



**COMILLAS**  
UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

Facultad de Ciencias Humanas y Sociales

Grado en Relaciones Internacionales

Trabajo de Fin de Grado

**LA INTERNACIONALIZACIÓN  
DE UNA EMPRESA DE *CAR-SHARING*:  
ENTERPRISE CARCLUB EN MADRID**

UNIVERSIDAD PONTIFICIA COMILLAS

Autor: Elena Corina Rodríguez

Director: Pr. Javier Gil

Mayo 2021, Madrid

## **Resumen**

Enterprise CarClub es una empresa de *car-sharing* presente en Estados Unidos, Canadá y Reino Unido. Aunque forma parte de la multinacional de alquiler de vehículos y soluciones de movilidad, Enterprise Holdings, esta subsidiaria aún no ha dado el paso de internacionalización a otros países.

El *car-sharing*, como las demás empresas con un modelo de negocio basado en la economía colaborativa, tiene un futuro prometedor, ya que ofrecen opciones de transporte más económicas y respetuosas con el medioambiente.

En este trabajo pretende realizar un plan de internacionalización para Enterprise CarClub, llevando a cabo un análisis de la empresa, el sector y la competencia, con el fin de encontrar la mejor estrategia para su introducción en una nueva localización.

## **Palabras clave**

Internacionalización, *car-sharing*, alquiler, economía colaborativa, coche

## **Abstract**

Enterprise CarClub is a car-sharing company, currently operating in the US, Canada, and United Kingdom. Despite being a subsidiary of one of the biggest and more internationally present car rental companies in the world, Enterprise Holdings, CarClub is yet to take a further step into internationalization.

The concept of car-sharing, as any other company that has a business model based on sharing economy, has a promising future, as they offer more economical and environmental friendly transport solutions.

The aim of this paper is to develop an internationalization plan for Enterprise CarClub by carrying out an analysis of the company, the sector, and the competitors, in order to find the best strategy for its expansion into a new location.

## **Key words**

Internationalization, car-sharing, rental, sharing economy, car

# Tabla de contenido

<b>1. Introducción .....</b>	<b>4</b>
<b>2. Estado de la cuestión.....</b>	<b>5</b>
<b>2.1. ¿Qué es <i>car-sharing</i>? .....</b>	<b>5</b>
<b>2.2. <i>Car-sharing</i> en la actualidad.....</b>	<b>7</b>
2.2.1. Las ventajas y el impacto de <i>car-sharing</i> .....	7
<b>3. Marco conceptual.....</b>	<b>9</b>
<b>3.1. Modelo de negocio .....</b>	<b>9</b>
3.1.1. Economía colaborativa.....	10
<b>3.2. Estrategia empresarial .....</b>	<b>12</b>
3.2.1. Concepto, fases y niveles .....	12
3.2.2. Estrategia corporativa.....	13
<b>3.3. La internacionalización .....</b>	<b>15</b>
3.3.1. Teorías de internacionalización.....	15
3.3.2. La internacionalización de empresas de <i>e-business</i> .....	18
<b>4. Objetivos, preguntas de investigación e hipótesis .....</b>	<b>19</b>
<b>5. Metodología .....</b>	<b>20</b>
<b>6. Caso de estudio: Enterprise CarClub .....</b>	<b>21</b>
<b>6.1. Análisis de internacionalización .....</b>	<b>21</b>
6.1.1. Análisis interno .....	21
6.1.2. Análisis externo.....	28
6.1.3. Análisis DAFO.....	33
<b>6.2. Proceso de internacionalización .....</b>	<b>35</b>
6.2.1. Estrategia de internacionalización y formas de entrada.....	35
6.2.2. Selección del mercado.....	36
6.2.3. Las cinco fuerzas de Porter .....	39
<b>7. Resultados y conclusión .....</b>	<b>42</b>
<b>8. Referencias.....</b>	<b>44</b>
<b>9. Anexos .....</b>	<b>50</b>

## 1. Introducción

El fenómeno de la economía colaborativa está en auge. Este concepto ofrece soluciones de todo tipo, incluyendo el transporte. La idea de usar un coche como si fuera privado es atractiva, pero lo es aún más cuando se trata de una solución más económica, fácil y respetuosa para el medio ambiente que los coches tradicionales.

El *car-sharing* nos da la oportunidad de recorrer distancias cortas o largas sin preocuparnos de detalles como el aparcamiento o el repostaje de la forma en la que estamos acostumbrados.

Gracias al constante desarrollo de las tecnologías y la globalización, la expansión de estas empresas basadas en la idea de transporte compartido se ha disparado en los últimos años. Esto hace una situación idónea para que nuevas marcas y conceptos de movilidad se internacionalicen y puedan dominar el sector del transporte, destronando a las opciones más clásicas, como el transporte público, los taxis o los coches privados.

En el caso de Enterprise CarClub, subsidiaria de la multinacional de coches de alquiler Enterprise Holdings, se trata de una empresa de *car-sharing* presente en Norteamérica y Reino Unido, con gran potencial para internacionalizarse a otros países europeos.

En este trabajo analizaremos dicha empresa, además del sector de *car-sharing* para poder entender cuál es la mejor estrategia para su internacionalización, además de conocer cuál es la situación actual del sector.

## 2. Estado de la cuestión

### 2.1. ¿Qué es *car-sharing*?

Este trabajo se centra en las empresas de *car-sharing* como ejemplo de economías colaborativas. *Car-sharing* es un modelo que se basa en el alquiler de vehículos B2C o P2P durante un corto periodo de tiempo. Este alquiler tiene como objetivo reducir los costes para las personas pero mantiene la idea de transporte como si el vehículo fuera propio, así como una solución más respetuosa con el medio ambiente (Deloitte, 2017).

Esta tendencia ha crecido exponencialmente en los últimos años por la flexibilidad, cantidad de opciones y precio proporcional de los servicios.

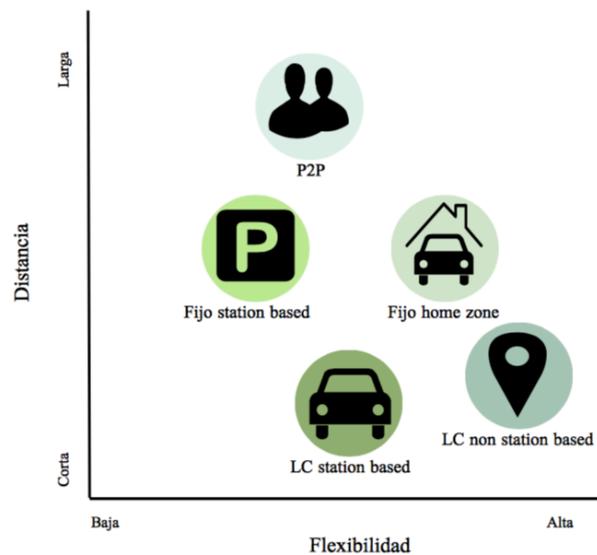
Existen tres tipos de modelos de *car-sharing*, cada uno con características diferentes en cuanto a precio, opciones de recogida y estacionamiento, y propiedad (Deloitte, 2017).

- El modelo de *car-sharing* de libre circulación («*one-way*» o «*free floating*») se basa en la posibilidad de los clientes de recoger y devolver el coche en cualquier ubicación dentro de un área estipulada. Una de las ventajas de este modelo es la libertad que esto otorga al consumidor. Este tipo de *car-sharing* se usa normalmente para viajes de hacia un punto concreto, sin necesidad de volver al punto inicial. Este tipo de modelo suele tener precios más elevados y basados en tiempo, no en distancia. Estos coches suelen ser pequeños y fáciles de aparcar. Ya que el usuario tiene libertad para estacionar en cualquier sitio, deben respetar las limitaciones de permisos de parking. En este modelo existen dos tipos, con aparcamiento fijo («*station-based*») y sin aparcamiento fijo («*non station-based*»).
- El modelo de *car-sharing* fijo («*round trip*») se basa en el uso de vehículos cuyo inicio y final del trayecto se sitúa en el mismo lugar. Es un modelo menos flexible pero que pretende sustituir al alquiler de vehículos tradicional, o incluso la compra de coches por un particular. Aunque hemos mencionado que no es una opción tan flexible, ofrece más posibilidades a la hora de elegir un modelo concreto de coche. Es importante destacar que en este modelo existen dos tipos de estacionamiento: el estacionamiento de área («*home-zone based*»), donde el vehículo debe ser aparcado en un área concreta, y el estacionamiento de base

(«*station-based*»), donde existe un espacio de aparcamiento específico para el vehículo.

- El modelo de *car-sharing* P2P difiere de los modelos anteriores en cuanto a quién proporciona los vehículos. ya que en este caso es una persona quien facilita su coche personal a un grupo determinado de gente. Al igual que el modelo fijo, el coche se encuentra y debe ser devuelto al mismo punto, por lo que la flexibilidad es reducida.

**Gráfico 1. Distancia vs flexibilidad - modelos de *car-sharing***



Fuente: Elaboración propia.

El concepto de *car-sharing* supone una opción de transporte situada entre el uso de transporte público o el uso de taxis, sin embargo la libertad que ofrece se puede establecer a la altura del uso de un vehículo propio, sin las desventajas que esto puede conllevar, como el precio de compra, los costes de mantenimiento o el pago de parking. También es importante mencionar que la diferencia a la hora de reservar el vehículo ofrece más opciones que el proceso tradicional de alquiler de vehículos, normalmente disponibles por días y no por horas.

Este impacto también se puede observar en otros aspectos, como medioambientales o sociales. Algunos estudios indican que entre el 15,6 % y el 31,5 % de usuarios en Europa han vendido su coche después de registrarse en una empresa de *car-sharing*, mientras que entre el 23 % y el 26,2 % de los usuarios han pospuesto la compra de un vehículo (Shaheen y Cohen, 2008). Esta reducción de la adquisición de

vehículos junto con el descenso de los kilómetros viajados (en inglés, «*vehicle kilometers travelled* (VKT)») entre un 28 % y un 45 %, supone un decrecimiento de las emisiones de gases de efecto invernadero de más del 39 %. (Shaheen y Cohen, 2008). La flexibilidad en cuanto a precios y longitud del alquiler de estos coches ofrece una amplia gama de oportunidades a familias que no pueden permitirse la compra de vehículos, o a estudiantes que no tienen poder adquisitivo pero sí necesidades de transporte.

