



**Universidad**  
Zaragoza

# Trabajo Fin de Grado

Plan de Empresa: e-Motor, Drive to The Future

Business Plan: e-Motor, Drive to The Future

Autora

Norka García Paz

Directoras

Sandra Ferreruela y Begoña Pelegrín

Facultad de Economía y Empresa  
2018

## Índice

<b>RESUMEN</b> .....	0
<b>ABSTRACT</b> .....	0
<b>1. Presentación de la idea del negocio</b> .....	1
1.1. Presentación de la idea.....	1
1.2. Objetivos generales y aplicación de la idea .....	1
1.3. Contenido del informe .....	1
<b>2. Análisis del entorno general</b> .....	2
2.1. Análisis Político .....	2
2.2. Análisis Económico .....	2
2.3. Análisis Social .....	4
2.4. Análisis tecnológico.....	6
2.5. Análisis Ecológico .....	7
2.6. Análisis Legal .....	8
<b>3. Análisis del entorno específico</b> .....	9
3.1. Rivalidad entre Competidores .....	9
3.2. Amenaza de Ingreso de Nuevos Entrantes.....	10
3.3. Poder de negociación de los Proveedores .....	11
3.4. Poder de negociación de los Compradores .....	12
3.5. Presencia y presión de productos Sustitutivos .....	12
<b>4. Constitución de la empresa y normativa legal aplicable</b> .....	14
4.1. Elección de forma legal del negocio .....	14
4.2. Normativa legal aplicable .....	15
<b>5. Plan de Marketing</b> .....	16
5.1. Descripción del producto .....	16
Vehículos:.....	16
Funcionamiento y uso del servicio: .....	17

Aplicación y menús: .....	18
Proceso de usabilidad: .....	18
<b>Share your Way:</b> .....	19
5.2. Estrategia de precios .....	20
Bonos:.....	21
Promociones:.....	21
5.3. Estrategia de distribución y mantenimiento de servicio .....	22
5.4. Estrategia de comunicación y promoción .....	22
Marketing de contenido .....	22
Posicionamiento SEO (Search Engine Optimization).....	23
Marketing en Redes Sociales.....	24
5.5. Previsión de Ventas .....	25
Previsión para la flota e-motor Urban: .....	25
Previsión para la flota e-motor On The Way:.....	26
<b>6. Plan Operativo</b> .....	27
6.1. Descripción física del establecimiento.....	27
6.2. Equipos e instalaciones .....	28
<b>7. Recursos Humanos</b> .....	29
7.1. Organización funcional de la empresa.....	29
7.2. Política de Personal.....	31
<b>8. Plan Económico – Financiero</b> .....	32
8.1. Estimación de la inversión inicial .....	32
8.2. Fuentes de financiación .....	33
Financiación propia .....	33
Financiación ajena .....	33
8.3. Análisis y valoración de la inversión .....	34
Tipo Impositivo aplicable.....	34

Coste de Capital.....	34
Inflación esperada.....	35
Amortización de activos .....	35
Costes fijos y variables .....	35
Necesidades de Fondos de Rotación .....	36
Curso de rendimientos netos esperados.....	36
8.4. Estimaciones esperadas en otros escenarios .....	37
Escenario Optimista.....	37
Escenario Pesimista .....	38
8.5. Cuenta de resultados previsional .....	38
<b>9. Conclusiones.....</b>	<b>39</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>.....</b>
Recursos on-line .....	.....
Recursos escritos .....	.....
<b>ANEXOS .....</b>	<b>.....</b>
<b>ANEXO I – Aviso Legal y Normativa (resumen) .....</b>	<b>1</b>
<b>ANEXO II – Aplicación Móvil .....</b>	<b>3</b>
<b>ANEXO III – Tablas de precios y penalizaciones de Muving .....</b>	<b>13</b>
<b>ANEXO IV – Previsión de Ventas (tablas).....</b>	<b>15</b>
<b>Previsión de ventas e-Motor Urban .....</b>	<b>15</b>
<b>Previsión de ventas e-Motor On The Way .....</b>	<b>16</b>
<b>ANEXO V – Local: fotos e información .....</b>	<b>17</b>
Local comercial en calle Santiago Lapuente.....	17
<b>ANEXO VI – Equipo: vehículos y cascos .....</b>	<b>18</b>
Motocicleta e-Motor Urban:.....	18
Motocicleta e-Motor On The Way: .....	18
Casco e-Motor .....	18

<b>ANEXO VII – Necesidades de Financiación y Amortización</b> .....	19
Amortización del préstamo solicitado: .....	19
<b>Tabla de amortización:</b> .....	19
<b>ANEXO VIII – Previsión de necesidades de Tesorería</b> .....	20
<b>ANEXO IX – Curso de rendimientos netos esperados</b> .....	21
<b>ANEXO X – Curso de rendimientos netos Escenarios Optimista y Pesimista</b> .....	22
Escenario Optimista.....	22
Escenario Pesimista .....	23
<b>ANEXO XI – Cuenta de Pérdidas y Ganancias (completa)</b> .....	24
<b>ANEXO XII – Logo y Slogan</b> .....	25
Boceto logo:.....	25
Slogan: .....	25

## **RESUMEN**

El presente documento recoge el Trabajo de Fin del Grado en Administración y Dirección de Empresas en la Universidad de Zaragoza. El objetivo principal será la exposición de los conocimientos adquiridos durante los años cursados y la aplicación práctica de dichas teorías.

El trabajo versará sobre la simulación de la constitución de un negocio y su viabilidad teniendo en cuenta las circunstancias actuales y los mismos datos que condicionarían a una empresa real durante su puesta en marcha. La naturaleza del tema a tratar da pie a comentar casi todas las ramas estudiadas a lo largo del Grado, desde análisis generales de la economía y su entorno, hasta aspectos más concretos a nivel empresarial como son estrategias de marketing, planificación de recursos humanos y la complejidad de los cálculos financieros.

## **ABSTRACT**

The present document compiles the Business Administration and Management degree's Final Dissertation of the University of Zaragoza. The main objective is to expound the knowledge acquired during the pursued degree and the application of the theory to a real practice.

The dissertation explains a simulated business setting-up and its viability, considering the current situation and the same data which would concern a real Company in its start-up. The nature of the dealt subject lead to discuss about all the fields studied during the degree, from the external analysis of the Economy and its framework, to more particular aspects for the business as marketing strategies, human resources planification and the complexity of the financial calcuations.

## 1. Presentación de la idea del negocio

### 1.1. Presentación de la idea

El presente informe versará sobre una propuesta de un proyecto de empresa detallado a varios niveles que resultarán significativos para la constitución de dicha PYME.

La empresa a constituir se centrará en el negocio del transporte a nivel urbano, contando con un enfoque innovador basado en el uso de energías limpias. Más concretamente la actividad empresarial se definirá como el arrendamiento por minutos de vehículos motorizados, motocicletas en concreto, cuya fuente de alimentación será la energía eléctrica. El negocio en cuestión se llevará a cabo en la ciudad de Zaragoza, situada en la Comunidad Autónoma de Aragón perteneciente a España.

### 1.2. Objetivos generales y aplicación de la idea

El objetivo de este negocio es la provisión de un método de transporte cómodo, limpio y económico para el usuario. Con esto, pretendemos contribuir a una mejora de la calidad de vida de las personas, no sólo a nivel individual, sino a nivel social, reduciendo poco a poco las emisiones contaminantes y creando una mejor atmósfera.

Nuestro público objetivo es muy amplio, comprendiendo edades desde los 18 años en adelante. Sin embargo, creemos que puede ser especialmente beneficioso para estudiantes, gente joven que todavía no está asentada y aquellos residentes en las afueras de las ciudades.

En resumen, nuestra intención es cubrir la creciente necesidad de movilidad a bajo coste de los consumidores, a la par que incentivar la cultura ecológica. Queremos hacer visible que cuidar del medioambiente no supone una pérdida de bienestar individual, sino que puede incluso mejorarlo.

### 1.3. Contenido del informe

En el siguiente informe vamos a tratar de explicar en primer lugar el marco en el que se va a mover el negocio a nivel socio-económico y legal, qué estrategias vamos a emplear en el área del marketing, cómo vamos a plantear la logística de la empresa, cuál será nuestra política de recursos humanos y por último desarrollaremos un plan financiero que nos proveerá los recursos necesarios para llevar a cabo la idea.

## 2. Análisis del entorno general

Es de gran importancia tener en consideración el entorno en el que nos movemos a la hora de constituir un negocio, puesto que tendrá una gran influencia en nuestras perspectivas futuras. Por ello, a lo largo de este apartado nos centraremos en analizar cuál es el marco general que rodea nuestro negocio desde una visión política, económica, social, tecnológica, ecológica y legal en España. Este análisis es más conocido por el nombre de análisis PESTEL.

### 2.1. Análisis Político

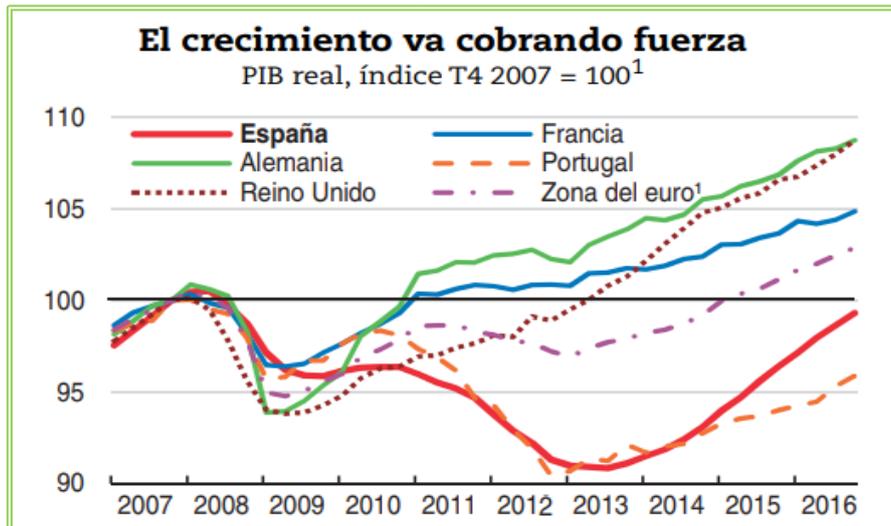
España es uno de los países integrantes de la Unión Europea, cuya forma de gobiernos es la monarquía parlamentaria. El gobierno del país se encuentra descentralizado ya que gran parte de las funciones que cabría esperar que fueran gestionadas por el Gobierno central se delegan a las Comunidades Autónomas que componen el país. Esta particularidad permite en cierta manera cierta flexibilidad para las empresas al elegir su ubicación ya que dependiendo de la región pueden estar afectadas por distintas normativas.

Si bien es cierto, en los últimos meses, la estabilidad política de España se ha visto algo dañada por motivos políticos de distinta índole, siendo la posible independencia de Cataluña uno de los más oídos. Esto ha provocado la deslocalización de algunas empresas a otras zonas del país e incluso cierta preocupación de nuestros vecinos europeos ante la evolución de la situación. No obstante, por el momento es un problema menor y España no ha dejado de ser un país favorable para comenzar nuevos negocios gracias a su legislación y políticas para emprendedores.

### 2.2. Análisis Económico

Para hablar de la economía española debemos centrarnos en su evolución tras la marcada crisis del año 2008. Aunque, como ya sabemos, España fue uno de los países más afectados por esta crisis, durante los últimos años está consiguiendo cerrar de manera progresiva las heridas que ha dejado en la sociedad y el mercado. Todo esto ha sido posible gracias a las numerosas reformas estructurales llevadas a cabo por el Gobierno, una política fiscal expansiva y una política monetaria beneficiosa. Todo ello ha conseguido un crecimiento medio del 2.5% en los últimos tres años.

Gráfico 1



Fuente: OCDE (2017), OECD Economic Outlook: base de datos de estadísticas y proyecciones, marzo.

Como se aprecia en el gráfico, España fue devastada por las consecuencias de la crisis, comparada con sus vecinos europeos, pero también está alcanzando unos ritmos de crecimiento superiores. Ya desde el 2014 empezaron a notarse los primeros signos de crecimiento en la economía, pero fue en el 2016 cuando pudo afirmarse una mejora estable con un crecimiento de más del 3% del PIB que ha continuado durante el 2017 y parte del 2018. **Se estima un ritmo de expansión estable** pero más moderado que el de los dos últimos años.

Otro de los índices que dejan ver claramente el crecimiento de la economía española son **las exportaciones** que, a pesar de que los mercados internacionales hayan perdido fuerza, **han crecido en España** y, por tanto, han permitido la mejora en la balanza por cuenta corriente, transformando el déficit en superávit.

Sin embargo, la perspectiva macroeconómica del crecimiento enmascara la realidad a nivel microeconómico, puesto que, para compensar la cuantiosa destrucción de empleo sufrida durante estos años de crisis, **se han reducido de manera considerable los sueldos**. Aunque en términos netos las nóminas pagadas parezcan mayores, estas aparentes subidas no alcanzan a cubrir el aumento del IPC, lo que se traduce en una pérdida del poder adquisitivo del ciudadano medio. Otro indicio de la baja calidad de los salarios es que, mientras en la Unión Europea los salarios subieron una media del 2.4% en el último trimestre del 2017, en España el crecimiento fue del 0.4%. Por último, destacar que el salario mínimo del país está terriblemente alejado de países centro-europeos y mucho más próximo a las cifras de Portugal o Eslovenia.

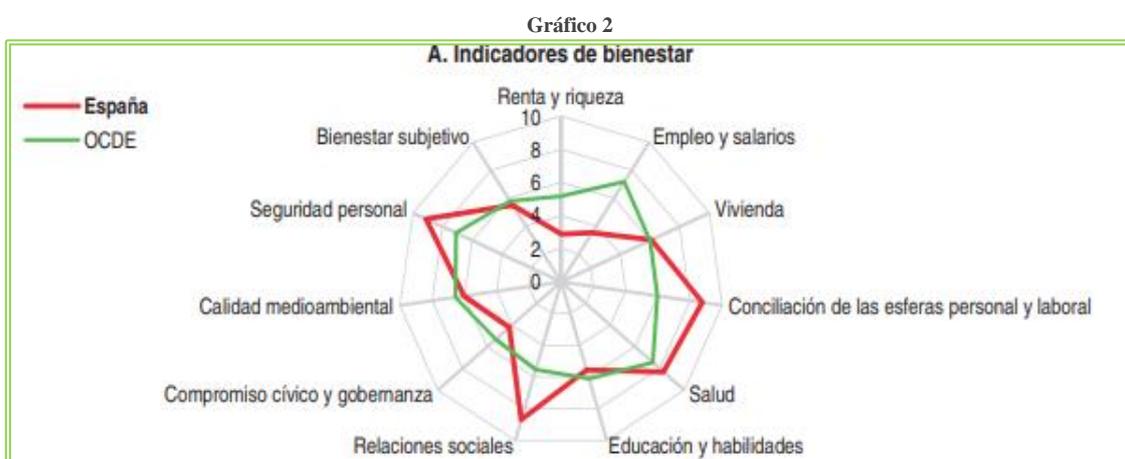
En general se presenta un futuro algo incierto, aunque con perspectivas de crecimiento. Para mantener dichas perspectivas será necesario trabajar en reformas estructurales, ya que la deuda pública que debe compensar el país asciende al 100% del PIB y requiere grandes esfuerzos conseguir reducirla.

Los principales objetivos deben ser disminuir la tasa del desempleo (la cual es elevada hasta puntos alarmantes), una mejora del mercado laboral y tratar de paliar las desigualdades de riqueza tan extremas que han resultado de la crisis. Si bien es cierto que se ha aprendido de algunos errores y se cuenta con un mercado mucho más transparente que favorece la protección del consumidor.

Por último, como dato interesante que afectará directamente a nuestro negocio, es digno de mención el reciente **auge de la llamada economía ecológica** y la **economía medioambiental**, puesto que es ahora cuando comienza un periodo de explotación real de este tipo de modelos de negocio. La creciente preocupación por un medioambiente saludable y las mejoras tecnológicas están permitiendo al usuario de a pie adoptar costumbres y productos amigables para el planeta.

### 2.3. Análisis Social

La sociedad española cuenta, en general, con una **buena conciliación de la vida laboral con la personal**, lo que favorece las relaciones sociales notablemente. Además, los ciudadanos cuentan con un **buen sistema sanitario** y un ambiente que favorece la **seguridad a nivel personal**. Todos estos factores favorecen el bienestar en la sociedad, sin embargo, existen carencias como el nivel de renta, el empleo y algunos aspectos del sistema educativo que hacen mella en este bienestar.



Fuente: OCDE (2017), OECD Economic Outlook: base de datos de estadísticas y proyecciones, marzo.

Unido a esto, cabe destacar que **la crisis ha ampliado la brecha entre ricos y pobres** hasta el punto de que el 10% de la población española llega a concentrar más del 50% de la riqueza del país, por lo que existe una heterogeneidad muy significativa.



Fuente: OCDE (2017), OECD Economic Outlook: base de datos de estadísticas y proyecciones, marzo.

La Tasa de Riesgo de Pobreza alcanzó cifras que casi alcanzaban los 13 millones de personas, un 27.9% de la población. Y, aunque se ha reducido, todavía está en torno al 22.3%



Fuente: Informe AORPE 2017. El estado de la Pobreza (seguimiento 2008-2016)

En el gráfico se aprecia la evolución del índice de la pobreza entre el 2004 y el 2016, periodo en el que se aprecian los cambios antes de la crisis y durante los comienzos de la recuperación.

Es más que palpable que la crisis ha incrementado la tasa de pobreza descaradamente, sin embargo, durante la recuperación no parecen haberse tomado las medidas necesarias para paliar las consecuencias descritas, es más, algunas fuentes afirman que no se ha hecho

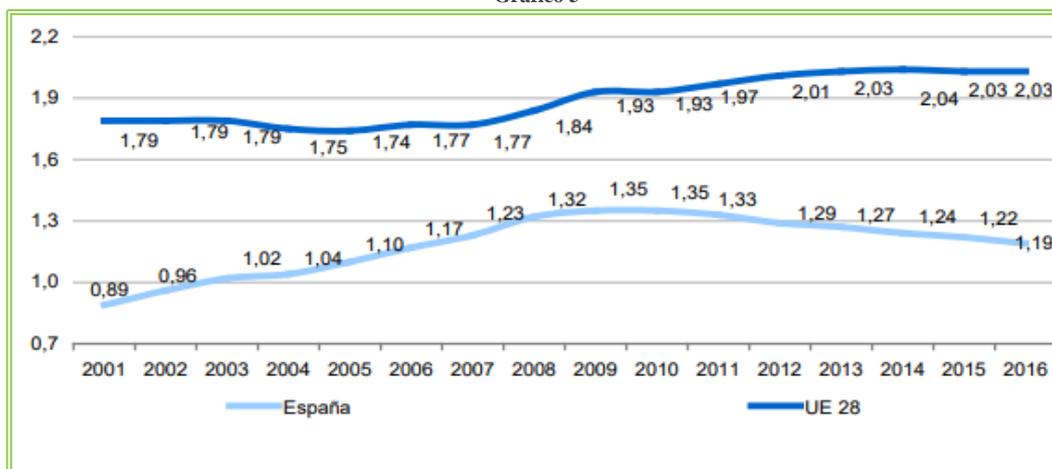
más que acuciar las diferencias entre ricos y pobres. No por ello debemos ser pesimistas ya que esta pérdida de poder adquisitivo que han sufrido muchos ciudadanos ha ayudado a ciertos negocios a florecer. Se trata de negocios orientados a la venta de segunda mano y, sobretudo, aquellos relacionados con la **economía compartida o colaborativa**. Esta nueva forma de mercado consiste principalmente en que dos o más consumidores aprovechan el mismo producto al mismo tiempo, o bien, realizan intercambios temporales entre dos productos. La ventaja está sin duda en el ahorro en costes para el consumidor, que disfruta de todas las ventajas del producto, aunque no posea su titularidad o tenga que compartirlo. El negocio a constituir pretende incidir en este mercado con gran potencial.

#### 2.4. Análisis tecnológico

España es uno de los países de la Unión Europea que menos invierte en Investigación y desarrollo (I+D+i). Es por este motivo que se encuentra algo retrasada con respecto a sus vecinos y la mayoría de empresas industriales no resultan competitivas en el exterior. El principal motivo es que, en general, las empresas españolas no pertenecen al sector tecnológico, sino que su actividad se centra en la construcción y la prestación de servicios.

Por otro lado, desde la entrada de España en el Euro, la inversión en I+D comenzó a crecer, hasta el punto de destinar un 0.4% adicional del PIB en el año 2009 (en relación al 2001). Poco a poco, España se iba acortando la distancia tecnológica con los países miembros de la Unión Europea. Por desgracia, la brecha volvió a abrirse con la llegada de la crisis ya que el crecimiento de la inversión en España se vio frenado y mermado mientras que en el resto de la Unión Europea continuaba en ascenso.

