que utilizemos para el cálculo.

Según datos históricos la prima de riesgo media de los mercados se sitúa entre un valor entre el 4% y el 6% ($E_M - R_F$). En nuestro caso estableceremos un valor del 5%. Por lo que el cálculo del coste de los recursos propios es el siguiente:

$$K_{RP} = 1,6 + 0,85 \times 5 = 5,85\%$$

El coste de la familia Abaunza es de 5,85%

6.6.1.1.3.-Coste de la subvención

Teniendo en cuenta que la ayuda pública recibida en concepto de subvención es a fondo perdido y que por tanto no exige su reembolso, el coste de oportunidad asignado será el mismo que el coste de los recursos propios, esto es, 5,85%

6.6.1.2.-Calculo del CMPC

Para el cálculo del CMPC tendremos en cuenta tanto el coste de la deuda como la de los recursos propios y la subvención a fondo perdido puesto que como ya hemos comentado anteriormente el coste de oportunidad es el de los recursos propios.

Calculamos el coste asumido por Car4all para obtener los fondos que posteriormente son empleados en las necesidades del negocio. Para calcular el coste de los fondos tenemos en cuenta lo siguiente:

²⁰ El valor de la β procede de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

- El coste de cada fuente de financiación
- La ponderación o importancia relativa de cada fuente de financiación con respecto al total.

De esta manera calculamos el coste medio ponderado del capital (CMPC) o tasa Weighted Averaged Cost of Capital (WACC)

Tabla 45.- Cálculo del CMPC

Fuentes de financiación del proyecto	% anual		
	euros aportados	coste asumido neto	ponderaciones
<i>familia Abaunza</i>	945.496,80	5,85	0,55
<i>ayudas recibidas</i>	75.000,00	5,85	0,04
<i>entidades financieras</i>	694.200,00	4,48	0,40
TOTAL FONDOS OBTENIDOS	1.714.696,8000		

Fuente: Elaboración Propia

Por lo que en este caso, el CMPC, la tasa de actualización sería del 5,2935%

6.7 Valor del negocio

A la hora de proceder al cálculo del VAN tendremos en cuenta la siguiente fórmula: (Nosotros la hemos tenido presente en el Excel)

$$VAN = \sum \frac{FC}{(1+CMPC)^t} + \frac{V_{Residual}}{(1+CMPC)^4}$$

6.7.1.-Escenario neutral

Apreciando la tabla de flujos de caja en la valoración neutral correspondiente a la Tabla número 35 y utilizando el coste medio de capital ponderado del 5,2935% anual hallamos la cifra de 1.737.074,03€ la cual representa el precio al que hoy cotizaría Car4all en el caso de existir un mercado de proyectos de inversión.

Sabiendo que el importe del desembolso inicial alcanza los 1.639.696,80€ el VAN ajustado al riesgo del proyecto en el escenario neutral es de 97.377,23€. Por lo que la realización del proyecto, suponiendo un escenario neutral, permitiría crear valor a los proveedores de fondos.

6.7.2.-Escenario pesimista

Observando la Tabla 39, en la que se ven reflejados los flujos de caja de valoración en el escenario negativo, teniendo en cuenta el coste medio ponderado de capital y el importe correspondiente a la inversión inicial, el VAN ajustado al riesgo es de -744.480,71€.

En caso de cumplirse este escenario, no sería conveniente emplear hoy recursos financieros en la realización de Car4all, ya que existen otras alternativas que generan flujos de caja con riesgo similar que aportan un valor superior y permitirían remunerar adecuadamente a los proveedores de fondos en función del riesgo que asumen.

6.7.3.-Escenario optimista

El mismo procedimiento es llevado a cabo para el cálculo del VAN ajustado al riesgo en el escenario positivo. En este caso el resultado del VAN ajustado al riesgo es de 193.570,75€

El proyecto de Car4all aporta valor. El proyecto generaría unos flujos de caja de cuantías suficientes para poder remunerar a todos los proveedores de fondos en función del riesgo asumido por estar invertidos en el proyecto al igual que ocurre en el escenario neutral. Por este motivo, en un escenario, el VAN ajustado al riesgo del proyecto de Car4all es positivo.