## **2.2. *Car-sharing* en la actualidad**

Las empresas de *car-sharing* han supuesto un cambio en la forma en la que nos transportamos, ganando presencia en nuestro día a día e incluso sustituyendo a otros medios de transporte más tradicionales, como el transporte público, los coches personales o los taxis.

Desde su rápido desarrollo en 2010 cuando solo contaban con un millón de usuarios, en la actualidad cuentan con más de 15 millones de usuarios y, de acuerdo con Frost & Sullivan (2016), en 2025 años habrá más de 35 millones de usuarios, siguiendo con un crecimiento anual del 16,4 %. Este crecimiento sitúa el valor de *car-sharing* en más de 60 miles de millones de dólares, con China, Estados Unidos y Europa como los principales mercados, teniendo una proyección de crecimiento de más del 20 % en 2030 (McKinsey, 2019).

### **2.2.1. Las ventajas y el impacto de *car-sharing***

Las empresas de *car-sharing* apuestan por una alternativa al transporte convencional, basándose en un modelo de negocio que recurre a la colaboración de personas o empresas para la prestación de servicios. El valor añadido de estas empresas es lo que pueden aportar a la sociedad, diferenciándose del resto por su sostenibilidad, coste y flexibilidad.

*Car-sharing* puede resultar una opción interesante para los consumidores, no solo por su reducción de dióxido de carbono, también por la descongestión del tráfico y el uso del vehículo solo cuando es necesario, minimizando el impacto medioambiental. También, los costes y la flexibilidad suponen una gran ventaja, ya que el precio del alquiler se basa normalmente en horas, pudiendo extenderse hasta varios días, lo cual se adapta a las necesidades individuales del usuario. Esto también supone una disminución de costes de aparcamiento y mantenimiento.

La mayoría de los coches que están disponibles en las empresas de *car-sharing* son eléctricos o híbridos, lo que nos ofrece una alternativa a los coches típicos de combustión. Aunque la autonomía de los coches eléctricos suele ser de 300 km, los coches por combustión superan esta distancia por 200 km (ABC, 2020). Además, es importante destacar que el proceso de repostaje para un coche de combustión es mucho más corto que la recarga de un coche eléctrico, aunque en la actualidad existen más instalaciones que ofrecen un tiempo de carga menor. Por otro lado, como hemos mencionado con anterioridad, la reducción de contaminación de los coches eléctricos, junto con una menor contaminación acústica, son algunos de los mejores aspectos que ofrecen.

El impacto que tienen las empresas de *car-sharing* puede verse en fuerzas como las industrias automovilísticas, las empresas de alquiler de coches o los gobiernos. Las industrias automovilísticas comparten interés con las empresas de *car-sharing* y se ha reflexionado mucho sobre las consecuencias que este tipo de economía colaborativa podrá tener en cuanto a la compra de coches privados, como mencionan Shaneen y Cohen (2008). Sin embargo en algunos casos, esta relación puede verse beneficiada por colaboración mutua entre ambos entes, como ocurre con BMW y ShareNow, quienes cuentan con el mayor sistema de movilidad compartida del mundo (Dailmer, 2018).

Por otra parte, las empresas de alquiler de vehículos pueden tener una estrecha relación con las empresas de *car-sharing*, como por ejemplo Zipcar, que pertenece a Avis Budget Group. Por último, en el caso de las ciudades, una colaboración entre ambas partes puede llevar a un mejor entendimiento por parte de los gobiernos de las necesidades de transporte de los ciudadanos, obteniendo información por parte de las empresas.

En la actualidad, debido al COVID-19, los consumidores han experimentado un cambio de prioridades en cuanto al transporte que es importante mencionar. Tras la crisis sanitaria ocurrida en 2020, los consumidores consideran que el mayor factor que afecta sus decisiones en la transmisión del virus, siendo esto el 45 %, mientras que el tiempo total para llegar a su destino influye en un 33 %, siendo de un 47 % antes de la pandemia. Por otra parte, menos de un 10 % cree que *car-sharing* es una opción segura de transporte durante el COVID-19 (Anderson, Gläfke, Möller y Schneiderbauer, 2020). Pese a esto, las empresas de movilidad han adoptado numerosas medidas de higienización y desinfección para los usuarios, así como nuevos planes de negocio.

### **3. Marco conceptual**

#### **3.1. Modelo de negocio**

El concepto de «modelo de negocio» fue usado por primera vez en 1957 como una «representación de la realidad, una simulación del mundo real mediante un modelo» (Bellman, Clark, Malcom, Craft y Ricciardi, 1957, p. 4). No es hasta comienzos del siglo XXI este concepto toma importancia como la clave para entender cómo funcionan las empresas (Zarei, Nessori y Tajeddin, 2011).

Osterwalder y Pigneur (2010, p. 2) describen el modelo de negocio como «la razón por la que una organización crea, entrega y captura valor para el cliente». Esta definición es amplia y completa, así como coherente con otras deficiones del término que se pueden encontrar.

Zott, Amitt y Massa (2011, p. 1022) definen el modelo de negocio como «el contenido, la estructura y la toma de decisión de actividades que están pensadas para crear valor a través de la explotación de las oportunidades de la empresa», y Teece (2010, p. 174) establece que «articula la lógica de los datos y de otras evidencias que soportan la propuesta de valor para el cliente y una estructura viable de ingresos y costes para que la empresa pueda distribuir dicho valor».

En general, hay tres componentes que los autores destacan en sus definiciones de «modelo de negocio»: la propuesta de valor, la creación y entrega del calor y la captura de valor. El primer componente se corresponde con el producto o el servicio que la empresa ofrece, así como al público en los que se quiere enfocar. El segundo componente se centra en los elementos a usar para la entrega de valor a sus clientes: los recursos y capacidades, las actividades llevadas a cabo para ofrecer el producto o servicio final al cliente y el *network*, la relación con los proveedores, socios y clientes. Finalmente, el tercer componente es la manera en la que la empresa monetiza el valor creado. (Richardson, 2008)

Como menciona Frenay (2018), la creación de valor se da cuando una empresa adopta nuevas oportunidades, se expande hacia nuevos mercados y genera nuevos flujos de ingresos. Debido a esto y al desarrollo de tecnologías y la creciente competencia, muchas empresas buscan re-inventarse e innovar para posicionarse en un lugar preferente

en comparación a sus competidores. Un ejemplo de esta reinención es el desarrollo de la economía colaborativa como modelo de negocio.

### **3.1.1. Economía colaborativa**

El término de economía colaborativa no es nuevo. En 1978, Felson y Spaeth, como menciona Mahajan (2018), hablaron de la economía colaborativa como algo existente desde el principio de los tiempos, como compartir comida y bebida. Años más tarde, Lessig (2008) fue el primer autor en hablar de forma oficial del fenómeno de la economía compartida en su publicación *Remix: Making art and commerce thrive in the hybrid economy*. Sin embargo, la connotación que Lessig otorgó al término se refiere más al contexto cultural y artístico, más que elementos tangibles. Por otra parte, Belk, como explican Laurenti, Singh, Cotrim, Toni y Sinha (2019), diferencia entre dos periodos significativos para la economía colaborativa: antes y después de la *web*. Anteriormente, compartir era un acto común pero exento de intercambio monetario, normalmente entre amigos o familiares. Tras la presencia de Internet, este acto de colaboración pasa a ser de objetos y servicios, recursos tangibles e intangibles. El autor también explica debido a diversos factores sociales, económicos y medioambientales hace que se convierta en una tendencia muy difundida.

En su artículo, Botsman y Rogers (2010) definen la economía colaborativa como «un sistema organizado de intercambio, trueque, préstamo, comercio, alquiler, regalo o intercambio». Este tipo de economía y consumo colaborativos otorga a los usuarios los beneficios de poseer algo, sin el coste, responsabilidad o impacto ambiental que suponen los métodos tradicionales de consumo.

En este artículo resulta interesante la división de tipos de economía colaborativa en tres sistemas: en primer lugar, los sistemas de producto-servicio dan a las empresas la posibilidad de ofrecer bienes tangibles como servicio, en vez de venderlos. Estos bienes pueden ser alquilados o compartidos. En segundo lugar, la redistribución de mercados, donde productos que antes pertenecían a alguien pasan a ser propiedad de otra persona que puede hacer uso de ellos en ese momento. Por último, los estilos de vida colaborativos fomentan el intercambio de bienes menos tangibles entre personas con gustos y estilos similares.

Olson y Kemp (2015, p.4) aportan una definición más compleja. Los autores explican que la economía colaborativa es un mercado donde:

Los consumidores son personas, empresas o máquinas; hay un exceso de oferta de bienes o servicios y mediante la distribución de estos se crea un beneficio económico para ambas partes, e Internet proporciona un medio de comunicación para la coordinación y la distribución.

En esta definición existen varias perspectivas que podemos destacar: social, tecnológica, económica y medioambiental.

En primer lugar, la perspectiva social implica las relaciones que se producen entre los proveedores y los consumidores, aumentando la socialización entre las partes. En segundo lugar, la perspectiva tecnológica se basa en el uso de Internet para conectar a los consumidores con los servicios que se ofrecen. Además de posibilitar la transacción, la tecnología mejora el uso del servicio, ofreciendo una experiencia más adaptada al cliente. Podemos decir que el desarrollo y mejora de las tecnologías ofrecen todo tipo de ventajas y oportunidades para las economías colaborativas. En tercer lugar, la perspectiva económica se puede identificar como el enfoque en la eficiencia de recursos por la naturaleza del negocio, pero también por el uso de la tecnología a su favor. Por último, la perspectiva medioambiental se debe al enfoque de este tipo de modelo en el énfasis de la optimización de recursos ya existentes y la consiguiente reducción de contaminación, como emisiones de gases.