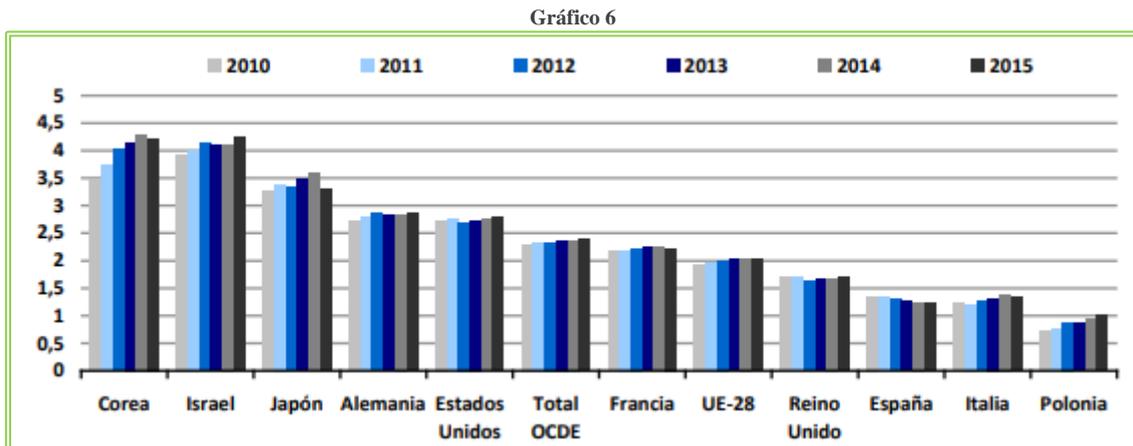
Gráfico 5



Evolución del gasto en I+D en porcentaje del PIB. Fuente: Eurostat, INE

El gráfico 5 muestra la evolución mencionada. En el año 2016 el diferencial entre España y la media de la Unión Europea es de 0.8 puntos, casi la misma que existía en el 2001, que era de 0.9 puntos.

Si la comparamos con los países de la OCDE las perspectivas tampoco son alentadoras. En el siguiente gráfico se aprecia cómo mientras el resto de los países han ido aumentando la inversión en I+D, España es el único que la ha reducido en estos últimos años.



Evolución del gasto en I+D en porcentaje del PIB en los países de la OCDE. Fuente: INE, Eurostat

Otro aspecto interesante, es la gran fragmentación de la inversión en I+D que existe dependiendo de la Comunidad Autónoma en la que nos situemos. Mientras el País Vasco invierte un 1.89% del PIB, Canarias tan solo un 0.47%.

En términos generales **España necesita un fuerte impulso en el área tecnológica** para poder ser competitiva en el mercado exterior y aumentar su productividad.

## 2.5. Análisis Ecológico

España, como uno de los participantes en el protocolo de Kioto, tiene como objetivo lograr una economía fuerte y sostenible para el medioambiente, de forma que las futuras generaciones puedan disfrutar del planeta manteniendo una calidad de vida similar a la actual. Este objetivo está cada vez más arraigado en las mentes de los españoles quienes están creciendo hacia un modo de vida más ecológico y, fruto de ello, la cultura medioambiental está cada vez más presente en sus vidas.

Hoy en día es mucha la gente que se relacionan con el ecosistema de manera muy diferente a como se hacía hace cincuenta años o más. Podemos notarlo en el tipo de productos que se consumen actualmente, incluso en los nuevos mercados que han surgido en los últimos años, antes impensables. Las personas han desarrollado una nueva

necesidad que debe ser satisfecha, el consumo de productos respetuosos con el medioambiente. Consecuencia de ello el mercado de productos ecológicos ha aumentado un 24.5% entre el 2016 y el 2017, posicionándose entre los 10 mercados ecológicos de mayor relevancia.

Este cambio de pensamiento no es únicamente a un nivel social o de consumo, sino que también ha alcanzado niveles gubernamentales con la modificación de las regulaciones de producción, tratamiento de residuos y, sobre todo, de transporte. En relación a este último aspecto, cabe destacar que cada vez son más las ciudades que penalizan la entrada a determinadas zonas de la metrópolis a determinados vehículos a causa de la excesiva contaminación. **La política medioambiental de España es una realidad y cada día va en aumento** estableciendo normativas que se ajusten a cada sector de la manera más adecuada, actualizando la política fiscal para gravar la contaminación, llegando incluso a crear un mercado donde se comercian con los derechos a contaminar por parte de las empresas, etc. Son muchos los aspectos que abarca el país para dirigir su comportamiento hacia un entorno respetuoso y sostenible y esto favorece notablemente a la puesta en marcha del negocio planteado.

## 2.6. Análisis Legal

Al igual que en la mayoría de áreas que hemos analizado, el ámbito legal también se ha visto muy afectado por la crisis del 2008. Con el fin de favorecer el crecimiento y evitar la quiebra de muchas empresas se hicieron grandes reformas en la legislación laboral y la fiscal.

En lo referente a la legislación laboral, el principal afectado fue el Estatuto de los Trabajadores, pues no había sufrido una reforma tan drástica hasta el 2012. Esta reforma se centró en abaratar los despidos por causas tanto procedentes como improcedentes, facilitó los despidos colectivos eliminando la necesidad de solicitar una autorización, creó nuevas tipologías de contrato que prolongan el periodo de prueba del empleado y en términos generales favoreció los contratos temporales. La principal consecuencia de esta reforma ha sido más empleo, pero de mucha peor calidad. **Se ha facilitado notablemente para las empresas la rotación de personal**, lo que es una ventaja a nivel de negocio, pero supone cierta precariedad para el empleado.

Por otro lado, la reforma fiscal también acomodó la mala situación por la que pasaban muchas empresas tratando de reducir los impuestos que debían pagar.

En general España se ha convertido en un entorno, a nivel legal, muy favorable para las empresas puesto que favorece la contratación sin asumir riesgos muy elevados a la hora de una posible indemnización por despido y con una fiscalidad más laxa tras la crisis.

### 3. Análisis del entorno específico

A lo largo de este apartado focalizaremos el estudio del negocio a un nivel más específico. Para ello nos valdremos del conocido análisis de las cinco fuerzas de Porter, el cual se desagrega en el estudio de poder negociador de los compradores y de los proveedores, análisis de la amenaza de nuevos competidores, análisis de posibles productos sustitutivos y por último la rivalidad entre los competidores.

#### 3.1. Rivalidad entre Competidores

Para analizar la rivalidad que existe en el mercado entre los competidores existentes nos basaremos en el número de competidores y el tamaño de los mismos, el grado de madurez del mercado, las barreras de salida y las aspiraciones al liderazgo del mercado de los competidores.

En primer lugar, el **número de competidores** que ofrecen el servicio de motos eléctricas de alquiler por minutos es muy escaso por el momento en España. Existen tres empresas principales que proveen de este servicio a los usuarios: *Moving*, *eCooltra* y *ioScoot*.

Cada una de estas marcas se distribuye en determinadas zonas del país, es decir, estos servicios solo se proporcionan a determinadas ciudades españolas, con lo cual habrá localidades en las que no nos encontremos competidor alguno.

Ligado a la localización podemos hacernos una idea del **tamaño** de cada una de estas empresas dependiendo del número de ciudades que abarquen. Por ejemplo, la empresa *eCooltra* es una de las mayores proveedoras de este tipo de servicios a nivel europeo, sin embargo, en España solo tiene flota de motocicletas en Madrid y Barcelona. Algo similar ocurre con *ioScoot*, quienes por el momento solo han querido localizarse en estas dos grandes metrópolis del país.

Es por esto que nuestro principal competidor será *Moving*, una empresa española que ha focalizado todo su negocio a nivel nacional y ha conseguido abastecer ya a varias ciudades de interés como son: Madrid, Sevilla, Granada, Valencia, Barcelona, Zaragoza, Murcia, Córdoba, Cádiz, el Puerto de Santa María, Málaga y Alicante. Es esta empresa sin duda, la que tiene una mayor cuota de mercado y la principal **aspirante a ser líder en**

**el sector.** No obstante, el **mercado** todavía es **muy joven** y está en pleno crecimiento por lo que hay cabida para nuevas empresas que cubran las necesidades de otras ciudades sin abastecer o incluso que complementen la oferta actual en algunas de las ciudades ya cubiertas.

Por último, la rivalidad entre empresas se verá algo disminuida ya que no existen fuertes barreras a la salida ni costes hundidos. Aunque la inversión en los vehículos pueda suponer una cifra importante son activos muy fáciles de revender en el mercado.

Adicionalmente deberíamos plantearnos hasta qué punto nos podemos encontrar en un futuro en una guerra de precios entre las empresas competidoras. Si nos detenemos a pensarlo, existe una posibilidad relativamente elevada, pues el tipo de servicio no permite mucho margen de diferenciación, los costes de cambio para el cliente son bajos y el negocio debe alcanzar economías de escala para poder aumentar su rentabilidad considerablemente. Esto no significa que no seamos capaces de diferenciarnos de la competencia para evitar una guerra de precios, aunque sí será más complicado.

### 3.2. Amenaza de Ingreso de Nuevos Entrantes

Es de esperar que al ser un mercado en crecimiento y tan joven la amenaza de nuevos competidores sea elevada. En esta sección analizaremos las barreras a la entrada existentes en el mercado y trataremos de estimar qué reacción podrían tener las empresas ya asentadas ante esta amenaza.

Algunas de las barreras a la entrada más comunes en otros mercados son las economías de escala, costes de cambio, diferenciación de producto, coste de capital inicial, entre otras. Sabemos que éstas no son unas fuertes barreras a la entrada porque como hemos mencionado en el apartado anterior los costes de cambio para el consumidor son bajos y la diferenciación del producto es complicada. De ellas, las economías de escala son la única barrera que podría frenar a un posible nuevo competidor. Los requerimientos de capital, aunque no son escasos, tampoco son especialmente elevados, pudiendo estar al alcance de bastantes emprendedores mediante financiación de proyectos.

A grandes rasgos la protección de las barreras de entrada es bastante escasa, pero esforzándonos en una posible diferenciación y adquiriendo una buena cuota de mercado podemos llegar a fortalecerlas bastante.

En lo que a la reacción de las empresas establecidas se refiere, es difícil de estimar dado que no tenemos una tradición que consultar puesto que no hay historia del mercado prácticamente. Lo más probable es que si se ven especialmente amenazadas traten de reducir sus precios para hacerse más competitivas, ya que no disponen de otros medios con los que bloquear la entrada.

### **3.3. Poder de negociación de los Proveedores**

El poder negociador que tengan los proveedores de nuestro negocio va a influir considerablemente en nuestros costes fijos. Para determinar el nivel de poder negociador nos basaremos en el nivel de concentración del sector, la dependencia de la industria para el proveedor y el grado de costes de cambio de sus clientes.

El número de proveedores de motos eléctricas es muy amplio, de hecho, cada vez son más las empresas que proporcionan estos productos. Algunas de las más destacadas a nivel comercial son Bereco, E-Volt, Eccity, GoingGreen, Quazzar, Silence y Toretto. Además de las marcas más conocidas por el usuario individual. Por supuesto, la lista es mucho más amplia y esto es sólo una pequeña muestra de la cantidad de oferentes que hay. Por tanto, en lo que se refiere a opciones, este mercado es muy extenso.

Los costes de cambio no deberían ser muy elevados ya que la mayoría de proveedores ofrecen vehículos con autonomía, potencia y calidades similares, así que probablemente podríamos encontrar un scooter con características muy similares en cada uno de estos proveedores. Si bien es cierto, algunas de estas empresas han conseguido hacer más atractivos sus productos aumentando algo más la autonomía e incorporando prestaciones que otras tal vez no tengan.

Todo esto nos hace pensar que los proveedores no tienen demasiado poder negociador, sin embargo, la versatilidad de venta de estos productos es tan amplia que pueden obtener ingresos en industrias muy distintas, por lo que no son dependientes de un solo tipo de negocio, pueden diversificar mucho su cartera de clientes.

Es probable que el poder negociador de los proveedores no sea muy alto, pero no nos garantiza que el nuestro sí lo sea. Aunque es más que probable conseguir buenos descuentos si el pedido que se solicita tiene cierto volumen.

### 3.4. Poder de negociación de los Compradores

Para analizar el poder de negociación de los consumidores nos basaremos en varios indicadores como son el número de clientes potenciales, el grado de estandarización del producto o la utilidad para los clientes.

Como ya hemos mencionado anteriormente nos encontramos ante un mercado joven con una demanda cada vez mayor. El número de clientes no sólo es elevado, sino que todavía no ha alcanzado su máximo. Considerando este aspecto el poder negociador de los compradores se verá reducido.

Sin embargo, no debemos olvidarnos de que la estandarización de los servicios ofrecidos juega en nuestra contra puesto que para el consumidor los costes de cambio son prácticamente nulos y puede encontrar el mismo servicio en el mercado con gran facilidad. Centraremos una parte de nuestra estrategia en encontrar elementos diferenciadores para tratar de aumentar esos costes de cambio para el cliente, reduciendo de esta forma parte de su poder negociador.

### 3.5. Presencia y presión de productos Sustitutivos

Una parte del estudio debe dedicarse al análisis de los productos sustitutivos de nuestro negocio, y es que el servicio que tratamos de ofrecer a los consumidores presenta una gran cantidad de alternativas de fácil acceso para el cliente y esto repercute de forma muy notable a la industria. Ahora bien, ¿qué productos pueden competir con nuestro negocio?

La lista es algo extensa puesto que podemos empezar desde los utilitarios particulares hasta medios de transporte de pago como los taxis. De todas las alternativas en este abanico de posibilidades vamos a destacar aquellos que son más empleados por los usuarios diariamente. Los autobuses, tranvías, metros, bicis de ciudad, taxis y Uber son los servicios más usados.

Ahora que ya conocemos los productos que amenazan a nuestro negocio, ¿qué deberíamos de tomar en consideración a la hora de analizar la presión que estos productos sustitutivos ejercen sobre nuestro producto?

En primer lugar, debemos plantearnos si estos productos ofrecen una **atractiva relación precio-resultado**, es decir, si por un precio similar el usuario obtiene la misma utilidad o parecida. Para ello, podemos dividirlos en grupos.

- ❖ Por un lado, encontramos los medios más económicos como son los **autobuses, metros y tranvías**. Este tipo de servicios son grandes competidores en precio puesto que el usuario realiza un gasto similar, incluso puede que inferior, para desplazarse. Ahora bien, el resultado obtenido para el consumidor no es tan favorable. Esto se debe principalmente a que este tipo de servicios tienen una ruta estable por lo que el consumidor no va llegar directamente a su lugar de destino, sino que llegará a un punto próximo, lo que le obligará a seguir su camino por sus propios medios. Otra de las desventajas de este primer grupo son los horarios, pues, aunque tienen un amplio margen horario no están disponibles 24 horas. Además, aunque el usuario quiera hacer disposición del servicio en un momento determinado lo más probable es que deba esperar hasta que el medio de transporte llegue. Aunque los tiempos de espera suelen ser cortos, dependiendo de los horarios y las rutas pueden suponer un problema. Una tercera pega para este grupo es el tiempo. Dado que son unas rutas muy concretas y tienen varias paradas el tiempo de transporte es mucho más elevado que el que sería en caso de ir directamente al destino deseado. Por último, un cuarto inconveniente es el hecho de tener que compartir el medio de transporte con una multitud. Para muchos consumidores es una característica agobiante y que por tanto reduce notablemente su satisfacción.
- ❖ Por otro lado, tenemos los **taxis y servicios como Uber**. Este grupo solventaría todas las desventajas que hemos mencionado sobre el primer grupo, sin embargo, el precio que el usuario debe pagar es notablemente más elevado por lo que en muchas ocasiones prefieren no hacer uso de ellos.
- ❖ Un último y tercer grupo sería el que componen las **bicis, tanto de uso público como propias**. El coste de estos medios de transporte es muy bajo y te permiten una movilidad casi con total libertad, al igual que un ciclomotor. El gran inconveniente de estos medios es que requieren el esfuerzo físico del usuario para desplazarse por lo que no es algo que se contemple a partir de determinadas distancias, ni para personas que puedan tener impedimentos físicos.

Ligado a la relación precio-resultado de los productos sustitutivos debemos considerar si **los costes de cambio para el consumidor en relación al producto sustitutivo** son elevados o no.

Como ya hemos mencionado los costes de cambio para el usuario son muy bajos. El consumidor no se va a encontrar con dificultades de aprendizaje al cambiar de producto,

ni penalizaciones contractuales, tampoco incurre en costes de búsqueda, instalación o equipamiento. Es por esto que nos centraremos en la pérdida de satisfacción al cambiar de producto y no en los costes que puedan suponer al usuario un posible cambio.

Por último, aunque no por ello se debe menospreciar su importancia, es posible que existan en un futuro **otros sustitutivos que no conocemos** ahora o de los cuales no hemos visto esa posible amenaza. Es importante, por tanto, mantenernos informados de la posible evolución de otros productos.

#### 4. Constitución de la empresa y normativa legal aplicable

Ahora que ya tenemos clara nuestra idea de negocio, cuál es la situación general y qué nos vamos a encontrar dentro de la industria es el momento de definir la creación del negocio.

##### 4.1. Elección de forma legal del negocio

La constitución de la empresa se llevará a cabo como una Sociedad de Responsabilidad Limitada.

Como ya se conoce la principal ventaja de este tipo de empresas es precisamente la limitación de responsabilidad al capital aportado, de manera que el empresario evita responder a las deudas con su patrimonio personal. Esto minimiza considerablemente el riesgo a nivel personal y familiar.

No obstante, no es esta la única ventaja por la que nos decantaremos por este tipo de sociedad. Las Sociedades de responsabilidad Limitada pueden constituirse por un único socio aportando un capital social de 3.000 euros de mínimo. Esto aporta una gran flexibilidad puesto alcanzar el capital social mínimo es sencillo y está al alcance de muchos bolsillos, y puede hacerse tanto en efectivo como en especie. Además, otra gran ventaja es la simplicidad burocrática de la constitución respecto de otras figuras empresariales como serían las Sociedades Anónimas

Considerando todo lo mencionado, **nuestra empresa se constituirá como una Sociedad de Responsabilidad Limitada bajo el nombre de *e-Motor, S.L.***

## 4.2. Normativa legal aplicable

En este apartado mencionaremos el marco legal específico que rodea a nuestra empresa, tanto en lo referente a la legislación general de la industria como la normativa aplicable a nuestra empresa concretamente.

A nivel general nuestro negocio deberá ceñirse a la normativa legal recogida en el Reglamento de la Ley de Ordenación de los Transportes Terrestres. Se puede consultar la legislación completa en el Boletín Oficial del Estado: *Real Decreto 1211/1990, de 28 de septiembre, por el que se aprueba el Reglamento de la Ley de Ordenación de los Transportes Terrestres.*

No obstante, consideramos de mayor interés centrarnos en la normativa legal concreta de la empresa constituida. Es decir, todo lo referente a las condiciones y términos legales que implica el uso de los servicios para el cliente, cuestiones referentes a cobertura ante daños y responsabilidad civil.

El primer aspecto que debemos considerar es que los servicios ofertados no pueden disfrutarse si para empezar el usuario no cumple un **mínimo de edad**.

Seguido de la edad, nuestros consumidores potenciales deben de haber obtenido la licencia para conducir los vehículos que la empresa pone a su disposición. Es decir, para los ciclomotores de menor cilindrada de las que dispone la empresa, el usuario ha debido obtener al menos la licencia tipo A1. Se admitirá también en esta categoría a aquellos conductores que hayan obtenido el permiso tipo B hace más de tres años. En caso de emplear un vehículo de mayor potencia, deberá haber obtenido el permiso A2 o superior. A pesar de contar con la licencia, el usuario tampoco podrá hacer uso de los servicios de e-Motor si no cuenta al menos con un año de carnet de moto, tipos A, o tres años de carnet de coche, tipo B.

Una vez hemos definido qué usuarios van a poder hacer uso de e-Motor y cuáles no, se nos plantean las cuestiones referentes a la **cobertura de daños a terceros**, en otras palabras, el seguro del vehículo. Nuestra responsabilidad como empresa será la de proveer a cada uno de los vehículos un seguro a terceros que cubra cualquier daño que sufra un tercero por nuestros ciclomotores. Sin embargo, en caso de accidente provocado por el usuario, no estarán cubiertos los daños sufridos al vehículo de e-Motor, siendo estos, responsabilidad del cliente.

Del mismo modo, el cliente deberá informar, incluso en ausencia de daños a terceros, de cualquier daño que el vehículo haya experimentado y deberá comprometerse a dar un parte debidamente cumplimentado en caso de accidente.

En caso de robo, incendio o actos de vandalismo, siempre y cuando no se deba a negligencia por parte del cliente, quedará cubierta la pérdida por el seguro de e-Motor, bajo una franquicia de 80€. Esta condición está sujeta a la inmediata denuncia por parte del cliente ante e-Motor y la policía.

Por otro lado, al igual que e-Motor se compromete a ofrecer unos servicios de calidad y compromiso con nuestros clientes, esperamos que éstos cumplan una serie de normas de uso básicas que garanticen el buen estado de los vehículos, así como su propia seguridad.

Recomendamos consultar el [Anexo I, Aviso legal y las condiciones de uso de e-Motor](#).