6.7.4- Cálculo VAN ajustado

El resumen de los resultados obtenidos se detalla a continuación y suponiendo que el Valor Actualizado Neto aportado por nuestro proyecto es una variable aleatoria, cuyos valores siguen una distribución normal de probabilidad:

Tabla 46.- Resumen de los EMC ajustados de los tres escenarios

Escenario	euros actuales		euros actuales	
	Desembolso inicial	VAFC	VAN ajustado	Probabilidad
<i>neutral</i>	-1.639.696,80	1.737.074,03	97.377,23	0,70
<i>pesimista</i>	-1.639.696,80	895.216,09	-744.480,71	0,10
<i>optimista</i>	-1.639.696,80	1.833.267,55	193.570,75	0,20

Fuente: Elaboración Propia

Una vez logrados dichos resultados, nos disponemos a hallar el valor esperado del VAN ajustado del proyecto fruto del sumatorio del producto de cada VAN ajustado con su respectiva probabilidad.

Tabla 47.-EMC ajustado al riesgo

euros actuales	
VAN ajustado	32.430,14

Fuente: Elaboración Propia

El modelo VAN ajustado al riesgo con el que el proyecto Car4all genera los flujos de caja, concluye que emplear hoy recursos financieros en su realización permite, con una elevada probabilidad, un mayor incremento de valor en comparación con emplear recursos en proyectos alternativos que generan flujos de caja con un riesgo similar al de Car4all. Por lo tanto, los proveedores de fondos del proyecto serían remunerados adecuadamente en función del riesgo que asumen por su posición invertida en nuestro proyecto de alquiler de coches.

7.-CONCLUSIONES

A lo largo del presente trabajo se ha realizado un estudio de mercado, se ha llevado a cabo un modelo de negocio, junto con las estrategias a seguir, se ha procedido al estudio de la competencia hasta llegar al análisis de la viabilidad de un proyecto de negocio basado en el alquiler de coches en Palma de Mallorca.

Tras el análisis realizado se observa que actualmente hay algunas empresas líderes en el sector y un número considerable de compañías seguidoras. Además, como bien hemos estudiado algunas de ellas no gozan de buena salud financiera.

Cabe destacar, que en este mercado oligopolístico, existen barreras de entrada para nuevos competidores, lo que hace la entrada de nuestro nuevo negocio aun algo más difícil. Por ello, es muy importante llevar a cabo una buena estrategia, en nuestro caso, estará basada en la diferenciación de servicio.

Una de las fortalezas que muestra el proyecto es el hecho de ofrecer servicios estándares y flexibles con el fin de amoldarse a las necesidades de sus clientes. La incorporación de coches eléctricos, junto con la creación Apps, y las facilidades de aparcamiento que Car4all ofrece a sus clientes, son varios de los elementos diferenciales de la compañía.

A partir de la consideración del análisis del mercado, junto con el estudio de la competencia, se ha llevado un análisis económico y financiero, para determinar la viabilidad del proyecto.

Los negocios, necesitan una serie de fuentes de financiación equilibradas, que permitan desarrollar y mantener la actividad con normalidad en cualquier entorno económico. En el estudio de Car4all, se ha sido consciente que en la diversificación se encuentran una de las mejores opciones para minimizar riesgos, es por ello que para llevar a cabo este proyecto, hemos decidido acudir a diferentes vías de financiación. De esta manera, hemos tratado de evitar la dependencia excesiva de una determinada fuente para obtener los fondos necesarios.

En la realización del modelo de decisión elaborado, comprobamos cómo concluye con la conveniencia o aceptación de llevar a cabo el proyecto y emplear recursos financieros en el momento actual en el negocio de alquiler de coches propuesto.

En base a los resultados de apartados anteriores, y conscientes de los riesgos que entraña, consideramos que Car4all tal y como se presenta en este proyecto es viable y por lo tanto, capaz de aportar valor a sus proveedores de fondos, y compensarles adecuadamente el riesgo asumido por su posición invertida en nuestro proyecto.

8.-BIBLIOGRAFIA

- Adsera, X y Viñolas, P (1997): Principios de valoración de empresas, Ed. Deusto, Bilbao
- Aparicio de Castro, M^aG., Dirección Comercial: Políticas Madrid: Custom Publishing 2014 Pearson Educación S,A
- Car2go. (2017). Disponible en <https://www.car2go.com/ES/es/>
- Emprendedores Isabel García Méndez: “Un buen plan de negocio“ Julio 2009, disponible en <http://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/como-elaborar-un-plan-de-negocio/plan-de-negocio>
- Fernández, P (1999): Valoración de Empresas, Ed. Gestión 2000, Barcelona
- Magro Palma, A. 2016. Mallorca tritura su máximo histórico de turistas en temporada alta. El Diario de Mallorca (1-9-2016). Disponible en <http://www.diariodemallorca.es/mallorca/2016/08/31/mallorca-tritura-maximo-historico-turistas/1146009.html>
- Mascareñas, J (2005): Manual de Fusiones y Adquisiciones de Empresas, 4^º edición, Mc. Graw Hill, Madrid
- Muñiz, L (2010): Planes de Negocio y Estudios de Viabilidad, Ed.Profit, Barcelona
- Pérez Fariña, M. L. 2015. El turismo y sus impactos en las Islas Baleares. Carta Económica Regional, 85, 20-28. Disponible en <http://revistascientificas.udg.mx/index.php/CER/article/view/5846/5341>