Teniendo en cuenta la definición y las características de la economía colaborativa, la empresa con un modelo de negocio tradicional varía comparada con el modelo de negocio de economía colaborativa. En el caso de una empresa con un modelo de negocio tradicional, el valor, como hemos visto anteriormente mencionado por Zott et al. (2012), se basa en la relación de venta entre la empresa y el consumidor. Sin embargo, esta relación es más compleja en los modelos de negocio de economía colaborativa ya que esta relación se mantiene en el tiempo y la propiedad del bien en cuestión se comparte. Es por esto que la propuesta de valor también se comparte entre ambas partes. En el caso de la entrega de valor, esta se realiza mediante plataformas digitales, siendo el principal punto de contacto entre la empresa y los consumidores. Por último, la captura de valor se refiere a la distribución de beneficios entre ambas partes (Parente, Geleilate y Rong, 2017).

Existen varios tipos de economía colaborativa, que dependen de la pertenencia del producto en cuestión: B2C y P2P. En el caso de B2C, la empresa ofrece una propiedad limitada del objeto a la persona que hace uso de sus servicios. Sin embargo, en P2P, los propietarios de esos servicios o bienes son personas individuales que ceden su propiedad tangible o intangible a otra persona.

## **3.2. Estrategia empresarial**

### **3.2.1. Concepto, fases y niveles**

La estrategia empresarial puede definirse como el conjunto de decisiones tomadas y las acciones que se llevan a cabo con el fin de conseguir objetivos y asegurarse una posición competitiva en el mercado.

La estrategia que adopta una empresa se basa en su misión, visión y valores (Kaplan y Norton, 2008) y esta es una estructura fundamental mediante la cual una empresa tiene la oportunidad de definir su continuidad facilitando su adaptación en un entorno cambiante (Hax y Majluf, 1986). Aunque estos autores ofrecen diversas dimensiones al concepto, esta definición admite como estrategia la necesidad por parte de la empresa de establecer una ventaja competitiva.

El entorno es una de los factores principales por los que la empresa decide adoptar una estrategia, debido a la creciente cantidad de variables que intervienen, debido a la aparición de nuevas tecnologías, mayor globalización y mayor competencia. Debido a la creciente complejidad de este entorno, la estrategia se vuelve esencial para el desarrollo y subsistencia de las compañías.

Navas y Guerras (2002) establecen que el proceso de dirección estratégica se puede definir como la secuencia que parte del enfoque racional y quiere establecer una serie de fases para elegir la estrategia más adecuada, según el entorno y las características de la empresa. Este proceso estratégico tiene tres fases:

1. La primera fase es el análisis estratégico, donde se determina la misión y la visión de la empresa, así como los objetivos. Esto determina la orientación básica de la empresa en el sector. También incluye un análisis tanto interno como externo que ofrece un diagnóstico de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la empresa.

2. La segunda fase es la formulación de las estrategias. Una vez conocidos la situación del entorno y el estado de la empresa, y fijado el objetivo, nos centramos en la consecución del mismo, valorando las opciones disponibles.

3. Por último, la última fase es la implantación de las estrategias, que se basa en la evaluación de las diferentes opciones y la selección de las más adecuada. Después, estas se pondrán en práctica y, por último, se realizará un control estratégico revisando todo el proceso y llevando a cabo cualquier modificación que sea necesaria.

Una vez definido lo que es estrategia y el contenido y características de las decisiones estratégicas, podemos observar en los niveles en los que se puede hablar de estrategia, dependiendo de la jerarquía de la organización (Navas y Guerras, 2002):

En primer lugar, la estrategia global o corporativa se da cuando una empresa tiene varios negocios. En este caso, cada uno de los negocios puede tener diferentes estrategias, según la tecnología o los clientes que lo caractericen. Esta estrategia busca una orientación de la empresa básica en su conjunto. En este nivel, la estrategia está orientada a la búsqueda de oportunidades con la introducción de nuevos productos o la definición del campo de actividad.

En segundo lugar, la estrategia de negocio o competitiva. Un negocio puede considerarse como un binomio producto-mercado y es por ello que cada negocio que define a una empresa requiere una estrategia especial, para crear y mantener una ventaja competitiva mediante diferenciación, reducción de precios, etc.

Por último, las estrategias funcionales, se dan a nivel funcional o de áreas de la empresa, como operaciones, marketing, contabilidad y finanzas y recursos humanos. Este tipo de estrategias están a un nivel inferior de la estrategia de negocio.

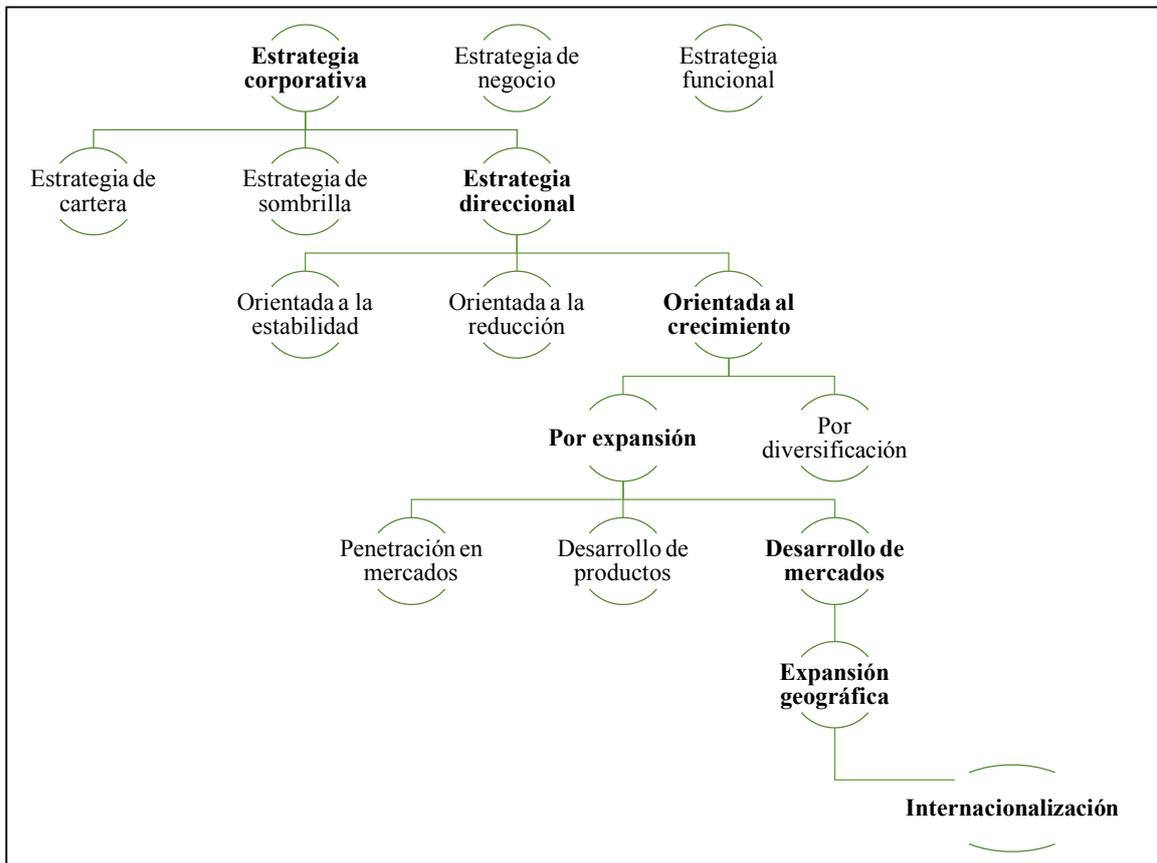
### **3.2.2. Estrategia corporativa**

La estrategia corporativa se puede considerar como la más importante en cuanto al plan estratégico de la empresa, ya que establece la dirección general de la misma. Esta estrategia deriva en tres aspectos esenciales (Navas y Guerras, 2002):

- La estrategia direccional que se refiere a la orientación de la compañía hacia el crecimiento, estabilidad o reducción.

- La estrategia de cartera es la industria en la que compete la empresa a través de sus productos y negocios.
- La estrategia de sombrilla es la forma en la que la empresa coordina las actividades

**Figura 1. Niveles de estrategia: la estrategia corporativa orientada al crecimiento**



Fuente: Elaboración propia a partir de la información proporcionada por Navas y Guerras (2002).

La estrategia direccional se basa en la orientación de la empresa hacia el crecimiento (expansión de las actividades de la empresa), la estabilidad (no se realizan cambios) o la reducción (disminución de las actividades de la empresa) con el fin de mejorar su posición.

La estrategia de crecimiento es aquella que da la oportunidad a la empresa de expandir sus actividades, por productos o por mercados, y tener una mejor ventaja con respecto a los competidores. Dentro de la estrategia de crecimiento, tanto la razón del mismo (centralización o diversificación de actividades) como la metodología (la dirección de desarrollo, interna o externa), dan lugar a dos estrategias de crecimiento: por diversificación o por expansión.

La diversificación requiere que los recursos de la empresa se dirijan hacia una oportunidad novedosa, ya sea por mercado o por producto, mientras que la expansión se centra en el desarrollo de los productos o mercados ya existentes, basándose en el crecimiento de una misma línea. Existen tres tipos de expansión: por penetración en el mercado, por desarrollo de producto y por desarrollo de mercado.

El crecimiento por desarrollo de mercado está directamente relacionado con la internacionalización, ya que la empresa trata de introducir sus productos o servicios en un área geográfica diferente.

### **3.3. La internacionalización**

Como hemos podido observar, la internacionalización de una empresa es una decisión estrechamente relacionada con su estrategia corporativa y que se lleva a cabo por varias razones: los factores de empuje, de arrastre o facilitadores (Iborra, Dasí, Dolz y Ferrer, 2014).