## 5. Plan de Marketing

A lo largo de este apartado describiremos con mayor detalle en qué consiste el producto ofrecido por la empresa y cuáles van a ser las estrategias tomadas para la comunicación, distribución y venta del mismo. De esta manera el apartado se dividirá en cinco secciones: descripción del producto, estrategia de precios., estrategia de distribución, estrategia de comunicación y por último una estimación de ventas.

### 5.1.Descripción del producto

Como venimos diciendo a lo largo de este estudio, e-Motor es un negocio cuya actividad será el arrendamiento de motocicletas por minuto para el desplazamiento urbano de los clientes. El objetivo es que este arrendamiento sea rápido y sencillo, sin papeleo. De esta manera estamos permitiendo un uso de los vehículos con gran libertad, tal y como si fueran propiedad del cliente, lo que lo hace muy atractivo.

#### Vehículos:

Para dotar al negocio de una mayor flexibilidad y diferenciación en el mercado se van a proporcionar dos líneas de vehículos.

- ❖ Una de ellas será constituida por una flota de motocicletas de 125cc, es decir, podrán ser empleadas por todos aquellos clientes que hayan obtenido la licencia A1 o tengan

su permiso de conducir tipo B hace más de tres años. Denominaremos a esta línea de productos **e-Motor Urban**.

Los ciclomotores e-Motor Urban están pensados para una movilidad dentro de los límites de la ciudad, por vías que no superen los 50 km/hora.

Consideramos este nuestro principal nicho de negocio por lo que será la flota que cuente con un mayor número de vehículos.

- ❖ La segunda línea de negocio va orientada para aquellos conductores que hayan obtenido una licencia superior, A2 o bien A para conducir motos de mayor cilindrada. Serán las llamadas **e-Motor On The Road**. Este producto no estará disponible para todos los usuarios, como es evidente, y para poder disponer de ellas por primera vez será necesaria una solicitud previa.

Las scooters *On The Road* podrán ser empleadas en las carreteras urbanas para permitir una mayor movilidad en toda la ciudad por zonas de hasta 90 km/hora. Dado que consideramos que la demanda de este tipo de vehículos será menor la flota inicial será más modesta.

#### Funcionamiento y uso del servicio:

Ya conocemos un poco más los vehículos con los que vamos a trabajar, no obstante, en el apartado 6 del trabajo hablaremos en mayor profundidad de sus especificaciones técnicas. Ahora bien, **¿cómo funciona exactamente este servicio de alquiler por minutos?**

Para poder disfrutar de los servicios de e-Motor el usuario deberá empezar por registrarse en la aplicación de la empresa. El **registro** requerirá datos personales como son nombre y apellidos, DNI, permiso de conducir, email, teléfono, tarjeta bancaria y dirección. La licencia de conducir deberá adjuntarse también como fotografía para poder comprobar su validez. Adicionalmente se solicitará al usuario el permiso para acceder a su ubicación cuando fuera necesario.

Una vez completado el registro se realizará una **validación** de los datos que el cliente nos ha facilitado. Si todos los datos son correctos **se creará definitivamente su usuario** en la plataforma de manera que podrá acceder a su cuenta cada vez que lo estime necesario. La aplicación será de fácil manejo y acceso tanto desde ordenadores como dispositivos móviles y tablets.

### Aplicación y menús:

Una vez el cliente accede a la aplicación desde la plataforma que desee, encontrará varias opciones de menú:

- ❖ El primero de ellos será un **listado de los vehículos existentes** en la zona, tanto en uso como disponibles. Este listado contendrá filtros por proximidad, disponibilidad, nivel de batería y potencia.
- ❖ De forma similar al menú anterior, el usuario puede visualizar el listado **sobre el mapa** de la ciudad. Al hacerlo la aplicación mostrará directamente las localizaciones de los ciclomotores sobre Google Maps pudiendo el usuario seleccionar el vehículo que desee. Si lo hace el sistema calculará automáticamente el recorrido a seguir para llegar hasta el vehículo y el tiempo estimado que tardará en llegar hasta ella.
- ❖ Una sección donde consultar su **histórico de viajes**. El usuario podrá consultar cada uno de sus viajes desde el primer momento que creó su cuenta y comprobar el tiempo, la ruta y el coste de cada viaje.
- ❖ Acceso directo a un **chat entre los usuarios**. En este chat el cliente podrá denominarse con un Nick-name para mantener su privacidad. El chat está pensado para compartir con otros usuarios el recorrido que uno de ellos va a hacer. De esta manera, si algún otro usuario está interesado en esa ruta pueden ponerse en contacto entre ellos y compartir el vehículo, repartiendo el coste entre ambos.
- ❖ Un menú de **bonos y promociones** donde se ofrecerán precios cerrados por la contratación de cierta cantidad de minutos. En el apartado dedicado a los precios hablaremos sobre cada uno de los bonos con detenimiento.
- ❖ Como es de esperar, el usuario tendrá acceso a un menú de **Cuenta**, donde poder verificar sus datos personales y de acceso, así como editarlos.
- ❖ Por último, el cliente tendrá acceso a un **área de ayuda/soporte** donde podrá consultar las preguntas más frecuentes o abrir un hilo de mensaje directamente con e-Motor.

### Proceso de usabilidad:

Una vez visto el recorrido por la aplicación vamos a ver **qué es lo que el cliente hará normalmente:**

- I. En primer lugar, tras iniciar sesión en la web o abrir la aplicación móvil el usuario **accederá bien al listado** de vehículos o bien al mapa.

- II. Con un simple click podrá **elegir qué vehículo quiere** escoger. En el momento que se haya reservado el vehículo, el cliente dispondrá de hasta 15 minutos para llegar al ciclomotor y comenzar su viaje, durante este tiempo el servicio no se cobra.  
Si pasados los 15 minutos todavía no se ha accionado el ciclomotor, pasará a estar de nuevo como disponible para el resto de usuarios.
- III. Una vez el usuario ha llegado a su vehículo podrá **accionarlo** desde la aplicación leyendo un código QR único que llevará la moto. Es en ese momento cuando la aplicación **comenzará a contar el tiempo de uso** y, por tanto, el coste que le supondrá al cliente.
- IV. Una vez el cliente ha llegado a su destino podrá apagar el vehículo. Entrar en la aplicación para **indicar que ha terminado su uso** y que de este modo quede disponible de nuevo el vehículo.  
En caso de no indicarlo en la aplicación pasados 15 minutos desde que el vehículo ha sido desconectado se modificará su estado a disponible automáticamente.  
Si por algún motivo el cliente quiere hacer uso del vehículo, pero necesita una pausa superior a esos 15 minutos podrá indicarlo en la app con un tiempo máximo de media hora. Estos 30 minutos se le facturarán a mitad del coste habitual de transporte.
- V. Tras haber finalizado el servicio **e-Motor emitirá un cobro por tarjeta de la cantidad facturada** durante el recorrido.

### Share your Way:

E-motor pretende diferenciar tanto en calidad como en costes su producto. Por ello se ha contemplado la posibilidad de que **dos usuarios registrados quieran compartir el vehículo**.

Esta es otra de las ventajas competitivas que vamos a desarrollar en nuestro negocio. Al compartir el uso del vehículo compartirán también los costes derivados del transporte, lo que lo hace mucho más flexible a nivel económico. Esta innovadora funcionalidad, que promueve el uso ecológico del vehículo, se ha denominado **Share your Way**. Veamos cómo funcionaría:

- I. Un primer usuario debe compartir en el chat el recorrido que va a hacer. Para ello se le facilitará la ayuda de un mapa donde podrá introducir origen y destino.
- II. Los usuarios que lo vean podrán responder a la solicitud de recorrido compartido. En el momento que un usuario quiera aceptar dicha solicitud, tanto el cliente que ha compartido el recorrido como el que ha querido aceptarlo podrán ver ciertos datos

uno del otro como son: nombre, número de kilómetros recorridos en e-motor, edad y foto de perfil si la tuvieran.

- III. El cliente que ha compartido el recorrido podrá aceptar la solicitud. En ese momento se abrirá un chat particular entre ambos usuarios para que ellos mismos se pongan de acuerdo.
- IV. Uno de los usuarios, activará el vehículo de forma que comenzará a contar su tiempo de uso. En el momento que el segundo usuario suba al vehículo deberá indicarlo en la aplicación.
- V. Durante el tiempo que ambos clientes estén empleando el vehículo el coste se repartirá entre los dos.
- VI. Cuando cualquiera de los dos usuarios baje del vehículo podrá indicar en la aplicación que su recorrido ha finalizado mientras el otro usuario continúa con su viaje.

Resumiendo, en este apartado vemos que desde su móvil un cliente puede alquilar con facilidad uno de nuestros vehículos, siendo el coste únicamente por el tiempo de recorrido. En caso de que dos usuarios tengan destinos similares o que el destino de uno de ellos conste en parte del recorrido del otro podrán comunicarse para compartir vehículo y gastos. Es posible consultar más detalladamente la aplicación de e-Motor en el [Anexo II, Aplicación móvil](#).

## 5.2.Estrategia de precios

En anteriores apartados hemos incidido en el interés de e-Motor en evitar una guerra de precios y tratar de encontrar un elemento diferenciador con respecto a la competencia.

Y, de hecho, hemos encontrado dos; el primero de ellos es la posibilidad de acceder a una flota de vehículos de mayor potencia para desplazamientos por carreteras, el segundo la posibilidad del uso compartido del vehículo. Es este segundo elemento diferenciador el que más peso tiene en nuestra estrategia en precios.

Para hablar de nuestra estrategia de precios vamos a compararnos con nuestro competidor principal, Social Muving S.L. Recomendamos consultar el [Anexo III, Precios y penalizaciones de Muving](#) para ver sus tablas de precios.

En primer lugar, hay que destacar que para comenzar a disfrutar de los servicios de e-Motor **no será necesario el abono de ninguna cuota de alta**. Además, para afrontar el mercado de manera competitiva estableceremos unas **tarifas por tramos horarios**.

- ❖ Entre las 02:01 a.m. y las 06:00 a.m. la tarifa establecida será de **0,19 €/minuto**
- ❖ En horarios de 06:01 a.m. a las 11:00 a.m. y de 05:01 p.m. a las 08:00 p.m. la tarifa será de **0,21 €/minuto**.
- ❖ El resto de horas, de 11:01 a.m. a 05:00 p.m. y de 08:01 p.m. a las 02.00 a.m. la tarifa será de **0,20 €/minuto**.

Estas tarifas han sido definidas dependiendo del nivel de afluencia estimado, permitiendo ofrecer nuestros precios desde 0.19€/minuto, es decir, hasta dos céntimos por debajo de nuestro principal competidor.

Las tarifas mencionadas han sido consideradas para la flota e-Motor Urban. En caso de alquilar una **e-Motor On the Road** el coste será de **0.25€/minuto** independientemente del horario.

Aunque en general nuestras tarifas son más reducidas, en las horas de mayor uso pueden hasta igualarse a las de Muving. Es por esto que no sólo vamos a ofrecer a nuestros clientes un precio algo más económico, sino que les damos la oportunidad de llegar a reducir hasta la mitad su coste con la opción **Share your Way**, algo que nos diferencia totalmente en el mercado.

#### Bonos:

Al margen de la política de precios general que acabamos de mencionar también tenemos planteados una serie de bonos por minutos.

- ❖ Por 10€ obtendrán 100 minutos. Una rebaja del 50% aproximadamente.
- ❖ Por 20€ obtendrán 250 minutos. Una rebaja del 60% aproximadamente.
- ❖ Por 50€ al mes el cliente podrá disponer del vehículo tanto tiempo como desee.

#### Promociones:

Hemos revisado tanto las tarifas generales como los bonos que puede encontrar el cliente de manera constante durante todo el año, ahora bien, en e-Motor queremos que nuestros clientes se sientan cuidados, por tanto, ofreceremos distintos tipos de promociones de manera estacional. Algunas de las promociones que hemos planteado durante la inauguración serán:

- ❖ Compartir es vivir: trae a un amigo y los 10 primeros viajes que hagáis os saldrán a mitad de precio.
- ❖ Regístrate durante el primer mes y te regalamos los primeros 40 minutos.

Otras posibilidades pueden ofrecerse durante el black-Friday o períodos de rebajas, por ejemplo.

### 5.3.Estrategia de distribución y mantenimiento de servicio

Dada la naturaleza de nuestro negocio la **estrategia de distribución es más bien escasa**. A nivel general podemos decir que los servicios de desplazamiento se van a prestar en la localidad de Zaragoza, los clientes podrán moverse por toda la ciudad con total libertad. Es por esto que no podemos mantener una estrategia especialmente firme, aunque no por ello se va a descuidar.

La empresa tratará de dejar en la medida de lo posible un **mínimo de stock** en determinadas zonas de la ciudad, como son las universidades, zonas céntricas y otras áreas que veamos con mayor afluencia. Para poder mantener ese stock mínimo e-Motor destinará parte de su plantilla a la redistribución de los vehículos en caso necesario. Para ello se valdrán de una furgoneta en la que cargar los vehículos que posteriormente serán estacionados en las zonas que se estimen más convenientes dependiendo de la ratio de uso y el número de vehículos disponibles en los alrededores. Esta **ruta redistributiva** se realizará **al menos una vez al día** en las horas de menor uso.

Siguiendo un procedimiento similar, se realizarán **rutas destinadas al mantenimiento del servicio** varias veces al día para recargar las baterías de las motocicletas y comprobar su estado, tanto a nivel funcional como estético. En caso de detectar alguna anomalía grave que impida la circulación del vehículo se trasladará al local para ser revisado.

### 5.4.Estrategia de comunicación y promoción

Afrontaremos nuestra estrategia de comunicación principalmente desde una perspectiva digital u on-line. Hemos escogido este tipo de estrategia ya que la mayoría de clientes potenciales están entre los 21 y los 40 años, por lo que son generaciones muy enfocadas al mundo virtual y causará mayor efecto si nos promocionamos por vías más familiares para ellos.

*¿Cuáles son los pilares de la estrategia de marketing digital de e-Motor?*

#### Marketing de contenido

Con el marketing de contenido pretendemos crear una reacción positiva en los usuarios que visiten nuestra web, de manera que consigamos atraer a nuevos clientes solo con sus

visitas. Es decir, pretendemos aumentar la conversión de visitas en socios. *¿Cómo podemos lograr un buen marketing de contenidos?*

La base de este tipo de marketing es el **soft sell**, la técnica por la que no intentamos empujar nuestro producto al cliente, sino que pretendemos que nos desee. Es un concepto clave para toda la campaña de marketing que va a llevar a cabo e-Motor puesto que creemos firmemente en que para llegar al éxito lo principal es ser deseables. Si el producto es deseable no necesitas convencer a tus clientes potenciales, ellos vendrán a ti.

Añadido a esto hay que mencionar que hoy en día la gente recibe exceso de información de todo tipo de empresas y publicidad, por lo que es en gran parte inmune a muchos estímulos y puede disgustarse si intentamos venderle algo “a la fuerza” (hard sell).

Nuestro objetivo será generar la confianza y deseo de los clientes para lo que nos podemos valer de vídeos en los que varias personas conduzcan nuestros vehículos, entrevistas, la presentación de nuestro equipo de trabajo e incluso algún webinar una vez se haya ganado cierto nombre y por supuesto un **Blog**. Aunque, inicialmente, pueda parecer muy simple cada vez hay más usuarios en la red que se suscriben a blogs para estar informados de cualquier tipo de novedad derivada de algún tema que les pueda interesar. Esto nos proporciona cierta publicidad constante que además el usuario elige recibir por lo que su interés en ella será mucho mayor. Pero no quedan ahí las ventajas del uso de Blogs, esta sencilla herramienta de comunicación genera cercanía entre la empresa y sus clientes (tanto actuales como potenciales) ya que crea la sensación de que son parte de la empresa, y así queremos que sea en e-Motor. Queremos transmitir que son uno más y que su opinión es primordial, por este motivo les contaremos qué es lo que pasa en e-Motor cada día y en qué proyectos estamos trabajando. Incluso podemos informarles de noticias interesantes relacionadas con la industria o sencillamente recomendaciones para su seguridad vial. Las posibilidades son infinitas y con todas conseguiremos que nuestros consumidores se sientan apreciados.

### Posicionamiento SEO (Search Engine Optimization)

Como acabamos de mencionar nuestros clientes potenciales están fuertemente influenciados por el mundo digital. Es por esto que será primordial tener un posicionamiento estratégico en las búsquedas de internet.

Hoy en día se ha convertido en algo crucial y una de las mejores formas de publicidad. No sólo te permite estar entre los primeros resultados, sino que se recompensa con la

posibilidad de que los clientes dejen opiniones sobre tu empresa, generando un mayor sentimiento de confiabilidad, promoviendo la comunicación boca-oreja entre usuarios, etc. Y todo ello sin coste, salvo el derivado de trabajar en este posicionamiento. *¿Cómo trabajaremos en el SEO?*

Para comenzar será necesario realizar lo que llamaremos una **auditoría on de la página**. La cual se basará en dos puntos básicos

- I. Estudiar los posibles problemas de **accesibilidad** que existan, es decir, qué impedimentos encontramos tras una búsqueda en Google para localizar nuestra página. Nos valdremos de Google Analytics para analizarlo.
- II. Definir las palabras clave por las que queremos ser reconocidos y compararlas con las palabras más buscadas sobre el sector en Google. Nos interesará introducir algunas de las palabras más buscadas en nuestra web.

Seguidamente deberemos **analizar nuestra competencia**, no sólo a nivel de negocio, sino **a nivel de posicionamiento**. Deberemos responder al por qué aparece cierta página antes que la de e-Motor al realizar determinadas búsquedas.

Por último, aunque pueda parecer algo lógico, deberemos **prestar atención a nuestras campañas publicitarias si las hubiera y las palabras relacionadas en ellas**. Esto incluye cualquier información que aparezca en las redes sociales.

Esta estrategia requiere tiempo y sobre todo constancia, pero es muy efectiva.

### Marketing en Redes Sociales

Para finalizar nuestra estrategia de marketing digital hablaremos de las redes sociales. Como es de imaginar, las redes sociales son un poderoso aliado en cualquier estrategia de comunicación. Trataremos de centrarnos en las más utilizadas como son FaceBook, Twitter, Telegram e incluso Instagram.

Al igual que hemos mencionado antes sobre el Blog, las redes sociales son un medio de comunicación de bajo coste y muy efectivo por el mismo motivo que hemos comentado, es el cliente quien decide informarse.

Otra ventaja que tienen es que, si tus clientes “te siguen”, cada vez que publiques novedades, promociones o cualquier tipo de noticia, estarán inmediatamente informados en sus móviles. Es un sistema publicitario con efecto inmediato y además con un gran alcance que difícilmente se consigue por otros medios.

Por otro lado, nos puede dar imagen de marca, además de que genera de nuevo confiabilidad en la empresa.

Por último, algo de gran importancia es que el efecto de las comunicaciones es fácilmente medible, lo que nos permite obtener información de forma muy sencilla.

### 5.5.Previsión de Ventas

Tenemos claro cuál es nuestro producto y cuáles van a ser nuestros principales canales de comunicación. Con todo ello y junto con un sondeo de Mercado hemos realizado una previsión de ventas para nuestras dos líneas de producto.

#### Previsión para la flota e-motor Urban:

Como ya sabemos está previsto que ésta sea nuestra principal fuente de ingresos en el negocio. En el siguiente gráfico hemos representado la previsión de ventas de aquí a dos años.



Previsión de ventas e-Motor Urban. Fuente: elaboración propia

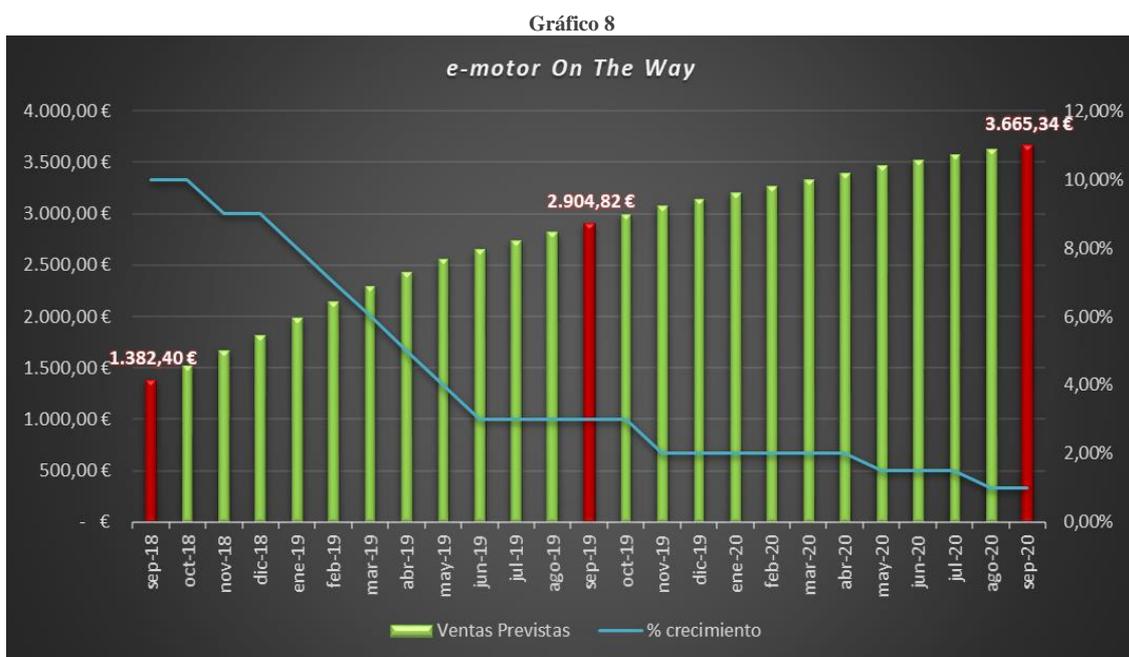
El gráfico nos muestra por un lado los ingresos mensuales esperados durante dos años, los cuales vienen representados por las barras; y, por otro lado, la línea azul representa el crecimiento estimado intermensual. Los resultados se han estimado tomando una situación de partida de 160 viajes diarios (3,2 por motocicleta) con una media de 14 minutos por viaje.