Páginas Web Utilizadas

<http://emprendedoreszitek.com/>

<http://expertallianz.com/>

http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

<http://ranking-empresas.eleconomista.es/sector-7711.html>

<http://www.autofacil.es/usuario/2017/01/30/cuesta-kilometro-mantener-coche-propiedad/36832.html>

<http://www.ine.es/>

[http://www.sillasdepaseo.es/cybex-pallas-gray-rabbit-silla-coche-grupo-1-2-3-9-36-kg-](http://www.sillasdepaseo.es/cybex-pallas-gray-rabbit-silla-coche-grupo-1-2-3-9-36-kg-ganadora-de-test-en-)
[ganadora-de-test-en-](http://www.sillasdepaseo.es/cybex-pallas-gray-rabbit-silla-coche-grupo-1-2-3-9-36-kg-ganadora-de-test-en-)

[gris?jt=1&jap=1o17&js=1&jsid=37143&jcpid=8a8ae4cd4baa8b72014bc341a92c0cd6&jkld=gcp:se_37143:pp_145902313745:ag_19246969745:cp_234878225:n_g:d_c:cr_74022599585&gclid=CjwKEAjw7J3KBRCxv93Q3KSukXQsJADzFzVSfh4rHTXUYC711ME2pLx_tWBz_mgPTUe_Vxo-YPQsEhoCZAPw_wcB](http://www.sillasdepaseo.es/cybex-pallas-gray-rabbit-silla-coche-grupo-1-2-3-9-36-kg-ganadora-de-test-en-gris?jt=1&jap=1o17&js=1&jsid=37143&jcpid=8a8ae4cd4baa8b72014bc341a92c0cd6&jkld=gcp:se_37143:pp_145902313745:ag_19246969745:cp_234878225:n_g:d_c:cr_74022599585&gclid=CjwKEAjw7J3KBRCxv93Q3KSukXQsJADzFzVSfh4rHTXUYC711ME2pLx_tWBz_mgPTUe_Vxo-YPQsEhoCZAPw_wcB)

https://www.alamo.com/content/alamo/es_ES/car-rental/foreign-landing-pages/alamo-spain/alamo-spain-us-locations.html?customernumber=5007173&countryOfResidence=ES&cm_mmc=Google_-_Brand_-_G_Brand_Exact_-_Brand_Only:alamo

https://www.autoclickrentacar.com/?gclid=CjwKEAjw-LLKBRCdhqmwtYmX93kSJAARDM6RTygQYX7I7A7mU3Zd8cnzy6dzrOB0BOGvVybzhlwIxoCCdw_wcB

<https://www.bmn.es/es/particularesX>

https://www.enterprise.es/es/home.html?cm_mmc=Google_-_Brand_-_MVG_ES_B_Pure_Brand_Ex_-_enterprise

https://www.europcar.es/?&s=%5BGOO%5D-%5BCLA%5D-%5BBrand_Single_Term%5D-%5BExact%5D-%5BSPA%5D-%5BCar%5D-%5B%5D-%5B%5D-%5B%5D-%5BES_%5D-%5B%5D&xto=SEC-1740-GOO&gclid=CjwKEAjw-LLKBRCdhqmwtYmX93kSJAARDM6Or03YQut-moDpPHZEymobG9YosUVPaz1gPuEzx-fkxoc9Hbw_wcB

<https://www.hertz.es/rentacar/reservacion/>

<https://www.hiperrentacar.com/es/>

<https://www.inventum.es/>

https://www.manomano.es/dobles-laterales-y-bandejas-para-remolques-3176?model_id=1737724&referer_id=537135&gclid=CjwKEAjw7J3KBRCxv93Q3KSukXQSJADzFzVSrvYzEGzzq2fCn9VovT_zbeONbT27HnGjGuBxuuJqchoCCVPw_wcB

https://www.nissan.es/?&cid=psmBN6JOyJR_dc|

https://www.norauto.es/producto/realce-bajo-bqs-bz-gris-gr.2-3_2027901.html?gclid=CjwKEAjw7J3KBRCxv93Q3KSukXQSJADzFzVSfJeYBgJIFd_R0vU1XkPq6rtFXQtG2afKc8evVzhFNhoCf0rw_wcB