En primer lugar, los factores de empuje son aquellos que están relacionados con un carácter reactivo que suelen ser consecuencia de situaciones difíciles o negativas que empujan a las empresas a mercados exteriores, como la saturación de los mercados nacionales, competencia o las condiciones económicas y sociales del país. En segundo lugar, los factores de arrastre tienen un carácter positivo y proactivo, ya que están directamente relacionados con el deseo de la empresa de expandir sus mercados, como la falta de explotación de ciertos mercados, acciones estratégicas relacionadas con los competidores o motivos de eficiencia. Por último, los factores facilitadores son aquellos que afectan la decisión de la empresa, como la experiencia en mercados internacionales, la evolución tecnológica o la personalidad de los directivos (Iborra et al., 2014).

#### **3.3.1. Teorías de internacionalización**

La internacionalización de una empresa tiene numerosos factores, y es por ello que las diferentes teorías acerca de este fenómeno se centran en variantes comunes, como la localización de la internacionalización.

La localización es uno de los factores más importantes, como destacan Johanson y Vahlne (1977). Estos autores explican mediante el modelo de Uppsala que el proceso de internacionalización es lento y gradual, basado en los recursos comprometidos del país

en cuestión. El desarrollo de la actividad de dicha empresa en el exterior se determina por la experiencia adquirida y el conocimiento acumulado en el mercado inicial para después expandirse al extranjero. Existen varias etapas en este modelo:

1. La realización de actividades esporádicas de exportación
2. La exportación a través de representantes independientes
3. El establecimiento de una sucursal comercial en el país extranjero
4. El establecimiento de unidades productivas en el país extranjero

Los autores indican que una mayor experiencia y compromiso en un mercado internacional indican una mayor oportunidad en el extranjero. Mencionan la «distancia psicológica» como un elemento esencial en el proceso del crecimiento hacia el exterior, definiendo este concepto como un conjunto de factores que dificultan esta expansión, como diferencial culturales o lingüísticas (Johanson y Vahlne, 1997).

Aunque la entrada en mercados extranjeros puede suponer un gran paso para la empresa debido a la falta de información con la que puede contar, Porter (1966), Chetty y Wilson (2003) mencionan que en algunos casos, la presencia de competidores en un mercado extranjero puede resultar una ventaja para el proceso de internacionalización, ya que estos pueden proporcionar información relevante sobre el campo de negocio.

En el proceso de la internacionalización, existen un elemento que resulta importante como parte de la localización: la desventaja del extranjero («*liability of foreignness*»), como mencionan Goerzen, Nielsen y Asmussen (2013). Esto se explica como el coste en el que incurren las empresas cuando deciden internacionalizarse a ciertos países o regiones. Estos costes suelen ser mayores dependiendo de la zona en la que se sitúe el mercado, siendo la reducción de costes mayor cuanto más «global» es la ciudad.

Los autores explican que una ciudad global es aquella que va más allá de su tamaño, pero tiene en cuenta otros factores, como sus interconexiones, su papel en la economía global, fuerte presencia del sector servicios, etc. (Goerzen et al., 2013). Es por este motivo que los autores consideran más eficaz e interesante analizar zonas o ciudades, en vez de un país en su totalidad.

Como Goerzen et al. (2013) mencionan, Hymer realiza en su estudio «*The Multinational Corporation and the Law of Uneven Development*» (1972) una clasificación de las ciudades, divididas en «tipo 1», «tipo 2» y «tipo 3».

**Tabla 1. Clasificación de las ciudades de Hymer**

<u>Tipo 1</u>	<u>Tipo 2</u>	<u>Tipo 3</u>
Ciudad global, mano de obra cualificada, focos políticos y económicos, sector servicios predominante.	Menor flujo tecnológico e intelectual, industrias y actividades relacionadas similares,	Demográficamente pequeña, mano de obra poco cualificada o barata.
Nueva York, Londres, París, Madrid, Roma	Boston, Manchester, Lyon, Málaga, Milan	Baltimore, Leeds, Lille, Santiago, Turín

Fuente: Elaboración propia a partir de la información proporcionada por Goerzen et al. (2013).

Siguiendo esta clasificación, podemos determinar que el tipo más importante es el 1, siendo, como Goerzen et al. (2013) explican, ciudades globales con una buena red de transportes, conexión entre otras ciudades globales y contando con una mayor atracción demográfica, siendo las localizaciones ideales para la expansión de multinacionales.

Otro factor determinante para la internacionalización es la rapidez con la que se lleva a cabo. Algunos autores como Johnson y Vahle (1977) o Chetty y Wilson (2014) explican que la internacionalización debe darse con una velocidad gradual, ganando más experiencia con cada expansión al exterior.

En cuanto al proceso de internacionalización, Hill (2011, p. 456) explica mediante el «modelo de Hill» que las empresas tienen la necesidad de prestar atención a dos presiones a la hora de internacionalizarse: la presión por la adaptación a los gustos locales y la presión por la reducción de costes. Estas presiones crearán la opción de diferentes estrategias: global, transnacional, internacional o multinacional (ver Anexo I, figura 1).

- La estrategia global carece de presión por su adaptación a los gustos locales, pero sí cuenta con presiones por la reducción de costes. Es por ello se basa en la eficiencia global, reduciendo costes pero aumentando la calidad.

- La estrategia transnacional cuenta con mucha presión para reducir costes y para adaptarse a los gustos locales, por lo que se enfoca en el desarrollo de eficiencia, innovación y flexibilidad.
- La estrategia internacional tiene una presión mínima por la adaptación a los gustos locales y por la reducción de costes. Esta estrategia busca una extensión en el ciclo de vida del producto y la innovación constante.
- La estrategia multinacional tiene una gran presión por adaptarse a las necesidades locales pero no por la reducción de precios, por lo que ponen mucho énfasis en su diferenciación, además de contar con unidades nacionales autosuficientes.

### **3.3.2. La internacionalización de empresas de *e-business***

La internacionalización de empresas cuyo modelo de negocio se basa en la tecnología no cuentan con el mismo proceso que las empresas tradicionales, ya que aportan valor a través de la tecnología, siendo esta su perspectiva más importante, como hemos mencionado anteriormente con la definición de Olson y Kemp (2015).

Podemos decir que el proceso de internacionalización es diferente debido a la influencia que tiene la tecnología en la velocidad de la internacionalización o la elección de localización. Los costes de adaptación están reducidos y la desventaja del extranjero que mencionan Goerzen et al. (2013) no es la misma en términos distancia o transacción.

Parente et al. (2017) explican que una empresa cuyo modelo de negocio es digital tienen una experiencia diferente debido a la importancia reducida de la localización geográfica de la internacionalización, así como a la distancia desde el lugar originario de la empresa.

En el caso de la elección de localización, como hemos mencionado con anterioridad, la clasificación de las ciudades de Hymer (1972) tiene una gran importancia, ya que el tipo 1 es el modelo idóneo de ciudad: cuentan con una gran oferta de mano de obra cualificada y tienen una mayor densidad de población, por lo que pueden encontrar una mayor cantidad de usuarios.

#### 4. Objetivos, preguntas de investigación e hipótesis

El objetivo de nuestro trabajo es definir una estrategia de internacionalización para Enterprise CarClub mediante el análisis interno de la empresa, así como el análisis del sector y de la competencia, para poder tener una visión más amplia y completa de la situación actual de las empresas de *car-sharing* y cuáles son los factores fundamentales del ámbito de actuación de las mismas.

Para realizar este análisis debemos tener en cuenta varias cuestiones:

- ¿Cuáles son los elementos esenciales para el éxito de la internacionalización de una empresa de *car-sharing*?
- ¿Qué localización es idónea para la expansión internacional?
- ¿Es Madrid una buena elección para la internacionalización de Enterprise CarClub?
- ¿Cuál es la mejor estrategia para llevar a cabo esta internacionalización para el mejor establecimiento y funcionamiento futuro de la empresa?

Este trabajo parte de la hipótesis principal de que Madrid puede ser una localización óptima por la reputación con la que cuentan las empresas de *car-sharing*, así como una población idónea para el desarrollo de la actividad de Enterprise CarClub, gracias a su modelo de negocio, su organización interna y la relación con una prestigiosa empresa de servicios de alquiler con presencia en España desde hace años.

## 5. Metodología

En el siguiente apartado procederemos a analizar nuestro caso de estudio: Enterprise CarClub. En primer lugar, realizaremos un análisis interno, en el que observaremos cómo es esta empresa en diferentes ámbitos; la filosofía, la organización, la gestión y los costes, para después poder analizar el producto y el viaje del cliente mediante el proceso de reserva.

En segundo lugar, llevaremos a cabo un análisis externo, donde estudiaremos la situación actual de las empresas de *car-sharing*, así como la situación del sector con los principales competidores presentes, así como las expectativas de los consumidores a la hora de participar en este tipo de economía colaborativa.

Tanto en el análisis interno como en el análisis externo, usaremos el *Business Canvas Model* o «lienzo de modelo de negocio», creado por Osterwalder y Pigneur (2009), el cual describe la interrelación de nueve componentes que forman el modelo de negocio (ver Anexo I, figura 2). De esta forma, podremos observar de una manera visual el funcionamiento tanto de ECC como de las otras empresas competidoras en el sector.

En tercer lugar, realizaremos un análisis DAFO con las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la empresa.

Por último, realizaremos un análisis PESTEL, donde presentaremos las características del mercado en el que entrará ECC y el porqué de esta elección, así como el análisis de las cinco fuerzas de Porter, finalizando con las estrategias que la empresa debe seguir.

## **6. Caso de estudio: Enterprise CarClub**

Enterprise CarClub es una empresa de *car-sharing* que forma parte de la empresa multinacional de alquiler de coche Enterprise Holdings. Enterprise CarClub existe actualmente en Reino Unido y en los Estados Unidos y Canadá, donde se denomina Enterprise CarShare.

En el Reino Unido, la empresa fue creada en 2000, llamada entonces City Car Club y solo disponible en el Londres y en Edimburgo. En 2015, Enterprise Holdings compró la compañía y cambió el nombre a Enterprise CarClub. En la actualidad, existen más de 1.500 vehículos disponibles en todo Reino Unido, en más de 150 localizaciones.