Como se puede apreciar nuestra expectativa es que haya un crecimiento bastante pronunciado durante los 6 primeros meses, siendo más acusado en los meses segundo y tercero. Creemos que el primer mes habrá un buen crecimiento, pero las campañas de comunicación y el fenómeno boca-oído tendrán más efecto en los meses siguientes. Tras esto esperamos seguir creciendo de manera progresiva, aunque nuestra ratio de crecimiento irá disminuyendo.

Como resultado de estas estimaciones esperamos triplicar el resultado mensual en un año y un aumento del 150% aproximadamente durante el segundo.

### Previsión para la flota e-motor On The Way:

Nuestra segunda línea de negocio, las motocicletas e-Motor On The Way son un producto secundario del que esperamos rendimientos más bajos. No obstante, si apreciamos una buena acogida en el mercado se ampliarán los servicios de este producto.



Previsión de ventas e-Motor On The Way. Fuente: elaboración propia

Al igual que en el gráfico anterior, las barras representan el ingreso mensual durante dos años, mientras que la línea azul nos informa del crecimiento intermensual de los ingresos. En este caso, los resultados estimados han tomado como punto de partida 12 viajes diarios (1,2 por motocicleta) con un tiempo medio de 16 minutos por viaje.

Como se aprecia a primera vista los ingresos son mucho más modestos. Se debe principalmente a que la flota disponible es mucho menos y a su vez, no esperamos un uso tan continuado como sería en el caso de las e-Motor Urban. No obstante, nuestra

perspectiva a un año es duplicar los ingresos y durante el segundo aumentarlos en torno a un 50% más.

Esta previsión es bastante precavida, pues la hemos hecho considerando un escenario pesimista, y ligeramente a la baja. Es muy probable que la acogida sea mucho más positiva de lo aquí representado.

Todas nuestras estimaciones serán revisadas mensualmente y comparadas con los resultados reales para poder realizar el debido seguimiento y una buena planificación financiera.

Se pueden consultar datos adicionales de la previsión de ventas en el [Anexo IV, Previsión de ventas](#).

## 6. Plan Operativo

A lo largo de este apartado describiremos tanto las instalaciones de e-Motor como sus equipos (motocicletas y cascos).

En lo que se refiere al establecimiento, como es de esperar no es muy destacable ya que nuestro negocio no requiere especialmente un local físico.

### 6.1. Descripción física del establecimiento

Tal como acabamos de mencionar en el párrafo anterior, el establecimiento donde se ubique nuestro negocio no tiene especial relevancia para el buen desarrollo de la actividad. Por este motivo nos decantamos por un establecimiento que cumpla con un mínimo de espacio y a bajo coste, sin darle mucha importancia a la localización.

Entre todos los locales ofertados en el mercado hemos seleccionado uno ubicado en calle La Bozada, 6, Bajos. Este establecimiento cuenta con una superficie total de 110 metros cuadrados lo que nos permitirá espacio suficiente para ubicar a nuestros agentes de soporte y técnicos. Adherido al local contaremos con un espacio donde almacenaremos los vehículos que no estén en uso si los hubiera.

Se puede consultar el plano y fotos del local en el [Anexo V, Local](#).

## 6.2. Equipos e instalaciones

A lo largo de esta sección haremos una descripción nuestros equipos principales: los vehículos y cascos protectores para la circulación.

❖ **Vehículos:** como bien sabemos, e-Motor cuenta con dos líneas de vehículos a disposición del cliente, por lo que comentaremos las especificaciones de cada una de estas dos tipologías:

- **Motocicletas e-Motor Urban:** dado que estos vehículos están pensados para circular en el interior de la ciudad a velocidades no superiores a 50km/hora hemos elegido un modelo con mayor autonomía y menor potencia.

Nuestro modelo seleccionado es de la marca **e-volt**, de la gama llamada “**Style**”. Este vehículo cuenta con una autonomía de 130 kilómetros de recorrido en ciudad por lo que una sola batería aguará el trayecto de varios clientes. Además sus baterías son extraíbles y recargables como si de un móvil se tratase.

La velocidad máxima que pueden alcanzar es de 55 km/hora, por lo que evitaríamos también que nuestros clientes, en una mala praxis, excedieran el límite permitido de velocidad.

- **Motocicletas e-Motor On The Way:** las motocicletas de esta gama están preparadas para que nuestros clientes puedan moverse por carreteras locales de hasta 90 km/hora. Por ello hemos elegido un modelo con más potencia y una autonomía similar.

El vehículo escogido es de la marca **Ecoscooter, modelo TH**. Cuenta con una velocidad de 95 km/hora y una autonomía de 110 kilómetros. Al igual que las e-Motor Urban, su batería es extraíble para facilitar la carga.

❖ **Cascos:** con la intención de reducir costes y estandarizar nuestras compras hemos optado por escoger un modelo de cascos universal que servirá tanto para la flota Urban como para la flota On The Way.

Nos hemos decantado por la marca **Astone**, la cual cuenta con una amplia gama de productos, y finalmente hemos escogido su modelo **MiniJet 66**.

Para obtener más información acerca de las especificaciones técnicas de nuestro equipo se puede consultar el [Anexo VI, Equipos: vehículos y cascos](#).

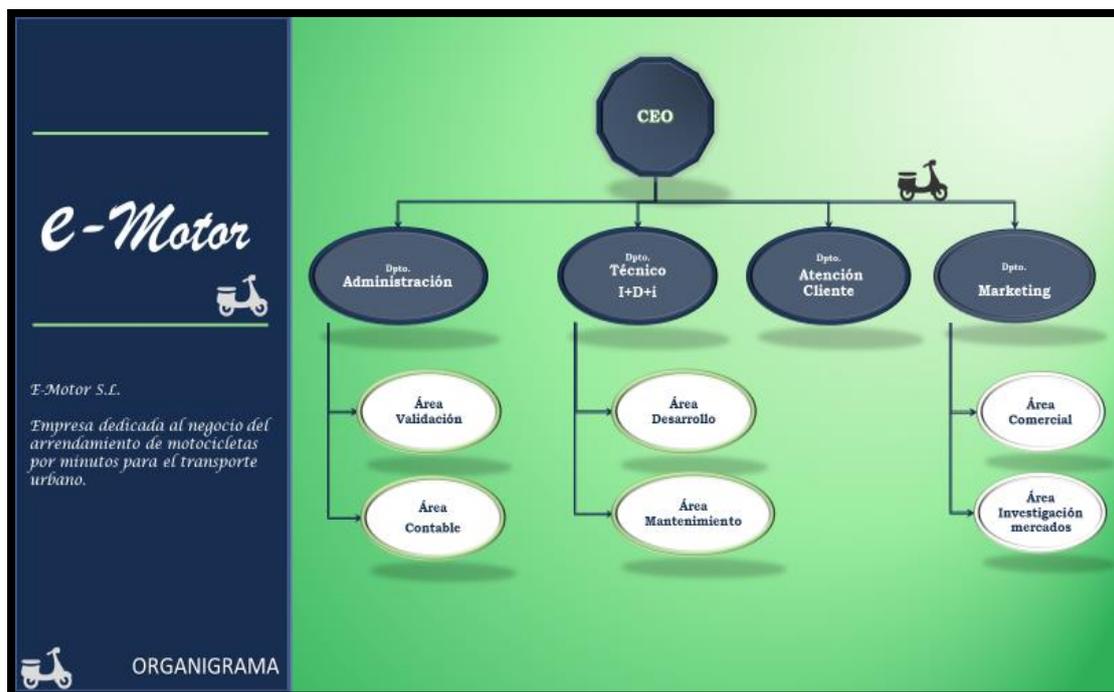
## 7. Recursos Humanos

A lo largo de este apartado definiremos cuál va a ser la forma organizacional de la empresa, para lo que elaboraremos un organigrama y describiremos las funciones de cada uno de los departamentos. Unido a esto haremos un resumen de nuestra política de empresa de cara a la selección de personal y su gestión.

### 7.1. Organización funcional de la empresa

Teniendo en cuenta las características de e-Motor; una empresa pequeña, de autoservicio y fundamentalmente tecnológica; las necesidades de plantilla no son especialmente elevadas por lo que se ha valorado **contratar a 15 empleados como punto de partida**, los cuales serán asignados a los distintos departamentos que componen la empresa. La mejor forma de estructurar la organización será de forma funcional por lo que dichos departamentos están divididos según los oficios desempeñados. Además, veremos que el departamento técnico y de soporte cobrarán una gran relevancia. En la siguiente imagen podemos ver el organigrama de e-Motor:

Ilustración 1



Organigrama empresarial e-Motor. Fuente: elaboración propia

A primera vista distinguiremos cuatro grandes departamentos (administración, I+D+i, Atención al cliente y marketing), todos ellos dirigidos por el Director General (o CEO). A continuación, explicaremos cada uno de estos departamentos a nivel funcional para delimitar las tareas que deberán desempeñar en la organización.

- ❖ **Departamento de Administración:** este departamento llevará a cabo tareas burocráticas, fiscales, contables y de verificación documentaria principalmente. Para estructurarlo de manera más eficiente hemos decidido dividirlo en dos grandes áreas.
  - **Área de Validaciones Documentarias,** donde se encargarán de verificar la autenticidad de los documentos aportados por los clientes, así como su validez temporal. Del mismo modo serán los encargados de realizar una revisión periódica de aquellos clientes cuyos documentos hayan podido expirar, contactarlos e
  - informarles para resolver la situación.
  - **Área Contable, Fiscal y de Administración interna,** en la cual se realizarán los trámites de facturación, declaraciones de actividad económica, gestión de cobros y otras transacciones.
  
- ❖ **Departamento Técnico o de I+D+i:** este departamento constituye el núcleo de la empresa ya que el negocio gira en torno al buen funcionamiento de una aplicación móvil y de los vehículos eléctricos. El correcto funcionamiento de este departamento, así como su rendimiento determinarán el futuro del negocio en una gran medida. Dividiremos el departamento en dos áreas:
  - **Área de Desarrollo:** encargada de llevar a cabo mejoras del producto a nivel de la aplicación, del sistema informático y la interfaz de los vehículos para adaptarnos cada vez más a las necesidades del cliente.
  - **Área de Mantenimiento:** encargada principalmente del buen funcionamiento de la aplicación y de los vehículos, así como la resolución de incidencias y posibles problemas con servidores u otras cuestiones de índole informática o técnica.
  
- ❖ **Departamento de Atención al Cliente:** Este departamento cobra una gran importancia hoy en día para cualquier empresa, sobre todo para las empresas relacionadas con la tecnología. Al tratar de crear un sistema de autoservicio, los clientes no cuentan con la asistencia continuada de uno de los trabajadores de la empresa mientras disfruta del servicio, esto provoca que ante posibles problemas puedan sentirse desamparados, mal atendidos y no quieran repetir la experiencia, lo que significa la pérdida de ese cliente. En e-Motor queremos que nuestros clientes puedan contar con nuestra ayuda cuando lo necesiten y por ello nuestro departamento de soporte se encargará de solventar todas las dudas que surjan desde el momento de alta hasta en un posible incidente de tráfico.

❖ **Departamento de Marketing:** será el encargado de realizar todas las tareas relacionadas con la estrategia de comunicación ya comentada en apartados anteriores (**área comercial**). No obstante, también dedicaremos parte de nuestros recursos a investigar nuestro mercado procurando obtener las opiniones e ideas de nuestros consumidores reales y potenciales con el objetivo de mejorar nuestro producto, esta será la función principal del **área de Investigación de Mercados**, la cual colaborará estrechamente con el área de desarrollo técnico.

## 7.2. Política de Personal

Nuestro negocio, e-Motor es una start-up, y, por tanto, los primeros ejercicios será más complicado ofrecer grandes salarios a nuestros empleados. Esto no quiere decir que no podamos ofrecerles un valor al trabajar en e-Motor y conseguir motivación en su trabajo. *¿Cómo lo haremos?*

Lo principal para lograr que los trabajadores estén satisfechos en su trabajo es **crear un buen ambiente**. Aprovecharemos la estructura pequeña que tiene la empresa para crear un ambiente más informal y familiar, permitiendo una jerarquía más difuminada y promoviendo el trabajo en equipo y la integración de todos en la toma de decisiones en la medida de lo posible. Lo que pretendemos es que nuestros trabajadores se sientan valorados, que vean que su opinión es importante en la gestión empresarial de manera que poco a poco se vayan sintiendo parte de la empresa. En e-Motor, creemos que el primer cliente al que debemos dejar satisfecho son nuestros empleados, pues no hay mejor referencia para hablar de tu empresa que aquellos que la viven desde dentro.

Otra de las metodologías que podríamos aplicar es una **política flexible de horarios**. Nos preocupamos por la conciliación del trabajo con la vida personal. Ofrecer al trabajador la posibilidad de adaptar su horario según le sea más conveniente proporciona una gran satisfacción. Por supuesto, en casos de emergencia si los hubiera es posible que la empresa requiera que ese día el horario sea uno determinado.

Por otro lado, en e-Motor queremos **ofrecer oportunidades** a todos aquellos que estén en busca de un **primer empleo**, por lo que colaboraremos con entidades como Universa para ofrecer convenios de prácticas a estudiantes de ingeniería informática, así como otros convenios flexibles.

Por supuesto, no por ello dejaremos de lado a otro tipo de trabajadores ya que la edad no es importante, ponemos el foco en la motivación y las ganas de trabajar de nuestros empleados. Unido a esto nos gustaría poder ofrecer empleo a personas en situación de desempleo por lo que colaboraremos con el INAEM contribuyendo a la **reincorporación laboral** de algunas personas.

Con todo esto, cabe suponer que e-Motor no se centrará en la experiencia laboral que tenga el candidato al puesto, ni en el nivel de estudios (aunque no por ello dejan de ser aspectos a considerar). Lo que nuestra empresa busca es actitud, motivación y compañerismo. Creemos que lo que hace a un buen trabajador no son tanto sus conocimientos, sino su actitud. Por este motivo **dedicaremos tiempo** a nuestros empleados para que obtengan la mejor **formación** posible para el desempeño de sus funciones.

## 8. Plan Económico – Financiero

### 8.1. Estimación de la inversión inicial

Tras todo el análisis que venimos realizando a lo largo de este documento, procederemos a razonar cuál va a ser la inversión que requerimos para poner en funcionamiento esta idea de negocio. Además de la compra de las motocicletas, se deben considerar otros gastos necesarios tanto para la constitución de la empresa como para poder realizar el trabajo necesario a diario. Considerando todo lo mencionado, **la inversión inicial estimada es de 128.000€**, la cual se desglosa según la siguiente tabla:

Tabla 1

Activo	Precio/u.	Total
50 motocicletas e-motor Urban	1.500 €	75.000 €
10 motocicletas e-motor On The Way	2.500 €	25.000 €
60 cascos e-motor	60 €	3.600 €
Fianza del Local	400 €	400 €
16 Equipos informáticos	400 €	6.400 €
10 Mesas	50 €	500 €
18 Sillas	40 €	720 €
Herramientas	225 €	225 €
Recambios y útiles de mantenimiento	500 €	500 €
Material de oficina	55 €	55 €
60 Baterías de vehículos	175 €	10.500 €
Seguro a terceros de Vehículos	4.500 €	4.500 €
Tasas de constitución (notaría y registro)	600 €	600 €
<b>Desembolso Inicial Total</b>		<b>128.000 €</b>

Desglose del desembolso Inicial. Fuente: elaboración propia

Como se puede apreciar la gran mayoría del desembolso se destina a las motocicletas que constituyen el núcleo del negocio. Otras partidas que causan gran impacto son las baterías recargables de reposición que alimentan a los vehículos, seguido de los equipos informáticos y la prima del seguro a terceros que necesitan las motocicletas para circular.

## 8.2. Fuentes de financiación

Para poder disponer de la totalidad de la cuantía requerida para la puesta en marcha del negocio recurriremos tanto a fuentes de financiación ajenas como fuentes de financiación propias. Los primeros **28.000€ serán financiados mediante recursos propios** y los **100.000€ restantes con financiación ajena.**

### Financiación propia

Como medio de financiación propia hemos elegido uno de los métodos que más acogida están teniendo en los últimos años. Se trata del **Crowdfunding**, un sistema mediante el cual se publicita la idea de negocio y la gente participa económicamente a cambio de ciertos privilegios.

Hemos seleccionado la plataforma [Socios Inversores](#) para promocionar nuestra idea. **Por cada euro invertido, se descontarán 25 céntimos en las facturas que genere el usuario al utilizar e-motor.** De esta manera no sólo conseguimos financiación, sino que fomentamos el uso de nuestros servicios creando así, de manera inconsciente, una estrategia de comunicación muy efectiva de nuestros clientes a otros potenciales.

### Financiación ajena

Tras un estudio de varias propuestas de crédito, aquella que se adapta más a nuestras necesidades referentes a importe, flexibilidad y costes son las Líneas del Instituto de Crédito Oficial, más conocidas como **Líneas ICO**. Concretamente nuestra elección será la línea **destinada a Empresas y Emprendedores**. Este tipo de financiación nos permite elegir el importe que deseamos financiar con un límite bastante elevado. Del mismo modo, nos permite determinar el plazo en el que deseamos amortizar el préstamo y, asociado al plazo, nos indicarán el tipo de interés establecido, el cual puede ser tanto fijo como variable. Considerando la actual recuperación de la crisis europea, esperamos que los tipos de interés suban en los próximos años. Por este motivo escogeremos un **tipo de interés fijo**. Teniendo en cuenta todo lo anterior el resultado de nuestra financiación es el siguiente:

- ❖ Capital financiado 100.000€
- ❖ Comisión de apertura: 300€
- ❖ Tipo de interés nominal: 4.81%
- ❖ Tasa Anual Efectiva: 5.00%
- ❖ Plazo financiado: 6 años
- ❖ Periodicidad de amortización: Trimestral (cuatro pagos por periodo)

Se pueden consultar más detalles y la tabla de amortización completa en el [Anexo VII](#).

### 8.3. Análisis y valoración de la inversión

Para calcular el curso de rendimientos netos esperados del negocio hemos tomado en consideración varios aspectos como son el coste de capital, el tipo de gravamen aplicado a la empresa, la inflación esperada, la amortización de los activos adquiridos y otros aspectos ya mencionados como son la previsión de ventas y los costes asociados al negocio. Procederemos a analizar con algo más de profundidad cada apartado.

#### Tipo Impositivo aplicable

Basándonos en la legislación actual y teniendo en cuenta que el negocio a constituir no está categorizado entre ninguna de las tipologías extraordinarias de empresa que contempla la Agencia Tributaria, el **tipo impositivo aplicable es del 15%** sobre el beneficio obtenido **los dos primeros ejercicios con resultados positivos** y del **25% los siguientes** periodos.

#### Coste de Capital

A la hora de definir el coste de capital de nuestra inversión deberemos tomar en consideración tanto el coste de los recursos obtenidos mediante financiación ajena como los costes de la financiación propia. Como ya sabemos, nuestro desembolso inicial supone un total de 128.000€ de los cuales 100.000€ financiaremos con recursos ajenos y los 28.000 restantes con recursos propios. Hemos analizado que el coste de la financiación ajena es del 5% mientras que la financiación propia se recompensará a razón de 25 céntimos por cada euro invertido. Teniendo en cuenta los siguientes datos, junto al tipo impositivo del 25%, el coste de capital resultante es el siguiente:

$$\frac{100.000\text{€}}{128.000\text{€}} \times 0,05 \times (1 - 0,25) + \frac{28.000\text{€}}{128.000\text{€}} \times 0,25 = 0,083984 \cong 8,3984\%$$

**El coste de capital en términos reales es del 8,3984%.**

### Inflación esperada

Aunque ya hayamos calculado el coste de capital, a la hora de analizar la inversión es más que recomendable hacer las estimaciones considerándolo en términos nominales. Para ello contemplaremos, según los datos facilitados por el Banco de España, una **inflación esperada del 1,7%**. El resultado será:

$$8,3984\% \times 1,017\% = 8,5412\%$$

Para calcular los rendimientos esperados tomaremos como referencia el **coste de capital nominal del 8,54%**.