[https://www.sixt.es/?c=ES%20-%20Brand%20Pure%20ES%20\(SPA\)&adg=ES%20-%20ES%20BRAND%20Pure&kw=sixt&mt=exact&sxamc=Google|Search&sefir=1&gclid=CjwKEAjw-LLKBRCdhqmwtYmX93kSJAARDM6rx1jWeqpnqcCnE45Wm8N6CTchzukTk6YPd545XIb1hoC7YXw_wcB&_rfa=1](https://www.sixt.es/?c=ES%20-%20Brand%20Pure%20ES%20(SPA)&adg=ES%20-%20ES%20BRAND%20Pure&kw=sixt&mt=exact&sxamc=Google|Search&sefir=1&gclid=CjwKEAjw-LLKBRCdhqmwtYmX93kSJAARDM6rx1jWeqpnqcCnE45Wm8N6CTchzukTk6YPd545XIb1hoC7YXw_wcB&_rfa=1)

Seguridad-vial.net. (2017). ¿Qué vehículos están exentos de pagar el Impuesto de Circulación?. Disponible en <https://www.seguridad-vial.net/conduccion/144-que-vehiculos-estan-exentos-de-pagar-el-impuesto-de-circulacion>

9. ANEXOS

Anexo 1. Ranking sectorial de empresas. Sector CNAE (7711) Alquiler de automóviles y vehículos de motor ligeros.

Ranking Sectorial de Empresas					
Sector CNAE: (7711) Alquiler de automóviles y vehículos de motor ligeros(860 Resultados)					
Filtros activos:		Sector: Alquiler de automóviles y vehículos de motor ligeros quitar filtro			
Posición Sector	Evolución Posiciones	Nombre de la empresa	Facturación (€)	Provincia	
		> <input type="text" value="Buscar por nombre"/>	Seleccionar... ▼	Seleccionar... ▼	
1	0 ➡	ARVAL SERVICE LEASE SA	425.822.000	Madrid	Ver más
2	0 ➡	ALD AUTOMOTIVE SA	419.479.000	Madrid	Ver más
3	0 ➡	LEASE PLAN SERVICIOS, SA SOCIEDAD UNIPERSONAL	266.061.000	Madrid	Ver más
4	1 ⬆	EUROPCAR IB SA	220.271.000	Madrid	Ver más
5	1 ⬆	ALPHABET ESPAÑA FLEET MANAGEMENT SA.	209.690.000	Madrid	Ver más
6	0 ➡	NORTHGATE ESPAÑA RENTING FLEXIBLE SA	190.542.000	Madrid	Ver más
7	1 ⬆	AVIS ALQUILE UN COCHE SA	166.475.305	Madrid	Ver más
8	1 ⬆	GOLDCAR SPAIN S.L.	166.114.000	Alicante	Ver más
9	1 ⬆	AUTOTRANSPORTE TURISTICO ESPAÑOL SA	140.809.574	Madrid	Ver más
10	1 ⬆	HERTZ DE ESPAÑA SL	138.976.000	Madrid	Ver más
11	2 ⬆	PROA RENT A CAR SL.	135.118.148	Baleares	Ver más
12	0 ➡	VOLKSWAGEN RENTING SA.	131.888.065	Madrid	Ver más
13	2 ⬆	BBVA AUTORENTING SA.	124.893.000	Madrid	Ver más
14	0 ➡	SIXT RENT A CAR SL	98.707.516	Baleares	Ver más
15	1 ⬆	OTHMAN KTIRI CARS SL.	70.743.395	Baleares	Ver más
16	1 ⬆	ATHLON CAR LEASE SPAIN SA	56.921.756	Barcelona	Ver más