Enterprise CarClub es un modelo de *car-sharing* que se basa en economía colaborativa B2B con un sistema fijo y de *station-based*, donde el vehículo alquilado en cuestión se recoge en un estacionamiento en concreto y se devuelve al mismo. Todo el proceso de alquiler se realiza desde la aplicación móvil, donde se introduce el área de elección y se rellena un formulario con datos básicos de contacto, carné de conducir e información de pago.

### **6.1. Análisis de internacionalización**

#### **6.1.1. Análisis interno**

Enterprise CarClub es una empresa privada subsidiaria de Enterprise Holdings, la cual fue fundada en 1957 por Jack Taylor en Missouri, Estados Unidos. En la actualidad, Chrissy Taylor, nieta del fundador, es la CEO.

En la actualidad, Enterprise cuenta con más de 10.000 oficinas por todo el mundo, distribuidas en más de 90 países, así como unos ingresos de más de 22,5 miles de millones de dólares en el año fiscal 2020 (Forbes, 2020), posicionándola en la empresa de alquiler de coches más grande del mundo.

Enterprise es una empresa familiar con orígenes tradicionales, por lo que le da mucha importancia a sus valores, los cuales se pueden observar en la tabla a continuación, además de la visión y misión de la empresa.

**Tabla 2. Misión, visión y valores de Enterprise Holdings**

<b>Misión</b>	Ser el mayor proveedor de transporte del mundo. Exceder las expectativas de nuestros clientes en cuanto a servicio, calidad y excelencia. Proporcionar a nuestros empleados un buen lugar para trabajar. Servir a nuestra comunidad.
<b>Visión</b>	La visión de Enterprise es un futuro brillante para todo el mundo; ir más allá de las expectativas de nuestros clientes, cuidar de nuestros empleados. Creemos en el fortalecimiento de las comunidades y en la recompensa de trabajar duro con oportunidades de promoción. Estos son los valores que guiaron a Jack Taylor en la creación de Enterprise.
<b>Valores</b>	Nuestra marca es lo más importante que poseemos, la integridad personal y la honestidad son las claves de nuestro éxito, el servicio a nuestros clientes es nuestro modo de vida, nuestra empresa es un lugar divertido y acogedor, trabajamos duro y recompensamos el trabajo, conseguimos mejores resultados cuando escuchamos a nuestros clientes y empleados, fortalecemos las comunidades en las que vivimos y nuestras puertas siempre están abiertas.

Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida de Enterprise Holdings.

Enterprise Holdings cuenta con tres empresas principales: Enterprise Rent-a-Car, Alamo Car Rental y National Car Rental. Aunque las tres subsidiarias son esencialmente empresas de alquiler de coches, existen algunas diferencias entre ellas. En primer lugar, Enterprise es la principal y más conocida agencia de alquiler de coches, con localizaciones tanto en puntos centrales como en aeropuertos, destacando sus opciones de recogida y entrega de coches a domicilio, servicios de sustitución en caso de accidente o su programa de puntos, «Enterprise Plus». El segundo lugar, Alamo es la opción *low-cost*, estando presente solo en aeropuertos y con una clientela generalmente basada en el turismo. Por último, National es la rama más exclusiva de la empresa, con una selección de gama alta de vehículos, dirigido a clientes corporativos y solo disponible en aeropuertos. Además de estas tres empresas, Enterprise Holdings cuenta con negocios más minoritarios, pero no por ello menos importantes: Flex-e-Rent (vehículos creados especialmente para la empresa que los necesita, como camiones frigoríficos), Exotic Car Collection (vehículos de lujo) y servicios de re-venta de coches, entre otros.

Enterprise Holdings cuenta con unas oficinas centrales en cada país en el que tiene oficinas de alquiler, desde donde se organizan todas las subsidiarias. En el caso de

Enterprise CarClub, al no necesitar oficinas propias para la gestión de vehículos, existe un departamento donde se llevan a cabo tareas de administración, soporte, etc.

Enterprise CarClub tiene una relación muy estrecha con las oficinas de alquiler, ya que ayudan al proceso de inscripción en el programa y ofrecen respaldo al cliente. Esto supone una ventaja, ya que aunque es un servicio digital que no necesita personal, existe la opción de contactar con alguien físico si se necesita.

Todos los gastos que conlleva el manejo de esta empresa están cubiertos en los libros financieros por Enterprise Holdings: la relación entre ingresos, gastos y beneficios se plasma en un informe financiero generado cada mes. El informe general cuenta con los datos del país, subdividido en áreas, ciudades y oficinas. En cada área, se incluyen las estaciones de Enterprise CarClub (repartidas por localización), donde se encuentran los gastos incurridos por el personal que está en las oficinas centrales y los costes de mantenimiento para el vehículo.

El coste de adquisición de los vehículos se realiza directamente bajo la supervisión de la familia Taylor, fundadores de Enterprise Holdings. Como ocurre con las otras subsidiarias, Enterprise es dueño de los vehículos que son usados por ellos. Dependiendo del momento del año, demanda general y precio de las unidades, Enterprise adquiere una cantidad de vehículos que son otorgados a las oficinas internacionales y pagados de vuelta por las mismas, con una cantidad fija mensual establecida en los libros financieros.

Enterprise Holdings sigue un modelo de *wholly owned subsidiaries* en los principales países en los que se ha internacionalizado: Reino Unido, Irlanda, Francia, España y Alemania. En el resto de países en los que está presente cuenta con franquicias.

Como ya sabemos, Enterprise CarClub se basa en *car-sharing* con un modelo de B2B fijo y «*station-based*». Estos coches están situados en estaciones de aparcamiento en calles, oficinas de Enterprise o puntos de interés específicamente dedicados a estos coches (ver Anexo II, imagen 1). Los vehículos pueden ser híbridos, *fuel-efficient* o eléctricos. Realizaremos un pequeño análisis del producto y del proceso de inscripción basándonos en la página web de Enterprise CarClub de Londres, la cual será nuestro punto de referencia.

La empresa ofrece la opción de alquilar los coches por horas o días, basándose en cuatro planes diferentes de afiliación, los cuales veremos representados a continuación.

**Tabla 3. Planes de afiliación de Enterprise CarClub en Londres**

Afiliación	Enhanced Plan	Standard+ Plan	Standard Plan	Under 22 Plan
Resumen	Tasas de alquiler reducidas al pagar tasa de afiliación más alta	Incluye 60 millas gratuitas por día en el alquiler al pagar tasas más elevadas	Tasas de alquiler estándar (no incluye millas gratis)	Opción de conducir siendo menor de 22 años
Tipo de cliente	Muy habituales	Frecuentes	Casuales	Clientes entre 19 y 22 años
Afiliación anual	×	60 £	60 £	×
Afiliación mensual	20 £	7 £	7 £	6 £
Reserva por app y ordenador	✓	✓	✓	✓
Coste de alquiler	Por hora o por día	Por hora o por día	Por hora o por día	Por hora
Coste de distancia	Depende del vehículo	60 millas gratis incluidas (coste estándar posterior)	Depende del vehículo	50 p/milla
Acceso a todo tipo de coche y furgoneta	✓	✓	✓	Solo coches pequeños y medianos
Cancelación gratuita	✓	✓	✓	✓
Reducción de franquicia	✓	✓	✓	✓
Restricciones	Máximo 7 días	Máximo 7 días	Máximo 7 días	Alquiler solo disponible entre 5 h y 22 h

Fuente: elaboración propia a partir de la información obtenida de Enterprise CarClub

Cada plan se basa en un tipo diferente de cliente y uso y se diferencia por el precio total, el precio por hora, la franquicia y la edad (ver Anexo II, imágenes 2, 3, 4 y 5). Es importante mencionar que, a excepción del plan «*Under 22 Plan*», es necesario ser mayor de 22 años. Es necesario tener el carné de conducir, pero no por un mínimo de tiempo, así como una tarjeta de crédito o débito a nuestro nombre.

Como podemos observar en la tabla, las características se basan en el precio del alquiler. Existen entonces tres factores que resultan en el precio final: el precio de afiliación, el precio por hora y la distancia. Los últimos dos elementos crean el precio total del alquiler del vehículo, estando disponible un precio aproximado una vez se reserva el vehículo basado en el precio por hora del coche. En las tablas del Anexo II, podemos observar el precio en el que se incurre por milla viajada.

Durante el alquiler existen otras variables que es importante tener en cuenta, como la gasolina, la tarifa de congestión, posibles daños ocasionados al vehículo, parking o multas. En el caso de la gasolina (para aquellos vehículos que no son completamente eléctricos), el coste de esta lo cubre Enterprise CarClub: en el coche se encuentra una tarjeta únicamente destinada al pago de combustible y cuyo pin se facilita cuando se completa una reserva. Lo mismo ocurre con la tarifa de congestión en Londres, conocida como «*congestion charge*», cuyo coste está incluido en la reserva.

Por otra parte, en el caso de los daños del vehículo, parking o multas el coste de los mismos es cubierto por el usuario. La aplicación ofrece la posibilidad de hacer fotografías o vídeos al vehículo antes, durante y después del alquiler, facilitando la opción de notificar a Enterprise CarClub en el caso de que haya un daño mayor de los parámetros de la empresa (ver Anexo II, imagen 6) en el coche. En el caso de querer reducir la franquicia, el cliente tiene la opción de pagar una cantidad extra al mes (10 libras más al mes) o al año (90 libras más por año) para reducir la franquicia de 750 libras a 100 libras. También, tienen opción de reducir la franquicia solo en un alquiler pagando 1,50 libras por hora. El parking fuera de cualquier estacionamiento dedicado exclusivamente a los coches de Enterprise CarClub deberá ser pagado por el cliente. En el caso de multas o sanciones incurridas, sea por velocidad, tráfico o aparcamiento, el cliente es responsable del coste total de las mismas.