### Amortización de activos

Otro de los aspectos que consideraremos será la amortización de los activos principales, a saber: motocicletas, baterías suplementarias para los vehículos, cascos, equipos informáticos, mobiliario y herramientas de taller. El valor total de estos activos asciende a los 121.945€. La amortización se realizará a razón constante estimando una vida útil de 6 años, por tanto, **se amortizará una cuantía de 20.324 € anuales**.

### Costes fijos y variables

Los **costes variables** se han estimado en un **60% de la cifra de negocio** teniendo en cuenta el desgaste y consumo de los vehículos. Por otro lado, los **costes fijos** se han valorado por un importe de **194.368,20 €**. Dichos costes se desglosan en diferentes partidas que podemos ver recogidas en la siguiente tabla:

Tabla 2

COSTES FIJOS ANUALES	
Salarios	137.404,58 €
Seguridad Social a cargo de la empresa	42.595,42 €
Alquiler del local	4.800,00 €
Renting Furgonetas	4.080,00 €
Seguros a terceros Vehículos	4.800,00 €
Seguro de contenido del Local	423,00 €
Impuestos de circulación	265,20 €
<b>Total</b>	<b>194.368,20 €</b>

Desglose de Costes Fijos. Fuente: elaboración propia

Los salarios componen, con diferencia, la partida que mayor parte de los costes supone. Unido a esto debemos considerar el coste de la seguridad Social a cargo de la empresa, en conjunto el coste es de **180.000€ destinados a personal**. En tercer lugar, las partidas con mayor coste son el renting de las furgonetas, el alquiler del local y los seguros de las motos.

### Necesidades de Fondos de Rotación

Dada la naturaleza de nuestro negocio, en el cual no existen aplazamientos de pago a proveedores ni de clientes y tampoco es necesario mantener unos niveles de stock, las necesidades de fondos de rotación **vendrán determinadas únicamente por las necesidades de tesorería**, las cuales quedan estimadas en el [Anexo VIII, Previsión de las necesidades de Tesorería](#). Como resultado de dichas estimaciones vemos que durante el primer trimestre las necesidades de tesorería ascienden a **7.284,75€**. Tras el primer trimestre, y durante los ejercicios posteriores, las ventas esperadas cubrirán los gastos previstos por lo que las necesidades de tesorería se verán casi anuladas.

Adicionalmente, creemos necesario mantener un **nivel mínimo de tesorería de 1.000€** a lo largo de todo el proyecto para cubrirnos ante posibles pasivos inesperados y evitar desajustes.

### Curso de rendimientos netos esperados

Tomando de partida la información que acabamos de analizar junto con la previsión de ventas y las cuotas de amortización del préstamo, hemos podido estimar cuáles serán los rendimientos netos esperados en cada uno de los periodos del proyecto. En la siguiente tabla se recoge toda la información ya mencionada:

Tabla 3

## CURSO DE RENDIMIENTOS NETOS

AÑOS	0	1	2	3	4	5	6
+ INGRESOS POR VENTAS		334.201,27 €	687.697,34 €	701.451,28 €	715.480,31 €	729.789,91 €	744.385,71 €
- COSTES VARIABLES		200.521	412.618	420.871	429.288	437.874	446.631
- COSTES FIJOS		194.368	194.368	194.368	194.368	194.368	194.368
Gastos de personal		180.000	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000
Alquiler del local		4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800
Renting Furgonetas		4.080	4.752	4.752	4.752	4.752	4.752
Seguros a terceros Vehículos		4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800
Seguro de contenido del Local		423	423	423	423	423	423
Impuestos de circulación		265	265	265	265	265	265
- GASTOS FINANCIEROS		4.846,78 €	3.824,91 €	3.067,68 €	2.273,37 €	1.440,16 €	566,14 €
Intereses		4.547	3.825	3.068	2.273	1.440	566
Comisión		300	-	-	-	-	-
-AMORTIZACIÓN		20.324,17	20.324,17	20.324,17	20.324,17	20.324,17	20.324,17
= BENEFICIO ANTES IMPUESTOS		85.859	56.562	62.820	69.226	75.783	82.496
- IMPUESTO SOCIEDADES		-	-	5.029	17.307	18.946	20.624
= BENEFICIO NETO		85.859	56.562	57.792	51.920	56.838	61.872
+ FINANCIACIÓN AJENA	100.000						
- DESEMBOLSO INVERSIÓN	126.000						
+ AMORTIZACIÓN		20.324,17	20.324,17	20.324,17	20.324,17	20.324,17	20.324,17
+ VALOR RESIDUAL							
CUOTAS AMORTIZACIÓN DE PRÉSTAMO		14.739,73 €	15.461,60 €	17.439,82 €	18.234,13 €	19.067,34 €	19.941,36 €
+/- VARIACIONES NFR	8.285	7.285	-	-	-	-	-
+ RECUPERACIÓN NFR							1.000
= RENDIMIENTOS NETO O CASH FLOW	34.284,75	72.989,45	61.424,22	60.676,29	54.009,83	58.094,41	63.254,64

Curso de rendimientos netos esperados. Fuente: elaboración propia

Como puede apreciarse en la tabla 3 al proyecto en cuestión se le ha dado un plazo estimado de **seis años**, coincidiendo así con el plazo de nuestra financiación. A lo largo

de estos seis periodos cabe destacar que ya **en el año 2 obtendremos unos rendimientos netos positivos**, los cuales esperamos que vayan aumentando gradualmente a lo largo de la vida del proyecto.

Los ingresos por ventas estimados coinciden con los datos recogidos en la previsión de ventas durante los dos primeros años, mientras que los siguientes periodos se ha considerado un **crecimiento del 2% anual**.

Tras analizar estos datos, el proyecto de inversión nos proporciona un **Valor Actual Neto (VAN) esperado de 116.104,91€**. Asociado a este dato podemos calcular la **Relación Beneficio-Coste (RBC)** que asciende al **0,92**.

Del mismo modo, hemos analizado la **Tasa Interna de Retorno de la Inversión (TIR)**, **siendo el resultado de un 40,17%**. Ambos resultados son prometedores en un escenario esperado, es decir, considerando lo que creemos normal en el mercado, sin grandes repercusiones positivas ni negativas.

#### **8.4. Estimaciones esperadas en otros escenarios**

Ya hemos visto cuál es el resultado que esperamos obtener de nuestra inversión, no obstante, y para un mayor análisis de dicho proyecto, creemos recomendable plantear dos escenarios al margen del esperado. Un **escenario optimista**, en el que el negocio tiene una repercusión en el mercado mejor de lo esperado y otro **escenario pesimista** donde la acogida por parte de los clientes no es tan prometedora.

##### Escenario Optimista

Para plantearnos este escenario hemos considerado un aumento en las ventas del 11% en el primer periodo. Esto es algo no muy complicado de lograr, estaríamos suponiendo que los vehículos de e-motor se usan algo más de tres horas adicionales diarias con respecto al escenario esperado. Los resultados de esta versión de nuestro proyecto de inversión son más que favorables.

El resultado del **Valor Actual Neto de la inversión pasa a ser de 186.052,31€**. Esto supone un aumento de más de un 60% con respecto a nuestro estudio esperado. En este caso la **Relación Beneficio-Coste es del 1,47**. Por otro lado, la **Tasa Interna de Retorno de la Inversión aumenta hasta alcanzar un 59,63%**.

### Escenario Pesimista

Esta vez hemos considerado que las ventas se ven reducidas en un 13% durante el primer periodo. De manera similar al caso anterior, esto supondría una reducción de hasta 5 horas de uso diario de nuestros vehículos.

A pesar de que los resultados se verán considerablemente afectados por esta disminución, cabe destacar que el **Valor Actual Neto sigue siendo**, aunque modesto, **positivo, con 2.418,58 €, por lo que el proyecto seguiría siendo técnicamente viable**. La **Relación Beneficio-Coste es del 0,02**. Por último, la **Tasa Interna de Retorno de la Inversión disminuye notablemente hasta alcanzar un 8,93%**.

Como puede apreciarse ni siquiera posicionándonos en un escenario pesimista nos encontraríamos ante cifras que harían el negocio inviable, lo cual nos aporta mayor seguridad a la hora de constituirlo de manera definitiva. Las tablas referentes a los escenarios mencionados pueden consultarse de manera íntegra en el [Anexo X, Curso de Rendimientos Netos: Escenario Optimista y Pesimista](#)

### 8.5. Cuenta de resultados previsional

Para finalizar este epígrafe presentamos una estimación de la cuenta de pérdidas y ganancias obtenida durante el primer periodo. Como es de esperar, el resultado es negativo ya que los costes de constitución del negocio superan los ingresos, más modestos en los primeros meses, con sobrada amplitud.

Tabla 4

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	
A) OPERACIONES CONTINUADAS	EJERCICIO N
1. Importe neto de la cifra de negocios	334.201,27 €
2. Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación	0,00 €
3. Trabajos realizados por la empresa para su activo	0,00 €
4. Aprovisionamientos	-200.520,76 €
5. Otros ingresos de explotación	0,00 €
6. Gastos de personal	-180.000,00 €
7. Otros gastos de explotación	-14.368,20 €
8. Amortización del inmovilizado	-20.324,17 €
9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras	0,00 €
10. Excesos de provisiones	0,00 €
11. Deterioro y resultados por enajenaciones del inmovilizado	0,00 €
<b>A.1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (1+2+3+4+5+6+7+8+9+10+11)</b>	<b>-81.011,86 €</b>
12. Ingresos financieros	0,00 €
13. Gastos financieros	-4.846,78 €
14. Variación de valor razonable en instrumentos financieros	0,00 €
15. Diferencias de cambio	0,00 €
16. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros	0,00 €
<b>A.2) RESULTADO FINANCIERO (12+13+14+15+16)</b>	<b>-4.846,78 €</b>
<b>A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A.1 + A.2)</b>	<b>-85.858,64 €</b>
17. Impuestos sobre beneficios	0,00 €
<b>A.4) RESULTADO DEL PERIODO PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS (A.3 + 17)</b>	<b>-85.858,64 €</b>
<b>B) OPERACIONES INTERRUMPIDAS</b>	<b>0,00 €</b>
18. Resultado del periodo procedente de operaciones interrumpidas neto de impuestos	0,00 €
<b>A.5) RESULTADO DEL PERIODO (A.4+18)</b>	<b>-85.858,64 €</b>

Cuenta de Resultados Previsional, Tabla resumida. Fuente: elaboración propia

La elaboración de esta cuenta de pérdidas y ganancias tiene pocos aspectos reseñables, que no se hayan visto ya a lo largo de este epígrafe, ya que al representar el nacimiento de la empresa no hay lugar a complejidades que pueden darse en empresas más maduras. El **resultado** final del primer año de actividad es de una pérdida de **85.858,64€** que serán recuperables en el transcurso del siguiente año. Ver tabla completa en el [Anexo XI](#).

## 9. Conclusiones

El presente documento ha expuesto de manera detallada todos los aspectos relativos a la constitución de una empresa dedicada al alquiler de motocicletas por minutos, considerando desde el marco general que rodea al país donde se pretende crear el negocio hasta cada una de sus estrategias de negocio. Estas son algunas de las conclusiones más relevantes:

- ❖ España se encuentra ante una situación política y social inestable, lo que podría afectar de manera negativa a la constitución del negocio. Sin embargo, estas desventajas se ven sobradamente compensadas por las facilidades fiscales y laborales que aporta la legislación del país a la empresa.
- ❖ La creciente cultura ecológica y el auge de la economía compartida son motivos de peso por los que un negocio como el que constituye e-Motor puede tener un gran éxito.
- ❖ Otro de los alicientes para constituir el negocio es la falta de competidores en el actual mercado, lo que permite abarcar una amplia cuota. Además, la escasez de barreras a la entrada propicia la acomodación de una nueva empresa.
- ❖ Los medios relacionados con la red permitirán una estrategia de comunicación no demasiado cara y muy efectiva entre el público objetivo.
- ❖ Aunque la diferenciación en este mercado puede ser algo compleja, e-Motor consigue diferenciarse por su producto “Share your Way”, el cual explota la economía compartida y la necesidad de ahorro en costes que padece gran parte de la población. Con este punto la estrategia es doble, puesto que conseguimos la diferenciación que hemos mencionado y, a su vez, competimos en precios.
- ❖ El proyecto a resultado viable con todos los análisis financieros realizados por lo que el riesgo asumible es modesto.

En resumen, e-Motor es un proyecto con futuro que aprovecha las ventajas que ofrece el mercado actual.

## BIBLIOGRAFÍA

### Recursos on-line

- ❖ Boletín Oficial del Estado: **Real Decreto 1211/1990, de 28 de septiembre, por el que se aprueba el Reglamento de la Ley de Ordenación de los Transportes Terrestres.**  
<https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1990-24442>
- ❖ Santander Trade Portal, análisis de mercados, *España: Política y Económica*:  
<https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/espana/politica-y-economia>
- ❖ Banco de España, boletín económico, **Proyecciones macroeconómicas de España (2018-2020)**:  
<https://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/InformesBoletinesRevistas/BoletinEconomico/Informesdeproyecciones/Fich/be1801-proy.pdf>
- ❖ 20 minutos, artículo “Una década de crisis en España: aumenta la pobreza, sube la deuda pública y baja el bienestar”:  
<https://www.20minutos.es/noticia/3140065/0/decada-crisis-economica-espana-pobreza/>
- ❖ OECD, **Estudios Económicos de la OCDE**, España marzo 2017:  
<https://www.oecd.org/eco/surveys/Spain-2017-OECD-economic-survey-overview-spanish.pdf>
- ❖ EAPN (Red Europea de Lucha contra la Pobreza y la Exclusión Social), **Informe AROPE, El Estado de la Pobreza 2008-2016**:  
[https://www.eapn.es/estadodepobreza/ARCHIVO/documentos/Informe\\_AROPE\\_2017.pdf](https://www.eapn.es/estadodepobreza/ARCHIVO/documentos/Informe_AROPE_2017.pdf)
- ❖ CEVIPYME, “Un análisis de la situación de la I+D+i en España”:  
<https://cevipyme.wordpress.com/2017/02/21/un-analisis-de-la-situacion-de-la-idi-en-espana/>
- ❖ Expansión, economía digital, compañías, “La inversión tecnológica de la empresa española crecerá por encima del 10% en 2017”:  
<http://www.expansion.com/economia-digital/companias/2016/12/02/58419367468aeb62028b45a5.html>
- ❖ Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa (iPYME), “I+D+i en las empresas españolas” 2016: <http://www.ipyme.org/Publicaciones/Informe-IDi-2016.pdf>

- ❖ Agencia Tributaria, Tipos de gravamen aplicables: [https://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio/\\_Segmentos\\_/Empresas\\_y\\_profesionales/Empresas/Impuesto\\_sobre\\_Sociedades/Periodos\\_impositivos\\_a\\_partir\\_de\\_1\\_1\\_2016/Tipos\\_de\\_gravamen/Tipos\\_de\\_gravamen\\_aplicable\\_a\\_periodos\\_impositivos\\_iniciados\\_en\\_el\\_año\\_2015\\_y\\_2016\\_Art\\_29\\_y\\_DT\\_34\\_LIS\\_.shtml](https://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio/_Segmentos_/Empresas_y_profesionales/Empresas/Impuesto_sobre_Sociedades/Periodos_impositivos_a_partir_de_1_1_2016/Tipos_de_gravamen/Tipos_de_gravamen_aplicable_a_periodos_impositivos_iniciados_en_el_año_2015_y_2016_Art_29_y_DT_34_LIS_.shtml)
- ❖ Líneas ICO: <https://www.ico.es/web/ico/lineas-ico>
- ❖ Muving web: [www.moving.com](http://www.moving.com)
- ❖ Tipologías de empresa: <http://gestron.es/tipos-de-empresa-constituir>

### Recursos escritos

- ❖ José Luis García Delgado.; Rafael Myro. (2012): Economía Española, una introducción. 2ª Edición. Civitas.
- ❖ Félix Domínguez Barrero.; Julio López Laborda. (2015): Sistema Fiscal Español. 27ª Edición. Textos docentes.
- ❖ Bensako, D.; Dranove, D.; Shanley, M. Schaefer, S. (2010): Economics of Strategy, 5ª Edición. John Willey & Sons (Asia).
- ❖ Ventura, J. (2008): Análisis Estratégico de la Empresa, Paraninfo, Madrid.
- ❖ Suárez Suárez, A. S. (2005): Decisiones Óptimas de Inversión y Financiación en la Empresa (21ª Ed.), Ed. Pirámide
- ❖ Brealey, R.; Myers, S.; Allen, F. (2010): Principios de Finanzas Corporativas (9ª Ed.), Ed. McGraw Hill.
- ❖ Documentación aportada por el personal docente de la Universidad de Zaragoza.



# ANEXOS



**ANEXO I – Aviso Legal y Normativa (resumen)****IDENTIDAD DEL RESPONSABLE**

El presente dominio web, véase <http://www.e-motor.es>, es propiedad de la sociedad e-Motor, S.L., en adelante e-Motor, con CIF XXXXXXXB; cuyo domicilio social se encuentra localizado en Zaragoza, España,

Desde e-motor queremos agradecerle su tiempo y celebramos su decisión de trabajar con nosotros. Por favor, le rogamos lea atentamente las siguientes Condiciones de Uso para que pueda disfrutar de nuestros servicios con total tranquilidad.

Del mismo modo, tenga en cuenta que e-motor se reserva el derecho a modificar estas Condiciones en un futuro por lo que le recomendamos revisarlas de manera periódica. No obstante, la empresa le informará de posibles cambios futuros.

De acuerdo con el presente escrito, usted como usuario se compromete a hacer uso de los servicios que e-Motor le provee cumpliendo en todo momento las condiciones aquí recogidas y asumiendo su responsabilidad en caso contrario.

**OBJETO**

En el presente documento e-motor informa a todos los usuarios de sus servicios disponibles y las condiciones de uso a las que estará sujeto el consumidor de dichos servicios.

El acceso y registro a esta aplicación web la otorgará tanto los derechos como las obligaciones que ello implica y que aquí se recogen. Como consecuencia será totalmente responsable del incumplimiento de las mismas.

De esta manera, el Usuario queda avisado de que, en casos concretos, se podrán instaurar Condiciones Particulares para el uso de los servicios ofrecidos por e-Motor.

**ACCESO Y USO DE LA APLICACIÓN WEB**

Al registrarse en e-Motor el consumidor se compromete a aportar documentación e información válida y veraz. Del mismo modo se compromete a mantener dicha información debidamente actualizada en caso de cambios.

El cliente se compromete a no responsabilizar a e-Motor en caso de reclamaciones, multas y otras sanciones derivadas de su conducción.

**SERVICIOS**

E-Motor proporciona al usuario el alquiler de motos eléctricas por minutos. Podrá disponer de dos tipos de vehículos diferentes según desee moverse por zonas urbanas e interurbanas. Siempre bajo el cumplimiento de las condiciones aquí detalladas.

Así mismo, animamos al usuario a conocer e-Motor como empresa, su filosofía, valores y misión.

#### POLÍTICA DE PRIVACIDAD

E-Motor se compromete a cumplir la legislación vigente dispuesta en el RGPG y en la LSSI, por lo que el tratamiento de datos de carácter personal no tendrá fines lucrativos y se reservará para el buen uso del sistema.

#### OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES

El Usuario acepta no poder hacer uso de los servicios que e-Motor le provee en caso de incumplimiento con la normativa y las condiciones de uso del servicio.

Del mismo modo se compromete a aportar información verídica y al uso responsable de la misma, evitando manifestaciones alejadas de la realidad que puedan perjudicar a terceros.

#### LIMITACIÓN DE RESPONSABILIDAD

E-Motor será el encargado del correcto funcionamiento de los vehículos, así como de su mantenimiento. No obstante, no se garantiza el acceso continuado al servicio en caso de circunstancias excepcionales y no se hará responsable de las consecuencias personales que pudiera ocasionarle al usuario.

#### CONDICIÓN DE INDEMNIDAD DE E-MOTOR

El usuario se compromete a no reclamar a e-Motor cualquier daño o perjuicio reclamado por terceras personas. De igual manera el usuario se compromete a indemnizar a e-Motor en caso de dañar el vehículo, según las tablas estipuladas.