Anexo 2. Requisitos y meritos de la subvención

- Estar establecida en un Estado miembro de la Unión Europea o del Espacio Económico Europeo y cuya actividad principal se corresponda con alguno de los subsectores: arquitectura, diseño, moda, videojuegos, audiovisuales, música, artes escénicas, artes visuales, artesanía, patrimonio cultural, industrias de la lengua, edición impresa, publicidad y marketing, y gastronomía.
- No estar incurso en cualquier procedimiento de reintegro o sancionador que, habiéndose iniciado en el marco de ayudas o subvenciones de la misma naturaleza concedidas por la Administración General de la Comunidad Autónoma de Euskadi y sus organismos autónomos, se halle todavía en tramitación. información detallada
- No hallarse la persona o entidad solicitante sancionada administrativa o penalmente con la pérdida de la posibilidad de obtención de ayudas o subvenciones públicas, o incurso en alguna prohibición legal que inhabilite para ello, con expresa referencia a las que se hayan producido por discriminación de sexo de conformidad con lo dispuesto en la Disposición final sexta de la ley 4/2005, de 18 de febrero, para la Igualdad de Mujeres y Hombres. información detallada

- Comunicar la solicitud y, en su caso, la obtención de subvenciones, ayudas, ingresos u otros recursos para la misma finalidad, procedentes de cualquier administración o ente (tanto público como privado)

Anexo 3. Resumen de la amortización del préstamo. (Carencia parcial los primeros 5 años)

meses periodos	euros					deuda acumulada en el préstamo al final del periodo
	deuda acumulada en el préstamo al inicio del periodo	intereses generados por el préstamo en el periodo	pago o cuota de préstamo	cuota de intereses	cuota de amortización	
1	694.200,00	3.471,00	3.471,00	3.471,00	0,00	694.200,00
2	694.200,00	3.471,00	3.471,00	3.471,00	0,00	694.200,00
3	694.200,00	3.471,00	3.471,00	3.471,00	0,00	694.200,00
4	694.200,00	3.471,00	3.471,00	3.471,00	0,00	694.200,00
5	694.200,00	3.471,00	3.471,00	3.471,00	0,00	694.200,00
6	694.200,00	3.471,00	3.471,00	3.471,00	0,00	694.200,00
7	694.200,00	3.471,00	3.471,00	3.471,00	0,00	694.200,00
8	694.200,00	3.471,00	3.471,00	3.471,00	0,00	694.200,00
9	694.200,00	3.471,00	3.471,00	3.471,00	0,00	694.200,00
10	694.200,00	3.471,00	3.471,00	3.471,00	0,00	694.200,00
11	694.200,00	3.471,00	3.471,00	3.471,00	0,00	694.200,00
12	694.200,00	3.471,00	3.471,00	3.471,00	0,00	694.200,00
13	694.200,00	3.471,00	3.471,00	3.471,00	0,00	694.200,00
14	694.200,00	3.471,00	3.471,00	3.471,00	0,00	694.200,00
15	694.200,00	3.471,00	3.471,00	3.471,00	0,00	694.200,00
16	694.200,00	3.471,00	3.471,00	3.471,00	0,00	694.200,00
17	694.200,00	3.471,00	3.471,00	3.471,00	0,00	694.200,00
18	694.200,00	3.471,00	3.471,00	3.471,00	0,00	694.200,00
19	694.200,00	3.471,00	3.471,00	3.471,00	0,00	694.200,00
20	694.200,00	3.471,00	3.471,00	3.471,00	0,00	694.200,00
21	694.200,00	3.471,00	3.471,00	3.471,00	0,00	694.200,00
22	694.200,00	3.471,00	3.471,00	3.471,00	0,00	694.200,00
23	694.200,00	3.471,00	3.471,00	3.471,00	0,00	694.200,00
24	694.200,00	3.471,00	3.471,00	3.471,00	0,00	694.200,00
25	694.200,00	3.471,00	3.471,00	3.471,00	0,00	694.200,00
26	694.200,00	3.471,00	3.471,00	3.471,00	0,00	694.200,00
27	694.200,00	3.471,00	3.471,00	3.471,00	0,00	694.200,00
28	694.200,00	3.471,00	3.471,00	3.471,00	0,00	694.200,00
29	694.200,00	3.471,00	3.471,00	3.471,00	0,00	694.200,00
30	694.200,00	3.471,00	3.471,00	3.471,00	0,00	694.200,00
31	694.200,00	3.471,00	3.471,00	3.471,00	0,00	694.200,00
32	694.200,00	3.471,00	3.471,00	3.471,00	0,00	694.200,00
33	694.200,00	3.471,00	3.471,00	3.471,00	0,00	694.200,00
34	694.200,00	3.471,00	3.471,00	3.471,00	0,00	694.200,00
35	694.200,00	3.471,00	3.471,00	3.471,00	0,00	694.200,00
36	694.200,00	3.471,00	3.471,00	3.471,00	0,00	694.200,00
37	694.200,00	3.471,00	3.471,00	3.471,00	0,00	694.200,00
38	694.200,00	3.471,00	3.471,00	3.471,00	0,00	694.200,00
39	694.200,00	3.471,00	3.471,00	3.471,00	0,00	694.200,00
40	694.200,00	3.471,00	3.471,00	3.471,00	0,00	694.200,00
41	694.200,00	3.471,00	3.471,00	3.471,00	0,00	694.200,00
42	694.200,00	3.471,00	3.471,00	3.471,00	0,00	694.200,00
43	694.200,00	3.471,00	3.471,00	3.471,00	0,00	694.200,00
44	694.200,00	3.471,00	3.471,00	3.471,00	0,00	694.200,00
45	694.200,00	3.471,00	3.471,00	3.471,00	0,00	694.200,00
46	694.200,00	3.471,00	3.471,00	3.471,00	0,00	694.200,00
47	694.200,00	3.471,00	3.471,00	3.471,00	0,00	694.200,00
48	694.200,00	3.471,00	3.471,00	3.471,00	0,00	694.200,00
49	694.200,00	3.471,00	3.471,00	3.471,00	0,00	694.200,00
50	694.200,00	3.471,00	3.471,00	3.471,00	0,00	694.200,00
51	694.200,00	3.471,00	3.471,00	3.471,00	0,00	694.200,00
52	694.200,00	3.471,00	3.471,00	3.471,00	0,00	694.200,00
53	694.200,00	3.471,00	3.471,00	3.471,00	0,00	694.200,00
54	694.200,00	3.471,00	3.471,00	3.471,00	0,00	694.200,00
55	694.200,00	3.471,00	3.471,00	3.471,00	0,00	694.200,00
56	694.200,00	3.471,00	3.471,00	3.471,00	0,00	694.200,00
57	694.200,00	3.471,00	3.471,00	3.471,00	0,00	694.200,00
58	694.200,00	3.471,00	3.471,00	3.471,00	0,00	694.200,00
59	694.200,00	3.471,00	3.471,00	3.471,00	0,00	694.200,00
60	694.200,00	3.471,00	3.471,00	3.471,00	0,00	694.200,00