Por último, el proceso de alquiler se basa en la aplicación móvil o en la página web, siendo mucho más fácil para el cliente la primera opción. Tras habernos inscrito con Enterprise CarClub y establecer nuestro perfil, debemos realizar una verificación de nuestro carné de conducir, lo cual se puede realizar online (y tarda entre 48 y 72 horas) o en una oficina de Enterprise, para lo cual no hay que pedir cita y se hace al instante. Tras realizar esto, la app nos presenta los parámetros para realizar la reserva: localización, duración del alquiler y tipo de vehículo (ver Anexo II, imagen 7).

Podemos seleccionar la localización que queramos, establecer las fechas y horas para las que queremos realizar la reserva y buscar vehículos basándonos en su tamaño o sus características (ver Anexo II, imagen 8). Una vez seleccionados los parámetros que nos interesan, podemos ver todos los vehículos disponibles (ver Anexo II, imagen 9) y podemos proceder a realizar la reserva (ver Anexo II, imagen 10), la cual incluye todos los detalles que debemos saber: matrícula, localización, coste aproximado, pin para la tarjeta de combustible, etc. Estos detalles también serán enviados en un mail a nuestro correo electrónico.

Una vez finalizado este proceso, cuando hayamos llegado a la localización del coche, solo tendremos que abrir la reserva y desbloquear el coche desde el móvil (ver Anexo II, imagen 11). Las llaves del coche siempre se encuentran en la guantera, insertadas en un compartimento que debemos abrir introduciendo nuestra contraseña. El funcionamiento entonces es como el de un coche normal.

Es importante mencionar que en la actualidad, debido al COVID-19, existe un espacio de una hora que debe mantenerse entre reservas para la higienización del coche y su limpieza, es por ello que algunos coches pueden aparecer como «parcialmente disponibles». Anteriormente, este espacio entre reservas era de 30 minutos.

A continuación, podemos observar la tabla que recoge el lienzo de modelo de negocio para Enterprise CarClub. En ella, podemos observar la relación entre la infraestructura de la empresa, su oferta de valor, sus clientes y sus finanzas. Esta relación nos permite establecer de forma rápida y visual el qué, cómo, quién y cuánto de Enterprise CarClub.

Algunos de los detalles que más llaman la atención son la red de socios, la propuesta de valor, los recursos clave y la estructura de costes. Enterprise CarClub, al

pertenecer a una empresa más madura, como es Enterprise Holdings, tiene una posición privilegiada en cuanto a socios y posibles *partners*, ya que Enterprise en sí posiblemente ya cuenta con ellos. En cuanto a los recursos clave y la propuesta de valor, son dos elementos que están interconectados, gracias a la inversión en i+D que ha realizado Enterprise con Enterprise CarClub, donde tanto la tecnología presente en el coche, como la monitorización de los mismos se debe que forma parte de una empresa de alquiler de coches, teniendo ventaja en ese aspecto.

Tanto la estructura de costes como los flujos de ingreso son muy similares a las oficinas clásicas de alquiler, ya que los ingresos de dinero se producen generalmente por las ventas que se producen en el departamento.

**Tabla 4. Business Model Canvas de Enterprise CarClub**

<b>Red de socios</b>	<b>Actividades clave</b>	<b>Propuesta de valor</b>	<b>Relación con el cliente</b>	<b>Segmentos de clientes</b>
Gobierno local	Mantenimiento flota	Excelente servicio al cliente	App (24/7 chat)	Estudiantes
Gobierno central	Atención al cliente	Reducción de emisiones y contaminación	Centralita	Sustitución coche de empresa
Fabricantes de vehículos	Soporte a comunidades locales	Distancia gratis con afiliación	Oficinas de Enterprise	Personas menores de 22 años
Empresas	Donaciones	Gasolina gratis	Atención en carretera	Usuarios de Enterprise Holdings
Hospitales	<b>Recursos clave</b>	Reducción de franquicia	<b>Canales de distribución y comunicación</b>	Usuarios locales
Universidades	Tecnología	Política de no discriminación (cualquiera puede conducir)	App	Turistas
Servicios de asistencia en carretera	Tarjeta de gasolina	Flota amplia y variada	Página web	
Seguros Zurich	Plataforma		Oficinas	
Enterprise Holdings	Acceso a oficinas			
<b>Estructura de costes</b>		<b>Flujos de ingreso</b>		
Tecnología adaptada a los coches		Reducción de franquicia		
Coste de personal		Afiliaciones y tasas por día y hora		
		Contratos con empresas		

Fuente: Elaboración propia.

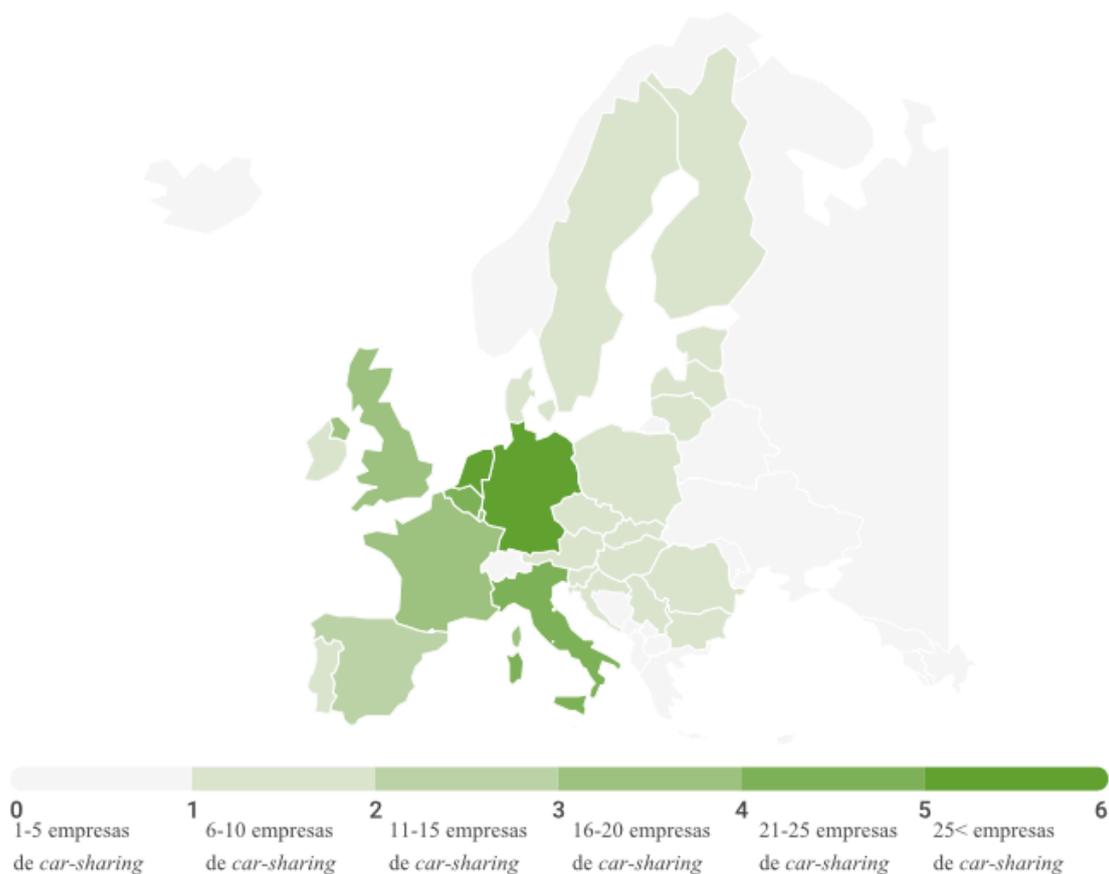
### 6.1.2. Análisis externo

Como hemos mencionado, el sector de *car-sharing* está en alza y en los últimos años ha visto la emergencia de nuevas empresas dedicadas a la economía colaborativa de coches. Existen numerosas empresas de *car-sharing* presentes en el mundo; sin embargo, para este trabajo nos centraremos en su presencia en Europa.

Anteriormente hemos podido observar los diferentes tipos de *car-sharing* que existen. Aunque esta práctica está mayoritariamente extendida por Europa, existen diferencias en cuanto a la distribución de las empresas y su modelo de actuación en diferentes países europeos.

En el siguiente mapa podemos apreciar los principales países europeos que cuentan con empresas de *car-sharing*.

**Figura 1. Número de empresas de *car-sharing* por país europeo**



Fuente: Elaboración propia a partir de la información proporcionada por Rodenbach, Mathis, Chicco y Marco (2017).

Podemos observar que algunos países como Alemania o Países Bajos cuentan con más de 25 empresas diferentes de *car-sharing*. En estos países (incluyendo además otros como Bélgica o Francia) destacan los servicios P2P, siendo el más importante Drivy. Por otra parte, en países como Reino Unido, Italia o España, existen más servicios basados en vehículos fijos o de libre circulación, como ShareNow o Zipcar. En general, los países europeos del este cuentan con servicios basados principalmente en la libre circulación (Rodenbach et al., 2017).

En términos generales, el funcionamiento de la mayoría de los servicios de *car-sharing* se basan en el alquiler de vehículos mediante una app o una página web por una duración de no más de una semana. En el caso de la apertura del coche, en la mayoría de los casos, como ocurre con Zipcar o ShareNow, se realiza con un llavero electrónico o con una tarjeta sin contacto.

Según el estudio realizado por Rodenbach (2017), de las 186 empresas de *car-sharing* en Europa un 84,6 % basa su precio por hora o día, mientras que un 7,7 % lo basa en la combinación de tiempo y distancia (p. 35). Además, un 97,2 % incluye el seguro del coche en la reserva (p. 37). De acuerdo con el tipo de coche, el 96 % de las empresas ofrecen coches pequeños (tipo Fiat 500), el 64 % ofrecen coches medianos (tipo Hyundai i20) y solo un 10 % ofrecen furgonetas (tipo Opel Vivaro) (p. 52). Los coches más comunes son aquellos cuya conducción depende de gasolina (81 %), mientras que los coches híbridos son mucho menos comunes (21,4 %) (p. 53).