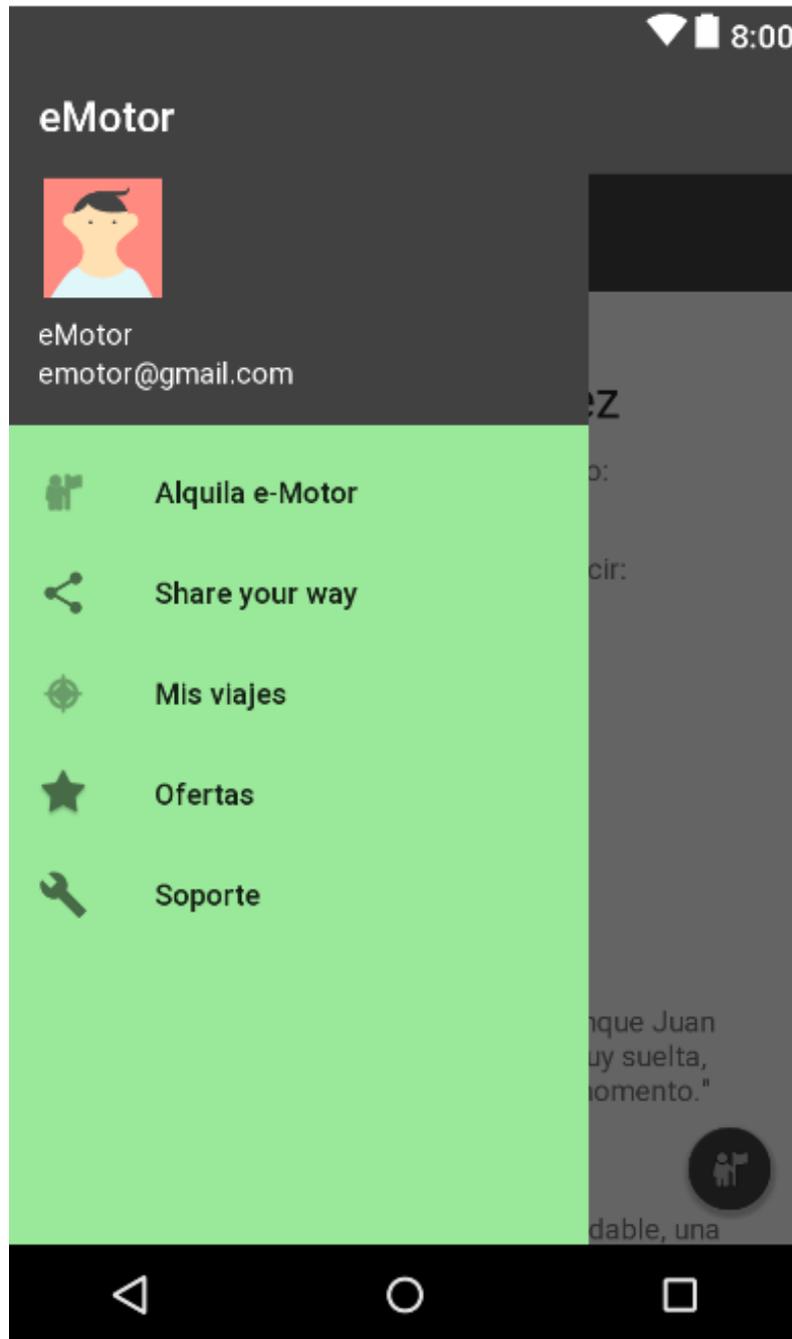
#### MODIFICACIÓN DE LAS CONDICIONES DE USO

Nos reservamos el derecho a modificar, en cualquier momento y a nuestra exclusiva discreción, los términos del presente Aviso Legal y Condiciones de Uso. Cuando esto suceda se incluirá un aviso en el Sitio Web que indique e informe a los Usuarios de que se han realizado modificaciones y se informará adecuadamente al Usuario.

## ANEXO II – Aplicación Móvil

## Menú principal:

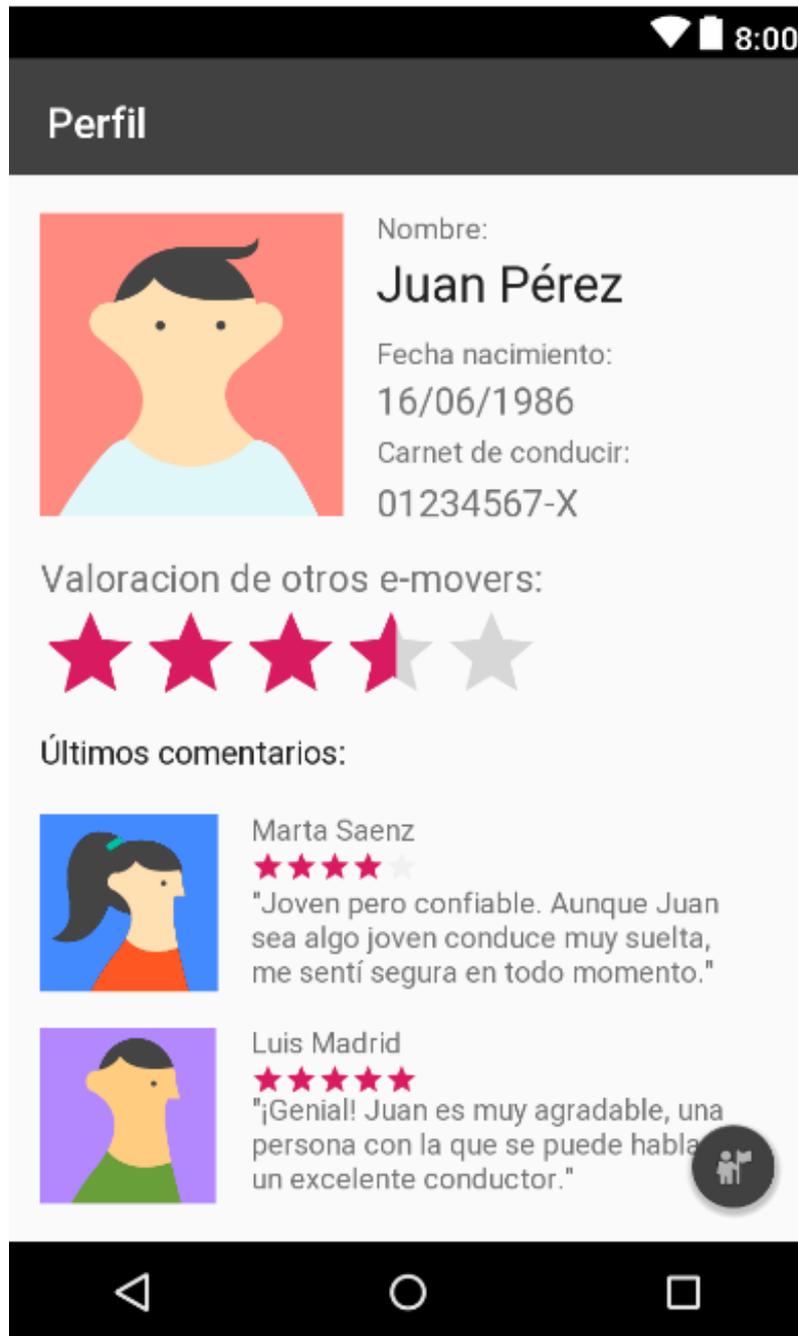
Ilustración 2



Menú principal APP e-Motor. Fuente: elaboración propia.

## Perfil:

Ilustración 3



Perfil usuario APP. Fuente: elaboración propia.

## Mis Viajes:

Ilustración 4



Viajes Usuario APP. Fuente: elaboración propia

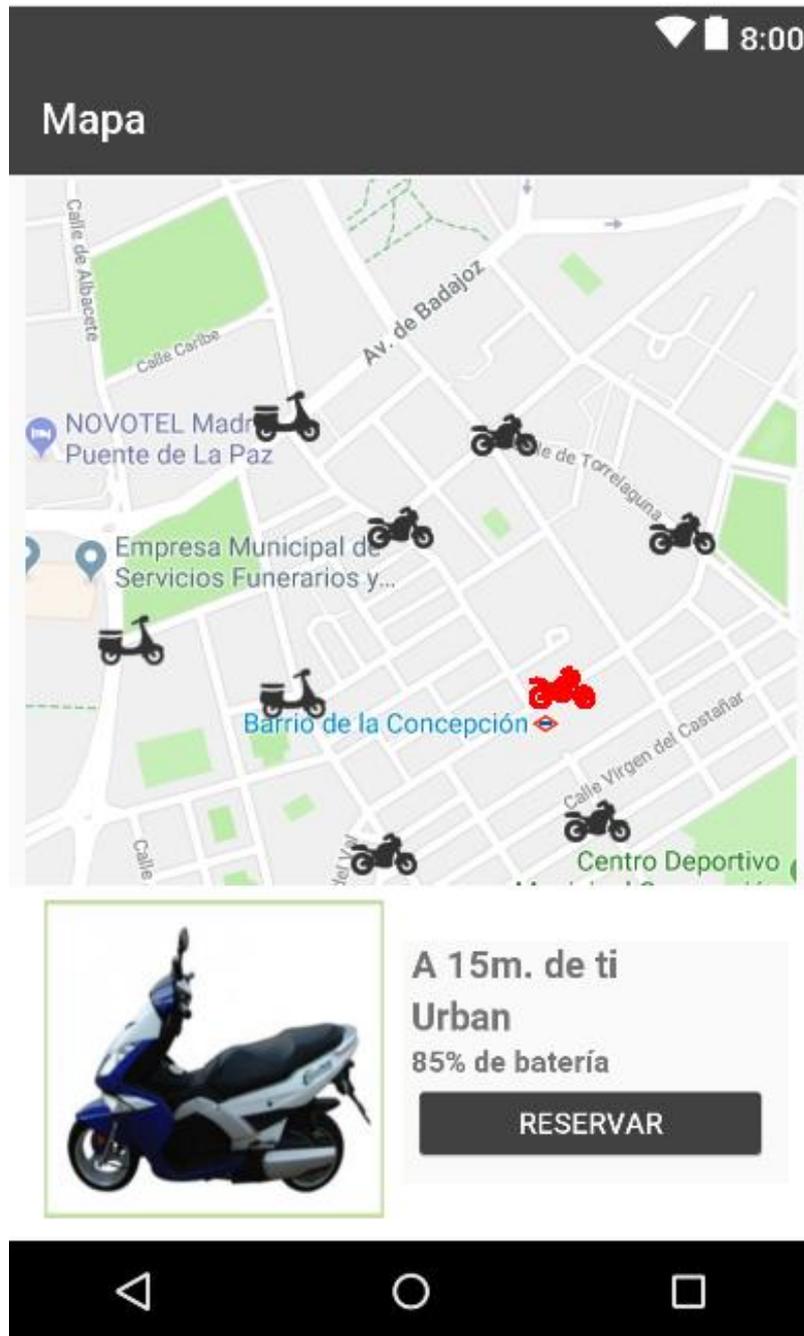
## Mapas:

Ilustración 5



Mapa 1 APP. Fuente: elaboración propia

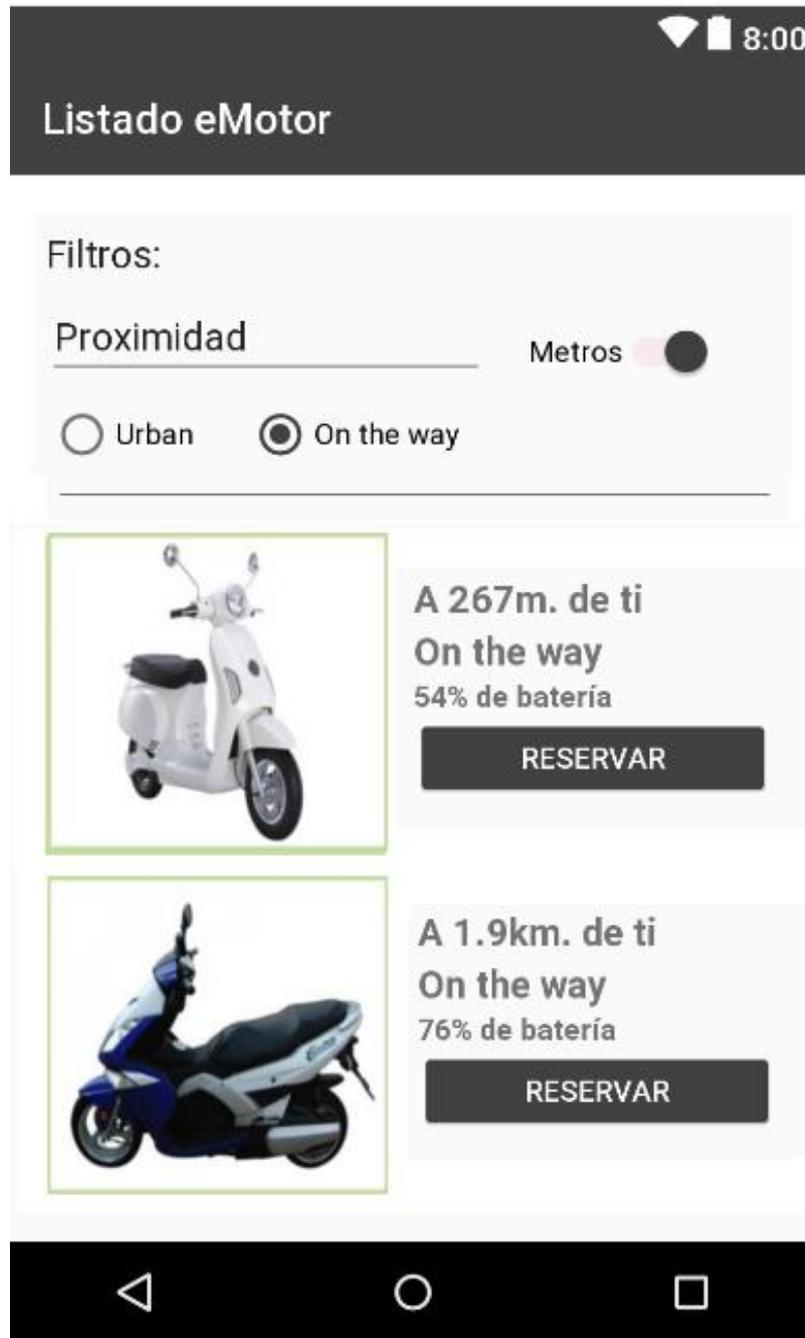
Ilustración 6



Mapa 2 APP. Fuente: elaboración propia

## Listados:

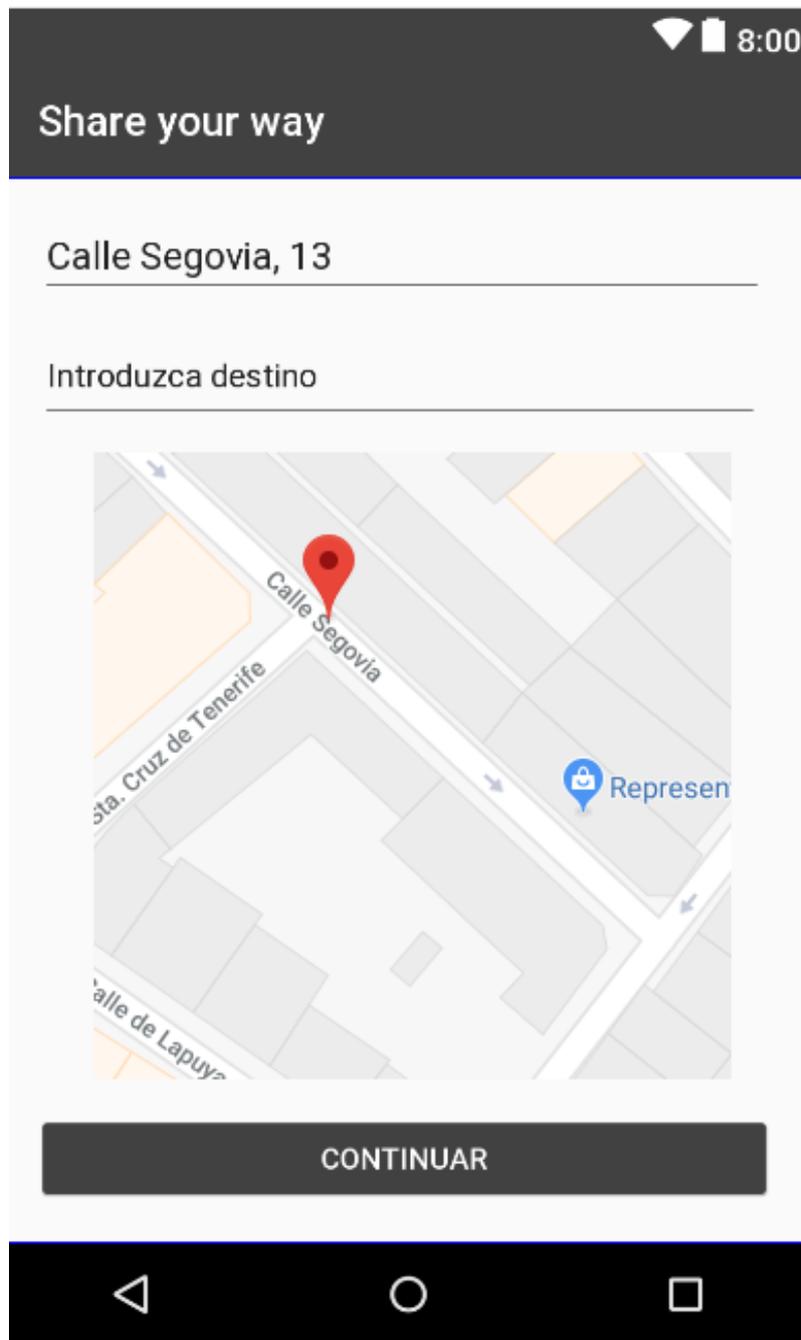
Ilustración 7



Listado Vehículos Filtro APP. Fuente: elaboración propia.

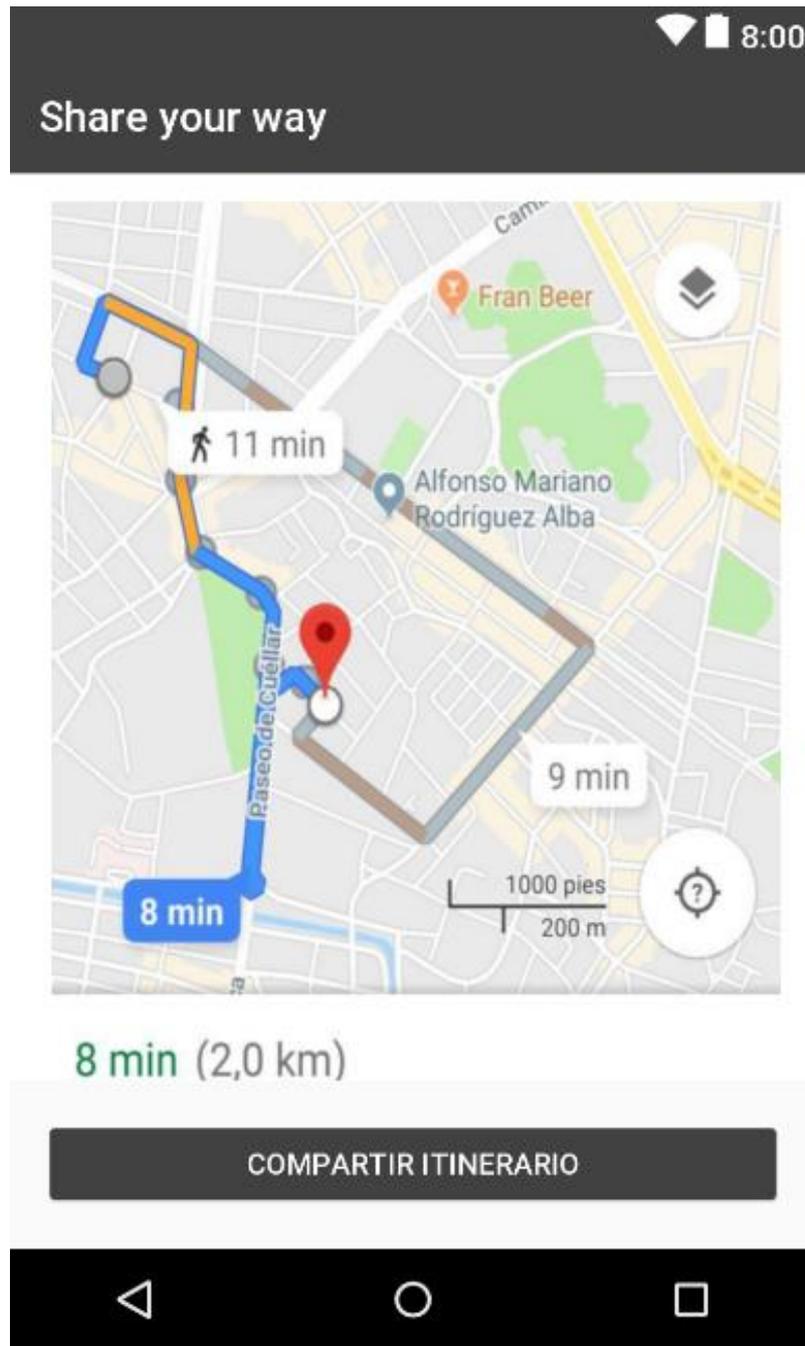
## Share Your Way:

Ilustración 8



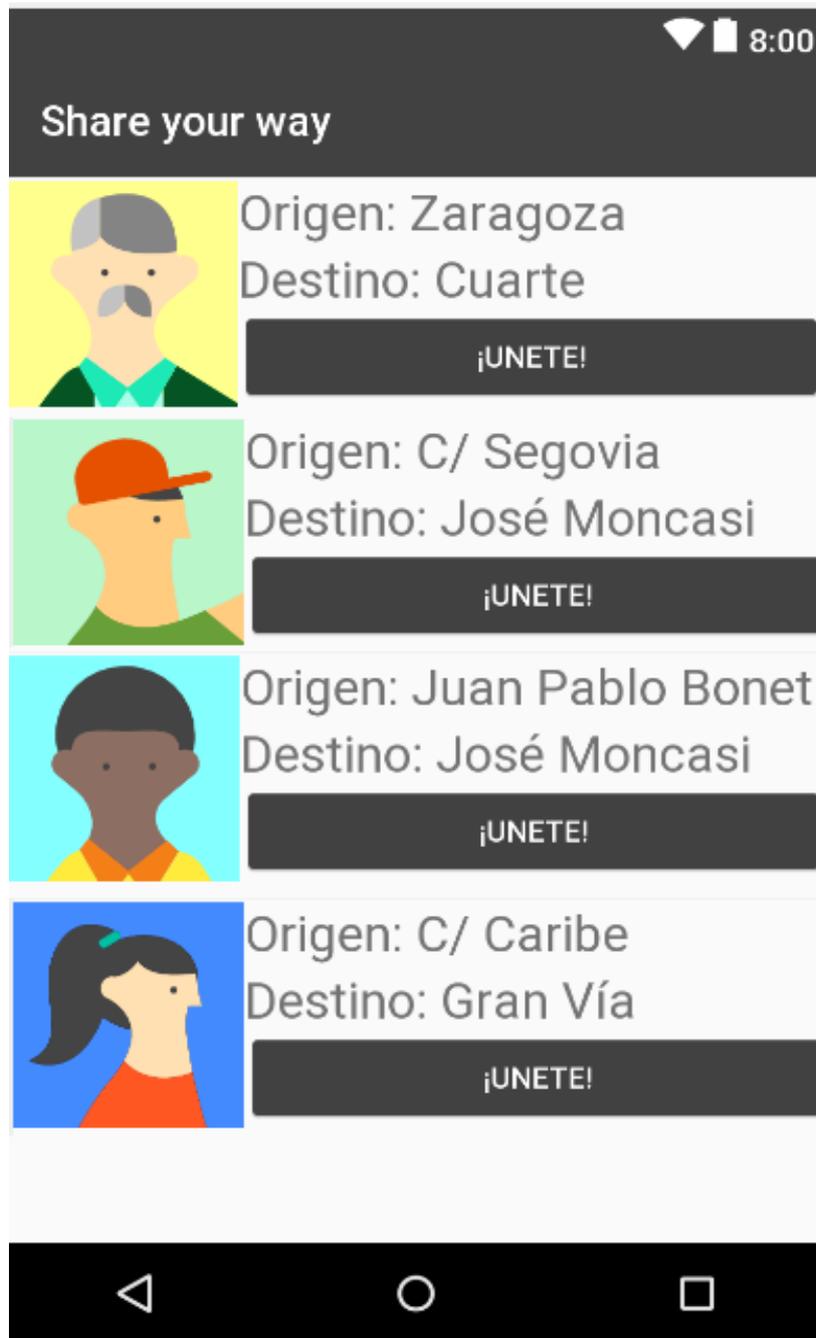
Share your way paso 1. Fuente: elaboración propia

Ilustración 9



Share your way paso 2. Fuente: elaboración propia

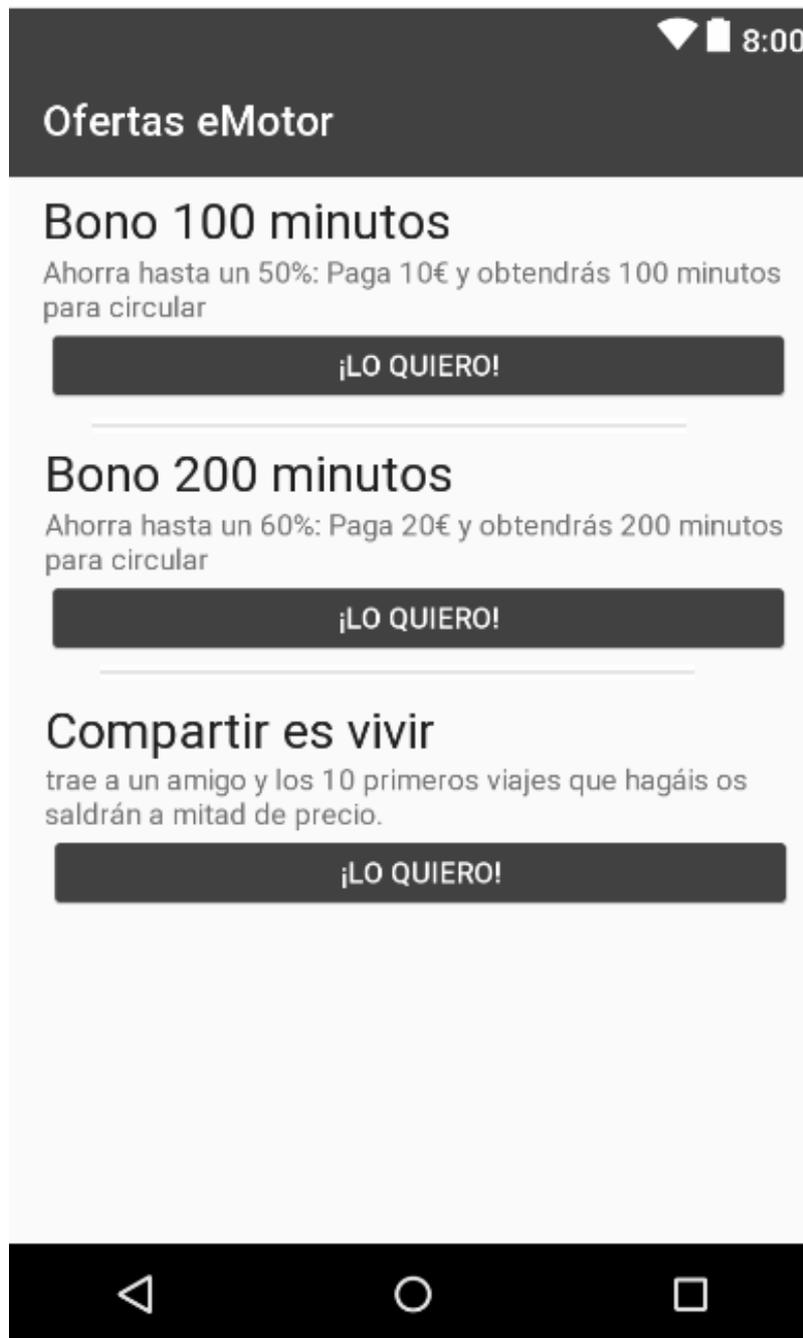
Ilustración 10



Share your way paso 3. Fuente: elaboración propia.

**Ofertas y promociones:**

Ilustración 11



Ofertas APP. Fuente: elaboración propia

## ANEXO III – Tablas de precios y penalizaciones de Muving

Tabla 5

CIUDAD	OPERADOR LOCAL	CUOTA DE ALTA (en Euro/IVA incluido)	PRECIO POR MINUTO DE USO (en céntimos de Euro/IVA incluido)
Barcelona	Sharing Muving, S.L.U. Domicilio: Calle Los Moros, nº. 32, Puerto de Santa María, 11550 Cádiz. N.I.F. nº: B72327000.	25	21
Cádiz	Sharing Muving, S.L.U. Domicilio: Calle Los Moros, nº. 32, Puerto de Santa María, 11550 Cádiz. N.I.F. nº: B72327000.	25	21
Málaga	Sharing Muving, S.L.U. Domicilio: Calle Los Moros, nº. 32, Puerto de Santa María, 11550 Cádiz. N.I.F. nº: B72327000.	25	21
Madrid	Sharing Muving, S.L.U. Domicilio: Calle Los Moros, nº. 32, Puerto de Santa María, 11550 Cádiz. N.I.F. nº: B72327000.	25	21
Sevilla	Sharing Muving, S.L.U. Domicilio: Calle Los Moros, nº. 32, Puerto de Santa María, 11550 Cádiz. N.I.F. nº: B72327000.	25	21
El Puerto de	Sharing Muving, S.L.U. Domicilio: Calle Los Moros, nº. 32, Puerto de Santa María, 11550 Cádiz. N.I.F. nº: B72327000.	25	21
Zaragoza	Sharing Muving, S.L.U. Domicilio: Calle Los Moros, nº. 32, Puerto de Santa María, 11550 Cádiz. N.I.F. nº: B72327000.	25	21
Granada	Sharing Muving, S.L.U. Domicilio: Calle Los Moros, nº. 32, Puerto de Santa María, 11550 Cádiz. N.I.F. nº: B72327000.	25	21
Valencia	Sharing Muving, S.L.U. Domicilio: Calle Los Moros, nº. 32, Puerto de Santa María, 11550 Cádiz. N.I.F. nº: B72327000.	25	21
Murcia	Sharing Muving, S.L.U. Domicilio: Calle Los Moros, nº. 32, Puerto de Santa María, 11550 Cádiz. N.I.F. nº: B72327000.	25	21
Córdoba	Sharing Muving, S.L.U. Domicilio: Calle Los Moros, nº. 32, Puerto de Santa María, 11550 Cádiz. N.I.F. nº: B72327000.	25	21
Alicante	Sharing Muving, S.L.U. Domicilio: Calle Los Moros, nº. 32, Puerto de Santa María, 11550 Cádiz. N.I.F. nº: B72327000.	25	21

Tarifas MUVING. Fuente: [www.muving.com](http://www.muving.com)

Tabla 6

## Clasificación de penalizaciones

<b>Gastos administrativos</b>	
Gestión de multas	20,00 €
Impago de facturas	30,00 €
Desplazamiento grúa Municipal y recuperación de moto en depósito	60,00 €
No notificar accidente o robo	50,00 €
<b>Gastos por mal uso</b>	
Reservar el servicio reiteradas veces sin llegar a iniciar viaje	40,00 €
Utilizar el servicio con la cuenta de otra persona	50,00 €
Abandonar el vehículo sin finalizar el servicio	50,00 €
Conducir el vehículo sin la documentación en regla o vigente	25,00 €
Aparcar el vehículo en parking privado, zona de acceso reservado o restringido o fuera de vía pública	25,00 €
Notificar un siniestro con más de 3h de retraso	25,00 €
No notificar un siniestro más de 24h después de haber ocurrido	100,00 €
<b>Gastos operaciones</b>	
Desplazamiento de los operarios para retirar moto mal estacionada	25,00 €
Desplazamiento de los operarios para retirar moto fuera de la zona permitida	50,00 €
Desplazamiento de los operarios para retirada de la moto por falta de batería	25,00 €

Clasificación Penalizaciones MUVING. Fuente: [www.muving.com](http://www.muving.com)

Tabla 7

## LISTADO OFICIAL DAÑOS Y PENALIZACIONES

## Desglose oficial de daños

Elementos	Precios €
FARO DELANTERO / FRONT HEADLIGHT	68,38 €
FARO TRASERO / REAR LIGHT	25,50 €
EMBELLECEDOR ARO FARO / HEADLIGHT TRIM	18,28 €
REPOSAPIES DERECHO / RIGHT FOOTREST	24,34 €
REPOSAPIES IZQUIERDO / LEFT FOOTREST	24,34 €
TAPA CENTRAL REPOSAPIES / CENTRAL FOOTRESTS COVER	15,82 €
GUARDABARROS DELANTERO / FRONT MUDGUARD	27,14 €
GUARDABARROS TRASERO / REAR MUDGUARD	24,82 €
PALANCA FRENO DERECHA / RIGHT BRAKE LEVER	8,30 €
PALANCA FRENO IZQUIERDA / LEFT BRAKE LEVER	8,30 €
JGO. RETROVISORES / MIRROR'S KIT	14,12 €
CABALLETE CENTRAL / CENTRAL STAND	77,32 €
MATRÍCULA ROTA O DESAPARECIDA	20,00 €
DISPLAY MUVI (PANTALLA)	215,15 €
VISOR DISPLAY MUVI CON LAMINA	33,28 €
BATERIA / BATTERY	923,00 €
BAÚL AMARILLO / YELLOW COOCASE	125,55 €
FORRO INTERNO COOCASE / INTERNAL LINING COOCASE	11,61 €
TAPA COOCASE AMARILLA / YELLOW COOCASE COVER	27,09 €
BASCULANTE PINTADO / PAINTED SWINGARM	142,56 €
DISCO DELANTERO / FRONT BRAKE DISK	32,94 €
DISCO TRASERO / REAR BRAKE DISK	25,04 €
PINZA FRENO CBS DELANTERA / FRONT CALIPER CBS	98,38 €
PINZA FRENO TRASERA / REAR CALIPER	66,36 €
VÁLVULA HIDRÁULICA CBS / HYDRAULIC CBS VALVE	60,84 €
BOCINA / HORN	9,48 €
BOMBILLA FARO / HEADLIGHT BULB	4,28 €
INTERRUPTOR CABALLETE / STAND SWICH	7,35 €
JUEGO INTERMITENTES / INDICATOR LIGHTS KIT	20,28 €
JUEGO PIÑAS DE CONTROLES MANDO / HANDLEBAR CONTROLLERS KIT	18,28 €
LUZ MATRÍCULA + Reflector / PLATE LIGHT + REFLECTOR	12,46 €
HORQUILLA / COMPLETE FORK	98,22 €
MANILLAR / HANDLEBAR	93,48 €
ASIENTO COMPLETO / SADDLE	61,30 €
CATADRIOPTICO LATERAL / SIDE CATADIOPTIC	3,00 €
CONTRAESCUDO PIERNAS / LEGS SHIELD	40,28 €
ESCUDO FRONTAL AMARILLO / BLACK FRONT YELLOW	45,00 €
GANCHO PORTABOLSAS / HOOK FOR BAGS	3,72 €
GUANTERA PORTABOTELLAS / BOTTLE CARRIER GLOVE BOX	29,34 €
PORTA MATRÍCULAS / PLATE SUPPORT	29,14 €
SOPORTE REFLECTORES-MATRÍCULA L1e / REFLECTORS' SUPPORT L1e	5,48 €
TAPA CENTRAL AMARILLA / YELLOW CENTRAL COVER	49,00 €
TAPA INFERIOR AMARILLA / YELLOW LOWER COVER	62,73 €
TAPA TRASERA / REAR COVER	32,28 €
LLANTA DELANTERA / FRONT RIM	74,63 €
LLANTA TRASERA / REAR RIM	83,52 €
NEUMATICO DELANTERO	51,47 €
NEUMATICO TRASERO	33,45 €
ROTURA O DAÑO DEL CABLEADO SEGURIDAD CASCOS	50 €
PÉRDIDA DOCUMENTOS MOTO	50 €
ROTURA O PERDIDA DEL CASCO	30 €

\*Precios sujetos a M.O (15€ h)

Penalizaciones MUVING. Fuente: [www.moving.com](http://www.moving.com)

**ANEXO IV – Previsión de Ventas (tablas)**

En el presente Anexo recogemos las tablas de nuestras previsiones de ventas. En ellas se especifica el crecimiento intermensual y los importes de beneficio acumulados.

**Previsión de ventas e-Motor Urban**

Tabla 8

<b>e-motor Urban</b>			
	<b>estimado</b>	<b>acumulado</b>	<b>% crecimiento</b>
<b>sep-18</b>	13.440,00 €	13.440,00 €	10,00%
<b>oct-18</b>	14.784,00 €	28.224,00 €	12,00%
<b>nov-18</b>	16.558,08 €	44.782,08 €	14,00%
<b>dic-18</b>	18.876,21 €	63.658,29 €	13,00%
<b>ene-19</b>	21.330,12 €	84.988,41 €	12,00%
<b>feb-19</b>	23.889,73 €	108.878,14 €	11,00%
<b>mar-19</b>	26.517,60 €	135.395,75 €	10,00%
<b>abr-19</b>	29.169,36 €	164.565,11 €	9,00%
<b>may-19</b>	31.794,61 €	196.359,72 €	8,50%
<b>jun-19</b>	34.497,15 €	230.856,86 €	8,00%
<b>jul-19</b>	37.256,92 €	268.113,78 €	7,50%
<b>ago-19</b>	40.051,19 €	308.164,97 €	7,00%
<b>sep-19</b>	42.854,77 €	351.019,75 €	6,50%
<b>oct-19</b>	45.640,33 €	396.660,08 €	6,00%
<b>nov-19</b>	48.378,75 €	445.038,83 €	5,00%
<b>dic-19</b>	50.797,69 €	495.836,52 €	4,00%
<b>ene-20</b>	52.829,60 €	548.666,12 €	3,00%
<b>feb-20</b>	54.414,49 €	603.080,60 €	3,00%
<b>mar-20</b>	56.046,92 €	659.127,52 €	2,00%
<b>abr-20</b>	57.167,86 €	716.295,38 €	2,00%
<b>may-20</b>	58.311,22 €	774.606,60 €	2,00%
<b>jun-20</b>	59.477,44 €	834.084,04 €	2,00%
<b>jul-20</b>	60.666,99 €	894.751,03 €	1,50%
<b>ago-20</b>	61.576,99 €	956.328,02 €	1,50%
<b>sep-20</b>	62.500,65 €	1.018.828,67 €	1,50%

Previsión de Ventas e-Motor Urban. Fuente: elaboración propia

**Previsión de ventas e-Motor On The Way**

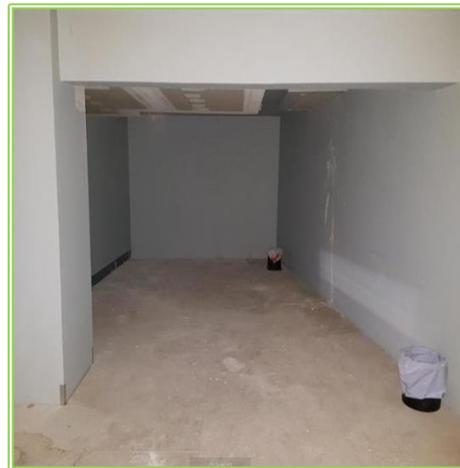
Tabla 9

<b>e-motor On The Way</b>			
	<b>estimado</b>	<b>acumulado</b>	<b>% crecimiento</b>
<b>sep-18</b>	1.382,40 €	1.382,40 €	10,00%
<b>oct-18</b>	1.520,64 €	2.903,04 €	10,00%
<b>nov-18</b>	1.672,70 €	4.575,74 €	9,00%
<b>dic-18</b>	1.823,25 €	6.398,99 €	9,00%
<b>ene-19</b>	1.987,34 €	8.386,33 €	8,00%
<b>feb-19</b>	2.146,33 €	10.532,66 €	7,00%
<b>mar-19</b>	2.296,57 €	12.829,23 €	6,00%
<b>abr-19</b>	2.434,36 €	15.263,59 €	5,00%
<b>may-19</b>	2.556,08 €	17.819,67 €	4,00%
<b>jun-19</b>	2.658,33 €	20.478,00 €	3,00%
<b>jul-19</b>	2.738,08 €	23.216,07 €	3,00%
<b>ago-19</b>	2.820,22 €	26.036,29 €	3,00%
<b>sep-19</b>	2.904,82 €	28.941,11 €	3,00%
<b>oct-19</b>	2.991,97 €	31.933,08 €	3,00%
<b>nov-19</b>	3.081,73 €	35.014,81 €	2,00%
<b>dic-19</b>	3.143,36 €	38.158,17 €	2,00%
<b>ene-20</b>	3.206,23 €	41.364,40 €	2,00%
<b>feb-20</b>	3.270,35 €	44.634,76 €	2,00%
<b>mar-20</b>	3.335,76 €	47.970,52 €	2,00%
<b>abr-20</b>	3.402,48 €	51.372,99 €	2,00%
<b>may-20</b>	3.470,53 €	54.843,52 €	1,50%
<b>jun-20</b>	3.522,58 €	58.366,10 €	1,50%
<b>jul-20</b>	3.575,42 €	61.941,53 €	1,50%
<b>ago-20</b>	3.629,05 €	65.570,58 €	1,00%
<b>sep-20</b>	3.665,34 €	69.235,92 €	1,00%

Previsión de ventas e-Motor On The Way. Fuente: elaboración propia

**ANEXO V – Local: fotos e información****Local comercial en calle Santiago Lapuente**

Ilustración 12



Local. Fuente: idealista.com

- ❖ Local ubicado en la calle Santiago Lapuente, Zaragoza.
- ❖ Superficie de 150 metros cuadrados útiles.
- ❖ Dispone de Aire acondicionado.
- ❖ Despacho
- ❖ Dos baños
- ❖ Almacén
- ❖ Orientación Sur
- ❖ Antigüedad entre 30 y 50 años.