euros						
meses	deuda acumulada en el	intereses generados por	pago o cuota	cuota de	cuota de	deuda acumulada en el
periodos	préstamo al inicio del periodo	el préstamo en el periodo	de préstamo	intereses	amortización	préstamo al final del periodo
280	98.912,16	494,56	4.973,46	4.973,46	4.478,90	94.433,25
281	94.433,25	472,17	4.973,46	4.973,46	4.501,30	89.931,96
282	89.931,96	449,66	4.973,46	4.973,46	4.523,80	85.408,15
283	85.408,15	427,04	4.973,46	4.973,46	4.546,42	80.861,73
284	80.861,73	404,31	4.973,46	4.973,46	4.569,16	76.292,57
285	76.292,57	381,46	4.973,46	4.973,46	4.592,00	71.700,57
286	71.700,57	358,50	4.973,46	4.973,46	4.614,96	67.085,61
287	67.085,61	335,43	4.973,46	4.973,46	4.638,04	62.447,57
288	62.447,57	312,24	4.973,46	4.973,46	4.661,23	57.786,35
289	57.786,35	288,93	4.973,46	4.973,46	4.684,53	53.101,81
290	53.101,81	265,51	4.973,46	4.973,46	4.707,96	48.393,86
291	48.393,86	241,97	4.973,46	4.973,46	4.731,50	43.662,36
292	43.662,36	218,31	4.973,46	4.973,46	4.755,15	38.907,21
293	38.907,21	194,54	4.973,46	4.973,46	4.778,93	34.128,28
294	34.128,28	170,64	4.973,46	4.973,46	4.802,82	29.325,46
295	29.325,46	146,63	4.973,46	4.973,46	4.826,84	24.498,62
296	24.498,62	122,49	4.973,46	4.973,46	4.850,97	19.647,65
297	19.647,65	98,24	4.973,46	4.973,46	4.875,23	14.772,42
298	14.772,42	73,86	4.973,46	4.973,46	4.899,60	9.872,82
299	9.872,82	49,36	4.973,46	4.973,46	4.924,10	4.948,72
300	4.948,72	24,74	4.973,46	4.973,46	4.948,72	0,00