A día de hoy existen numerosas empresas que se adaptan a las diferentes modalidades de *car-sharing*, sin embargo existen algunas compañías con una presencia muy fuerte en el mercado. A continuación analizaremos las principales empresas de acuerdo con tu tipo de modelo de *car-sharing*. Dado que el modelo P2P no es comparable con nuestro caso de estudio, nos centraremos en el modelo B2B de libre circulación y fijo.

#### ❖ **Car-sharing de libre circulación: ShareNow y Zipcar**

- ShareNow

Es una empresa alemana creada en 2009, convirtiéndola en una de las primeras compañías de *car-sharing* (ShareNow, 2020), anteriormente conocida como Car2go. Cuenta con Dailmer como accionista y tiene localizaciones en ocho países y más de 15 ciudades. El alquiler se basa en un modelo de libre circulación sin estacionamiento

establecido, por lo que el cliente puede aparcar en las zonas designadas. La flota cuenta con coches *premium* de pequeño tamaño (BMW o Mercedes) o coches estándar de tamaño mini (Fiat 500 o Smart). Además, existen algunos coches eléctricos disponibles. El precio se basa en la tasa por hora además de la distancia recorrida.

**Tabla 5. *Business Canvas Model* de ShareNow**

<b>Red de socios</b> Gobierno local Redes de transporte Empresas Universidades Fabricantes de vehículos Dailmer	<b>Actividades clave</b> Mantenimiento de la flota Servicio al cliente	<b>Propuesta de valor</b> Aparcamiento gratis en zonas públicas Sin depósito Sin costes de repostaje Disponibilidad 24/7 Crédito por repostar coches casi vacíos	<b>Relación con el cliente</b> Online	<b>Segmentos de clientes</b> Personas con reservas de último minuto Viajeros <i>one-way</i> Empresas Conductores que buscan coches <i>premium</i> Usuarios locales
	<b>Recursos clave</b> Tecnología Coches <i>premium</i> Aparcamiento gratuito		<b>Canales de distribución y comunicación</b> Página web App Teléfono	
<b>Estructura de costes</b> Tecnología (plataforma de reservas) Mantenimiento de flota Costes de trabajadores			<b>Flujos de ingreso</b> Tasas de afiliación Coste de aeropuerto Tasas por hora o día	

Fuente: Elaboración propia.

- Zipcar

Creada en 2000, es una empresa estadounidense que forma parte de Avis Budget Group (Zipcar, 2021). Está presente en cuatro países y en más de 30 ciudades. Esta empresa tiene numerosas relaciones con organismos locales, especialmente en Estados Unidos, Canadá y Reino Unido para facilitar el aparcamiento a sus usuarios.

Usa un modelo de libre circulación, aunque puede ser cambiado a fijo por un precio más económico. Su gama de coches es de pequeño y mediano tamaño, siendo la mayoría VW y Hyundai. También existe la posibilidad de alquilar furgonetas. El precio se basa en el tiempo y no la distancia.

**Tabla 6. Business Canvas Model de Zipcar**

<b>Red de socios</b> Gobierno local Empresas Universidades Avis Budget Group	<b>Actividades clave</b> Mantenimiento de flota Soporte a clientes	<b>Propuesta de valor</b> Descuentos a socios Aparcamiento gratuito Gasolina, seguro y tasa de congestión incluidos en el precio	<b>Relación con el cliente</b> Self-service Atención en carretera	<b>Segmentos de clientes</b> Universitarios Mudanzas Reservas de último minuto Empresas
	<b>Recursos clave</b> Tecnología Aparcamiento estratégico Variedad		<b>Canales de distribución y comunicación</b> Página web App	
<b>Estructura de costes</b> Compra y mantenimiento de la flota Gasolina		<b>Flujos de ingreso</b> Afiliación mensual Conductores de riesgo Tasa por hora o por día		

Fuente: Elaboración propia.

❖ **Car-sharing fijo: Ubeqoo**

- Ubeqoo

Es una empresa francesa creada en 2008 que cuenta con localizaciones en 6 ciudades europeas (Ubeqoo, 2021). Como con Zipcar, mantiene relación con organismos locales para facilitar el aparcamiento de los vehículos.

Es un modelo fijo, donde los coches tienen que ser devueltos al estacionamiento donde se recogió. Usa coches de tamaño pequeño y el precio se basa en la distancia y la tasa por hora.

**Tabla 7. Business Canvas Model de Ubeqoo**

<b>Red de socios</b> Transporte público Gobierno local Fabricantes de vehículos	<b>Actividades clave</b> Marketing Desarrollo de nuevos proyectos	<b>Propuesta de valor</b> Usuarios de transporte público tienen descuentos	<b>Relación con el cliente</b> Centralita	<b>Segmentos de clientes</b> Alternativa al coche de empresa Turistas
--	---	---	--	---

Empresas	<b>Recursos clave</b> Tecnología Plataforma Flota de vehículos	Aparcamiento gratuito No hay depósito Reducción de franquicia a 500 €	<b>Canales de distribución y comunicación</b> App Página web	Coche para tareas diarias Reservas de último minuto
<b>Estructura de costes</b> Mantenimiento de la flota Coste de personal Seguros		<b>Flujos de ingreso</b> Tasa de afiliación Tasa por distancia		

Fuente: Elaboración propia.

El estudio llevado a cabo por la consultora Kearney (n.d.), parte de McKinsey & Company, el cual incluye más de 1.000 usuarios de *car-sharing* de Estados Unidos, Reino Unido y Alemania, identifica que no todos los usuarios que cuentan con una cuenta de afiliación la usan habitualmente; en el caso de Reino Unido más del 50 % de usuarios solo usa la cuenta una vez al mes.

Otro elemento interesante que incluye este estudio (Kearney, n.d.) son una serie de factores que los usuarios echan en falta en comparación con un coche privado, siendo un 33 % la disponibilidad constante de un coche y un 31 % una reducción del coste debido al uso frecuente.

Además de elementos que los clientes echaban en falta, se tomaron en consideración elementos que hacen que los usuarios usen más los servicios o, si no lo son, que se conviertan en miembros por afiliación. Los elementos destacable para que alguien se conviertan en miembro destacan por ser: facilidad de reserva, diversidad de vehículos, relación calidad-precio y la opción de acudir a un lugar físico para mejorar la experiencia o en caso de tener un problema. Por otro lado, algunos factores que hacen que aquellos que son miembros vuelvan a alquilar y sean usuarios fieles son: la limpieza del vehículo, transparencia en el precio y cercanía de coches disponibles.

Estas diferencias también se pueden observar en cuanto a la edad, ya que usuarios más jóvenes dan importancia a las apariencias del vehículo y la variedad de modelos, mientras que los usuarios más mayores prefieren un bajo coste o una buena relación calidad-precio.

### 6.1.3. Análisis DAFO

Tras haber realizado un análisis interno y externo de la empresa, concluiremos con el análisis DAFO, donde podremos visualizar la relación entre debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de Enterprise CarClub en el sector.

**Tabla 8. Análisis DAFO de Enterprise CarClub**

<b>DEBILIDADES</b> Restricciones de movilidad (estacionamiento y pago por distancia) Franquicia en vehículos Uno o dos coches por localización Coste por afiliación	<b>AMENAZAS</b> Desarrollo de tecnologías similares Relaciones de competidores con empresas Nuevos competidores en el mercado Regulaciones y restricciones contra vehículos por combustión
<b>FORTALEZAS</b> Opción de realizar <i>self-service</i> o acudir a una oficina si es necesario Variedad de vehículos Limpieza de los coches entre alquileres Empresa con trayectoria y reconocimiento	<b>OPORTUNIDADES</b> Desarrollar relaciones con sectores de transporte Acuerdos con fabricantes de vehículos Beneficios por «buen comportamiento» Opciones de aparcamiento gratuito

Fuente: Elaboración propia.

- **Debilidades**

Enterprise CarClub no es una empresa que cuente con numerosos tratos en relación a aparcamiento, a diferencia de otras empresas, como Zipcar, por lo que estas restricciones pueden suponer una debilidad para la empresa en cuanto a su competencia. Además, aunque todos los vehículos tienen franquicia, incluso en las empresas que hemos mencionado con anterioridad, Enterprise CarClub tiene la opción de aportar valor al mercado ofreciendo algún tipo de descuento en la reducción de la franquicia con alquileres acumulados o por «buen comportamiento» al volante. Cabe destacar que este es un apartado muy sensible, ya que la cualquier cosa que pueda pasar al coche (incluso robo o vandalismo) está cubierto en la franquicia, por lo que la zona de aparcamiento o de alquiler es muy importante en este tipo de decisión.

La cantidad de vehículos por estacionamiento es una debilidad, pero no frente a otras empresas de *car-sharing*, ya que esto es una práctica común, sino frente al modelo

de libre circulación que usan las otras empresas. Como hemos mencionado, Enterprise CarClub se basa en el modelo de estacionamiento fijo, por lo que la estrategia de aparcamiento y la logística debe ser observada minuciosamente en cuanto a los coches que podemos admitir en los estacionamientos: el estacionamiento fijo es un modelo más fácil de usar para el negocio, ya que hay un mayor control de la ubicación de los coches, mientras que el modelo de libre circulación ofrece más libertad a los usuarios, permitiendo llevar el coche a cualquier localización. Esto puede ocasionar estacionamientos completamente vacíos u otros con demasiados coches a la vez, pudiendo incluso ocasionar problemas con las autoridades locales.

- **Amenazas**

Aunque el sector de *car-sharing* es relativamente novedoso, existen muchos factores que pueden llevar a perder la ventaja respecto a los clientes, ya sea por la existencia de nuevos competidores con un modelo de negocio similar o la copia de la tecnología que se usa para el proceso de reserva, desbloqueo o conducción del vehículo.

De la misma manera, las relaciones que pueden mantener nuestros competidores con ciertas empresas o incluso con sectores de transporte puede desarrollarse en un futuro u ocasionar contratos más longevos, impidiendo la oportunidad de que Enterprise CarClub adopte esas relaciones.