## ANEXO VI – Equipo: vehículos y cascos

### Motocicleta e-Motor Urban:

#### ❖ Especificaciones técnicas:

- Potencia máxima → 4000 kW/rpm
- Velocidad máxima → 45 km/h
- Autonomía en ciudad → 130 km
- Tipo de Batería → LITIO 48V 56Ah

#### ❖ Dimensiones:

- Largo: 1810 milímetros
- Ancho: 685 milímetros
- Peso: 87 kilogramos

**Precio: 1.500€**

### Motocicleta e-Motor On The Way:

#### ❖ Especificaciones técnicas:

- Potencia máxima → 5000 kW/rpm
- Velocidad máxima → 95 km/h
- Autonomía en ciudad → 110 km
- Tipo de Batería → LITIO 3V/60Ah

#### ❖ Dimensiones:

- Largo: 2050 milímetros
- Ancho: 690 milímetros
- Peso: 140 kilogramos

**Precio: 2.500€**

### Casco e-Motor

#### ❖ Especificaciones técnicas:

- Material Calota → Policarbonato
- Interior desmontable
- Visor solar
- Cierre de yugular → anilla microhermética
- Peso → 1000 gramos

**Precio: 60€**

Ilustración 15



e-volt Style. Fuente: e-volt.com

Ilustración 15



Ecoscooter TH. Fuente: electromotos.net

Ilustración 15



Astone MiniJet 66. Fuente: outletmoto.com

## ANEXO VII – Necesidades de Financiación y Amortización

## Amortización del préstamo solicitado:

Tabla 10

<b>Capital inicial:</b>	<b>100.000,00 €</b>
<b>Tipo de interés nominal:</b>	<b>4,81%</b>
<b>Plazo:</b>	<b>6 años</b>
<b>Periodicidad:</b>	<b>Trimestral</b>
<b>Comisión de apertura:</b>	<b>0,30%</b>
<b>Comisión de gestión:</b>	<b>0,00%</b>
<b>Gastos fijos bancarios:</b>	<b>0</b>
<b>Gastos adicionales:</b>	<b>0</b>
<b>Comisión de cancelación anticipada</b>	<b>0%</b>
<b>Comisión de apertura:</b>	<b>300,00 €</b>
<b>Comisión de gestión:</b>	<b>-</b>
<b>Capital efectivo:</b>	<b>99.700,00 €</b>
<b>T.A.E. real</b>	<b>5,00%</b>

Datos generales de la financiación ajena. Fuente: elaboración propia

## Tabla de amortización:

Tabla 11

Periodos de pago	Cuota	Pago de intereses	Amortización del principal	Amortización acumulada del principal	Capital pendiente	Comisión de cancelación	Coste de cancelación
0					100000		
1	4.821,63 €	1.202,50 €	3.619,13 €	3.619,13 €	96.380,87 €	- €	96.380,87 €
2	4.821,63 €	1.158,98 €	3.662,65 €	7.281,77 €	92.718,23 €	- €	92.718,23 €
3	4.821,63 €	1.114,94 €	3.706,69 €	10.988,46 €	89.011,54 €	- €	89.011,54 €
4	4.821,63 €	1.070,36 €	3.751,26 €	14.739,73 €	85.260,27 €	- €	85.260,27 €
5	4.821,63 €	1.025,25 €	3.796,37 €	18.536,10 €	81.463,90 €	- €	81.463,90 €
6	4.821,63 €	979,60 €	3.842,02 €	22.378,12 €	77.621,88 €	- €	77.621,88 €
7	4.821,63 €	933,40 €	3.888,22 €	26.266,35 €	73.733,65 €	- €	73.733,65 €
8	4.821,63 €	886,65 €	3.934,98 €	30.201,33 €	69.798,67 €	- €	69.798,67 €
9	4.821,63 €	839,33 €	3.982,30 €	34.183,63 €	65.816,37 €	- €	65.816,37 €
10	4.821,63 €	791,44 €	4.030,19 €	38.213,81 €	61.786,19 €	- €	61.786,19 €
11	4.821,63 €	742,98 €	4.078,65 €	42.292,46 €	57.707,54 €	- €	57.707,54 €
12	4.821,63 €	693,93 €	4.127,69 €	46.420,15 €	53.579,85 €	- €	53.579,85 €
13	4.821,63 €	644,30 €	4.177,33 €	50.597,48 €	49.402,52 €	- €	49.402,52 €
14	4.821,63 €	594,07 €	4.227,56 €	54.825,04 €	45.174,96 €	- €	45.174,96 €
15	4.821,63 €	543,23 €	4.278,40 €	59.103,44 €	40.896,56 €	- €	40.896,56 €
16	4.821,63 €	491,78 €	4.329,85 €	63.433,29 €	36.566,71 €	- €	36.566,71 €
17	4.821,63 €	439,71 €	4.381,91 €	67.815,20 €	32.184,80 €	- €	32.184,80 €
18	4.821,63 €	387,02 €	4.434,60 €	72.249,81 €	27.750,19 €	- €	27.750,19 €
19	4.821,63 €	333,70 €	4.487,93 €	76.737,74 €	23.262,26 €	- €	23.262,26 €
20	4.821,63 €	279,73 €	4.541,90 €	81.279,64 €	18.720,36 €	- €	18.720,36 €
21	4.821,63 €	225,11 €	4.596,51 €	85.876,15 €	14.123,85 €	- €	14.123,85 €
22	4.821,63 €	169,84 €	4.651,79 €	90.527,94 €	9.472,06 €	- €	9.472,06 €
23	4.821,63 €	113,90 €	4.707,73 €	95.235,66 €	4.764,34 €	- €	4.764,34 €
24	4.821,63 €	57,29 €	4.764,34 €	100.000,00 €	- €	- €	- €

Cuadro de amortización del préstamo, amortización francesa. Fuente: elaboración propia

## ANEXO VIII – Previsión de necesidades de Tesorería

Tabla 12

PREVISIÓN DE TESORERIA PARA EL 1º AÑO				
CONCEPTO	Q1	Q2	Q3	Q4
<b>COBROS</b>				
Ventas	49.357,82 €	70.052,98 €	94.768,59 €	120.021,87 €
<b>Total cobros</b>	<b>49.357,82 €</b>	<b>70.052,98 €</b>	<b>94.768,59 €</b>	<b>120.021,87 €</b>
<b>PAGOS</b>				
Renting Furgonetas	- 1.020,00 €	- 1.020,00 €	- 1.020,00 €	- 1.020,00 €
Sueldos y salarios	- 34.351,15 €	- 34.351,15 €	- 34.351,15 €	- 34.351,15 €
Seguridad social	- 10.648,85 €	- 10.648,85 €	- 10.648,85 €	- 10.648,85 €
Impuestos y tasas	- 265,20 €	- €	- €	- €
Comisiones	- 300,00 €	- €	- €	- €
Publicidad y promoción	- €	- €	- €	- €
Alquileres	- 1.200,00 €	- 1.200,00 €	- 1.200,00 €	- 1.200,00 €
Suministros	- 1.400,00 €	- 1.400,00 €	- 1.400,00 €	- 1.400,00 €
Mantenimiento y reparación	- 300,00 €	- 300,00 €	- 300,00 €	- 300,00 €
Servicios exteriores (gestorías, gastos constitucion, otros gastos)	- 600,00 €	- €	- €	- €
Primas de seguros	- 1.305,75 €	- 1.305,75 €	- 1.305,75 €	- 1.305,75 €
Gastos de transporte	- 430,00 €	- 430,00 €	- 430,00 €	- 430,00 €
Devolución de préstamo	- 4.821,63 €	- 4.821,63 €	- 4.821,63 €	- 4.821,63 €
<b>Total pagos</b>	<b>- 56.642,58 €</b>	<b>- 55.477,38 €</b>	<b>- 55.477,38 €</b>	<b>- 55.477,38 €</b>
<b>Diferencia cobros-pagos</b>	<b>- 7.284,75 €</b>	<b>14.575,60 €</b>	<b>39.291,21 €</b>	<b>64.544,50 €</b>
Saldo acumulado	- 7.284,75 €	7.290,85 €	46.582,06 €	111.126,56 €

Previsión de tesorería periodo 1. Fuente: elaboración propia.

## ANEXO IX – Curso de rendimientos netos esperados

Tabla 13

<b>CURSO DE RENDIMIENTOS NETOS</b>							
<b>AÑOS</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
+ INGRESOS POR VENTAS		334.201,27 €	687.697,34 €	701.451,28 €	715.480,31 €	729.789,91 €	744.385,71 €
- COSTES VARIABLES		200.521	412.618	420.871	429.288	437.874	446.631
- COSTES FIJOS		194.368	194.368	194.368	194.368	194.368	194.368
Gastos de personal		180.000	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000
Alquiler del local		4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800
Renting Furgonetas		4.080	4.752	4.752	4.752	4.752	4.752
Seguros a terceros Vehículos		4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800
Seguro de contenido del Local		423	423	423	423	423	423
Impuestos de circulación		265	265	265	265	265	265
- GASTOS FINANCIEROS		4.846,78 €	3.824,91 €	3.067,68 €	2.273,37 €	1.440,16 €	566,14 €
Intereses		4.547	3.825	3.068	2.273	1.440	566
Comisión		300	-	-	-	-	-
- AMORTIZACIÓN		20.324,17	20.324,17	20.324,17	20.324,17	20.324,17	20.324,17
= BENEFICIO ANTES IMPUESTOS		85.859	56.562	62.820	69.226	75.783	82.496
- IMPUESTO SOCIEDADES		-	-	5.029	17.307	18.946	20.624
= BENEFICIO NETO		85.859	56.562	57.792	51.920	56.838	61.872
+ FINANCIACIÓN AJENA	100.000						
- DESEMBOLSO INVERSIÓN	126.000						
+ AMORTIZACIÓN		20.324,17	20.324,17	20.324,17	20.324,17	20.324,17	20.324,17
+ VALOR RESIDUAL							
CUOTAS AMORTIZACIÓN DE PRÉSTAMO		14.739,73 €	15.461,60 €	17.439,82 €	18.234,13 €	19.067,34 €	19.941,36 €
+/- VARIACIONES NFR	8.285	7.285					
+ RECUPERACIÓN NFR							1.000
= RENDIMIENTOS NETO O CASH FLOW	34.284,75	72.989,45	61.424,22	60.676,29	54.009,83	58.094,41	63.254,64
VAN							116.104,91 €
TIR							40,17%

Curso de rendimientos netos esperados. Fuente: elaboración propia

## ANEXO X – Curso de rendimientos netos Escenarios Optimista y Pesimista

## Escenario Optimista

Tabla 14

CURSO DE RENDIMIENTOS NETOS							
AÑOS	0	1	2	3	4	5	6
+ INGRESOS POR VENTAS		357.313,64 €	736.309,56 €	751.035,76 €	766.056,47 €	781.377,60 €	797.005,15 €
- COSTES VARIABLES		214.388	441.786	450.621	459.634	468.827	478.203
- COSTES FIJOS		194.368	194.368	194.368	194.368	194.368	194.368
Gastos de personal		180.000	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000
Alquiler del local		4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800
Renting Furgonetas		4.080	4.752	4.752	4.752	4.752	4.752
Seguros (vehículos + local)		4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800
Seguro de contenido del Local		423	423	423	423	423	423
Impuestos de circulación		265	265	265	265	265	265
-GASTOS FINANCIEROS		4.846,78 €	3.824,91 €	3.067,68 €	2.273,37 €	1.440,16 €	566,14 €
Intereses		4.547	3.825	3.068	2.273	1.440	566
Comisión		300	-	-	-	-	-
-AMORTIZACIÓN		20.324	20.324	20.324	20.324	20.324	20.324
= BENEFICIO ANTES IMPUESTOS		76.614	76.007	82.654	89.457	96.419	103.544
- IMPUESTO SOCIEDADES		-	91	12.398	22.364	24.105	25.886
= BENEFICIO NETO		76.614	76.098	70.256	67.093	72.314	77.658
+ FINANCIACIÓN AJENA	100.000						
- DESEMBOLSO INVERSIÓN	126.000						
+ AMORTIZACIÓN		20.324	20.324	20.324	20.324	20.324	20.324
+ VALOR RESIDUAL		-	-	-	-	-	-
CUOTAS AMORTIZACIÓN DE PRÉSTAMO		14.739,73 €	15.461,60 €	16.218,83 €	17.013,14 €	17.846,35 €	18.720,37 €
+/- VARIACIONES NFR		3.926	-	-	-	-	-
+ RECUPERACIÓN NFR		-	-	-	-	-	-
= RENDIMIENTOS NETO O CASH FLOW	30.926,10	67.103,16	80.960,19	74.361,45	70.403,67	74.791,70	80.261,46
VAN	186.052,31 €						
TIR	59,63%						

Rendimientos Netos, escenario optimista. Fuente: elaboración propia

## Escenario Pesimista

Tabla 15

CURSO DE RENDIMIENTOS NETOS							
AÑOS	0	1	2	3	4	5	6
+ INGRESOS POR VENTAS		291.341,26 €	600.087,91 €	612.089,67 €	624.331,46 €	636.818,09 €	649.554,45 €
- COSTES VARIABLES		174.805	360.053	367.254	374.599	382.091	389.733
- COSTES FIJOS		194.368	194.368	194.368	194.368	194.368	194.368
Gastos de personal		180.000	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000
Alquiler del local		4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800
Renting Furgonetas		4.080	4.752	4.752	4.752	4.752	4.752
Seguros a terceros de Vehículos		4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800
Seguro de contenido del Local		423	423	423	423	423	423
Impuestos de circulación		265	265	265	265	265	265
- GASTOS FINANCIEROS		4.846,78 €	3.824,91 €	3.067,68 €	2.273,37 €	1.440,16 €	566,14 €
Intereses		4.547	3.825	3.068	2.273	1.440	566
Comisión		300	-	-	-	-	-
- AMORTIZACIÓN		20.324	20.324	20.324	20.324	20.324	20.324
= BENEFICIO ANTES IMPUESTOS		103.003	21.518	27.076	32.767	38.595	44.563
- IMPUESTO SOCIEDADES		-	-	-	-	4.238	11.141
= BENEFICIO NETO		103.003	21.518	27.076	32.767	34.357	33.422
+ FINANCIACIÓN AJENA	100.000	-	-	-	-	-	-
- DESEMBOLSO INVERSIÓN	126.000	-	-	-	-	-	-
+ AMORTIZACIÓN		20.324	20.324	20.324	20.324	20.324	20.324
+ VALOR RESIDUAL		-	-	-	-	-	-
CUOTAS AMORTIZACIÓN DE PRÉSTAMO		14.739,73 €	15.461,60 €	16.218,83 €	17.013,14 €	17.846,35 €	18.720,37 €
+/- VARIACIONES NFR		13.645	-	-	-	-	-
+ RECUPERACIÓN NFR		-	-	-	-	-	1.000
= RENDIMIENTOS NETO O CASHFLOW	40.645,14	83.773,07	26.380,45	31.181,16	36.077,87	36.834,37	36.026,25
VAN	2.418,58 €						
TIR	8,93%						

Rendimientos Netos, escenario pesimista. Fuente: elaboración propia

## ANEXO XI – Cuenta de Pérdidas y Ganancias (completa)

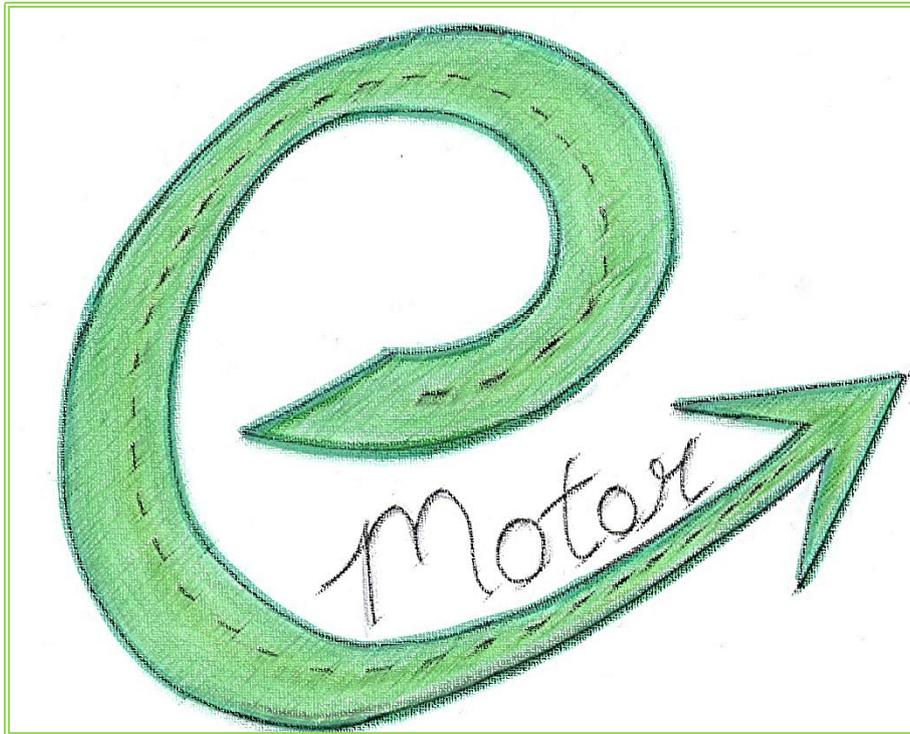
Tabla 16

<b>CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS</b>	
<b>A) OPERACIONES CONTINUADAS</b>	<b>EJERCICIO N</b>
<b>1. Importe neto de la cifra de negocios</b>	<b>334.201,27 €</b>
a) Ventas	0,00 €
b) Prestaciones de servicios	334.201,27 €
<b>2. Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación</b>	<b>0,00 €</b>
<b>3. Trabajos realizados por la empresa para su activo</b>	<b>0,00 €</b>
<b>4. Aprovisionamientos</b>	<b>-200.520,76 €</b>
a) Consumo de mercaderías	
b) Consumo de materias primas y otras materias consumibles	-200.520,76 €
c) Trabajos realizados por otras empresas	
d) Deterioro de mercaderías, materias primas y otros aprovisionamientos	
<b>5. Otros ingresos de explotación</b>	<b>0,00 €</b>
a) Ingresos accesorios y otros de gestión corriente	
b) Subvenciones de explotación incorporadas al resultado del periodo	
<b>6. Gastos de personal</b>	<b>-180.000,00 €</b>
a) Sueldos, salarios y asimilados	-137.404,58 €
b) Cargas sociales	-42.595,42 €
c) Provisiones	-7.080,00 €
<b>7. Otros gastos de explotación</b>	<b>-14.368,20 €</b>
a) Servicios exteriores	
b) Tributos	-265,20 €
c) Pérdidas, deterioro y variación de provisiones por operaciones comerciales	
d) Otros gastos de gestión corriente	-14.103,00 €
<b>8. Amortización del inmovilizado</b>	<b>-20.324,17 €</b>
<b>9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras</b>	<b>0,00 €</b>
<b>10. Excesos de provisiones</b>	<b>0,00 €</b>
<b>11. Deterioro y resultados por enajenaciones del inmovilizado</b>	<b>0,00 €</b>
a) Deterioros y pérdidas	0,00 €
b) Resultados por enajenaciones y otras	0,00 €
<b>A.1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (1+2+3+4+5+6+7+8+9+10+11)</b>	<b>-81.011,86 €</b>
<b>12. Ingresos financieros</b>	<b>0,00 €</b>
a) De participaciones en instrumentos de patrimonio	0,00 €
a.1) En empresas del grupo y asociadas	
a.2) En terceros	
b) De valores negociables y otros instrumentos financieros	0,00 €
b.1) De empresas del grupo y asociadas	
b.2) De terceros	
<b>13. Gastos financieros</b>	<b>-4.846,78 €</b>
a) Por deudas con empresas del grupo y asociadas	0,00 €
b) Por deudas con terceros	-4.846,78 €
c) Por actualización de provisiones	0,00 €
<b>14. Variación de valor razonable en instrumentos financieros</b>	<b>0,00 €</b>
a) Cartera de negociación y otros	
b) Imputación al resultado del periodo por activos financieros disponibles para la venta	
<b>15. Diferencias de cambio</b>	<b>0,00 €</b>
<b>16. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros</b>	<b>0,00 €</b>
a) Deterioros y pérdidas	
b) Resultados por enajenaciones y otras	
<b>A.2) RESULTADO FINANCIERO (12+13+14+15+16)</b>	<b>-4.846,78 €</b>
<b>A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A.1 + A.2)</b>	<b>-85.858,64 €</b>
<b>17. Impuestos sobre beneficios</b>	<b>0,00 €</b>
<b>A.4) RESULTADO DEL PERIODO PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS (A.3 + 17)</b>	<b>-85.858,64 €</b>
<b>B) OPERACIONES INTERRUMPIDAS</b>	<b>0,00 €</b>
<b>18. Resultado del periodo procedente de operaciones interrumpidas neto de impuestos</b>	<b>0,00 €</b>
<b>A.5) RESULTADO DEL PERIODO (A.4+18)</b>	<b>-85.858,64 €</b>

Cuenta de Pérdidas y Ganancias completa. Fuente: elaboración propia.

**ANEXO XII – Logo y Slogan****Boceto logo:**

Ilustración 16



Logo e-Motor. Fuente: elaboración propia

**Slogan:**

***“DRIVE TO THE FUTURE”***

El slogan de e-Motor ha sido motivado por una visión idealisada hacia un futuro sostenible, limpio y amigable con el medio ambiente. La intención es transmitir desde el primer momento al cliente esa cultura ecológica que define a la empresa.