- **Fortalezas**

Enterprise CarClub tiene una gran ventaja: forma parte de la empresa de alquiler de vehículos más grande e importante del mundo. Esto se refleja en la existencia de numerosas oficinas que pueden ser usadas en alguna ocasión como un apoyo a la actuación de la centralita cuando sea necesario. Esto da la opción al cliente de elegir si quiere una experiencia autónoma o si prefiere ayuda durante el proceso.

Enterprise cuenta con una muy buena relación con los fabricantes de coches, ya que al adquirir coches en grandes cantidades, la compra resulta más económica. Esto da la posibilidad de tener una flota variada y que se pueda resultar atractiva hacia los clientes.

Debido al COVID-19, la necesidad de mantener unos estándares de limpieza e higiene en los vehículos es imprescindible, y el hecho de que Enterprise CarClub tiene la

facilidad de realizar una limpieza exhaustiva del vehículo entre reservas es un factor determinante para muchos usuarios.

- **Oportunidades**

Las principales oportunidades de Enterprise CarClub son el desarrollo de relaciones con autoridades locales o con empresas de transporte, así como una mayor integración de acuerdos con fabricantes de vehículos, basadas en las relaciones existentes.

Como se ha mencionado en el apartado de «debilidades», la posibilidad de incorporar beneficios por «buen comportamiento» a través de reducción de franquicia o incluso de costes de afiliación es una oportunidad que aportaría valor de cara a los usuarios.

Las opciones de aparcamiento gratuitos mediante el desarrollo de las relaciones con autoridades, así como una facilidad mayor de acceder a la recarga de vehículos electrónicos suponen una ventaja de la que Enterprise CarClub puede diferenciarse.

## **6.2. Proceso de internacionalización**

### **6.2.1. Estrategia de internacionalización y formas de entrada**

La estrategia de internacionalización para las empresas de *car-sharing* es diferente a otras empresas de bienes y servicios, ya que los métodos de entrada no se basan en sí en la exportación de bienes de forma tradicional.

En este proceso de internacionalización no existe presión por la reducción de costes o por la adaptación a los gustos locales, ya que no hablamos de un producto en concreto que fabriquemos nosotros, sino de coches. Es por ello que, siguiendo el «modelo Hill», así como el proceso de internacionalización que ha seguido Enterprise en los principales países a los que ha extendido sus servicios, adoptaremos una estrategia internacional.

Como ocurre con las oficinas que existen por Europa, Enterprise CarClub puede introducirse en el mercado internacional a través de *wholly owned subsidiaries*, llevando a cabo una inversión directa por parte de Enterprise Holdings. Esta práctica, aunque más costosa y con más riesgo que otras opciones, aporta un control total del negocio.

Como hemos comentado en el apartado 3.3., hablando sobre la internacionalización, los factores que debemos tener en cuenta son la rapidez y la localización de la expansión. En el caso de la rapidez, siguiendo el modelo de Uppsala (Johanson y Vahlne, 1977), Enterprise CarClub se encuentra en la 4ª etapa de dicho proceso, ya Enterprise Holdings tiene información sobre el mercado en cuestión, además de contar con presencia internacional y control sobre los procesos de ventas y de gestión.

### **6.2.2. Selección del mercado**

Teniendo este factor en cuenta, la localización resulta más fácil de enfocar. En el caso de Enterprise Holdings, aunque tiene una presencia global, la internacionalización se ha realizado con más ímpetu en los países del oeste de Europa, siendo los mercados más importantes Reino Unido, Irlanda, Francia, España y Alemania, siendo Irlanda el menos desarrollado de todos. En estos países se ha mantenido el control total de la marca y de los procesos de gestión, ya que son los únicos países que operan bajo *wholly owned subsidiaries* y no por franquicias, como ocurre en Italia. Aunque Francia y Alemania pueden ser opciones llamativas para la posible internacionalización, hay una gran saturación del sector, lo cual puede resultar contraproducente en nuestra estrategia. Es por ello que el país elegido es España.

Como hemos mencionado anteriormente, a la hora de internacionalizar empresas cuyo modelo de negocio se basa en la tecnología, es importante decidir una ciudad concreta más que un país en general. Es por ello que, siguiendo la clasificación de ciudades de Hymer (1972), debemos optar por una ciudad de «tipo 1», destacando su oferta de mano de obra cualificada, la interconexión con otras ciudades, la red de comunicaciones y la buena red de transporte y carreteras. Por este motivo la ciudad a la cual seleccionaremos como nuestro mercado de internacionalización es Madrid.

Para poder obtener una visión de dicha estrategia y poder analizar si Madrid es la localización idónea para la internacionalización, realizaremos un análisis PESTEL de la ciudad respecto al sector de *car-sharing*.

- **Político**

Es importante mencionar que España es un estado democrático de derecho que forma parte de la Unión Europea, por lo que hace necesario el cumplimiento de las normativas comunitarias.

En un ámbito general, el Comité de las Regiones Europeo elaboró el Dictamen del Comité de las Regiones Europeo sobre «La dimensión local y regional de la economía colaborativa» (2015) con referencia a la economía colaborativa en el marco de la Unión Europea, en el cual se establecen algunas características comunes entre las actividades colaborativas, pero que las diferencian de las actividades económicas clásicas.

Además de esta directiva, la Unión Europea cuenta con el Libro Blanco de Transporte (2011), el cual indica las medidas y pasos necesarios para una mejor relación entre métodos de transporte en Europa, así como las líneas de actuación para una menor contaminación y el desarrollo de una red de transporte de mayor calidad.

- **Económico**

Aunque España se ha recuperado económicamente en los últimos años, debido al COVID-19, el PIB cayó un 12,8 %, siendo uno de los países más afectados de Europa. El sector más afectado por la pandemia fue el sector servicios y, en especial, la industria del turismo. Sin embargo, el FMI prevé un crecimiento general del PIB de 5,9 % en 2021 y 4,5 % en 2022 (PwC, 2020).

En 2020, la Consejería de Medioambiente, Ordenación del Territorio y Medioambiente de la Comunidad de Madrid firmó un acuerdo con las empresas de movilidad que forman la Asociación Empresarial para el Desarrollo e Impulso de la Movilidad Eléctrica (AEDIVE) mediante el cual los usuarios que cuenten con un coche no eléctrico de más de 10 años, pueden darlo de baja a cambio de un bono de 1.250 € para el uso de servicios de *car-sharing* (ShareNow, 2020).

Además, el Gobierno planea usar unos 10.000 millones de euros para la reactivación del sector del automóvil mediante el fomento del uso de coches eléctricos mediante el programa Moves II, a través del cual se pueden solicitar ayudas para la infraestructura de carga de vehículos eléctricos (Comunidad de Madrid, n.d.)

- **Socio-cultural**

Según datos del INE (Instituto Nacional de Estadística), la población actual es de 6.779.888 personas, siendo un 53,4 % mujeres y 46,6 % hombres, y siendo el 60 % de la población entre 18 y 64 años. En 2015, había un total de 3.434.728 habitantes en la Comunidad de Madrid con carné de conducir.

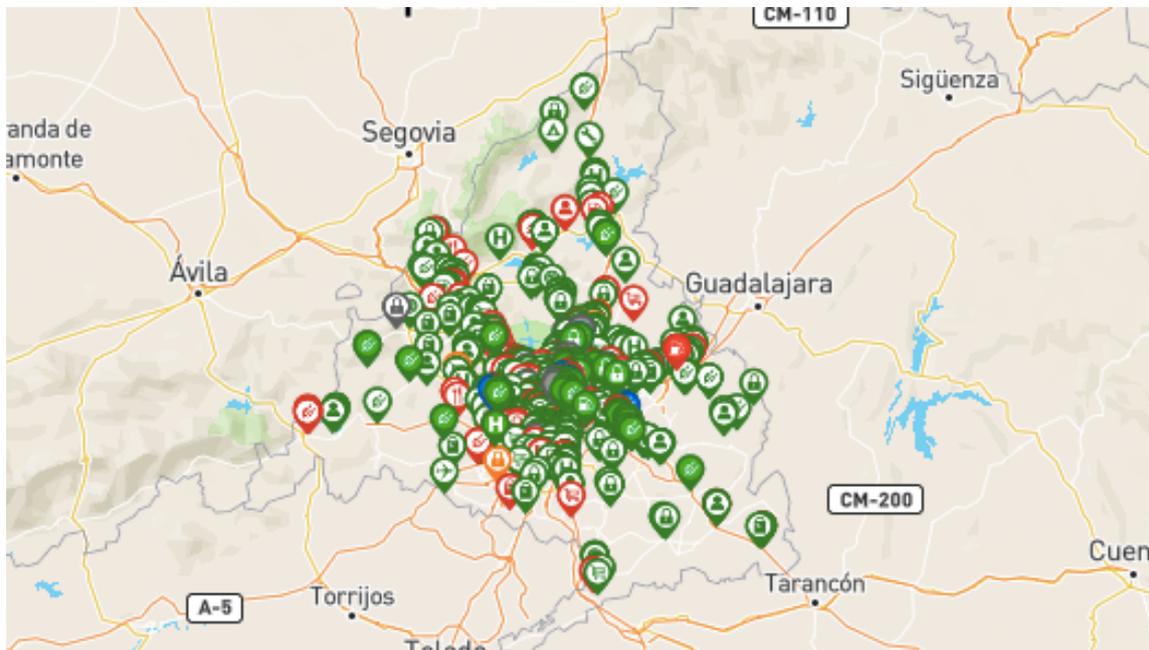
Los usuarios de *car-sharing* son muy variados, ya que pueden atender a numerosas necesidades de transporte: desde alquileres de un par de horas para comprar algo específico, a turistas que quieren ver la ciudad. Por lo general, los servicios de *car-sharing* son usados por clientes entre 24 y 50 años, siendo principalmente mujeres (Kearney, n.d.).

- **Tecnológico**

Los vehículos eléctricos en Madrid cuentan con numerosas ventajas, como el aparcamiento libre de aquellos clasificados como «cero emisiones» según la DGT. Además, gracias a la ordenanza de Calidad de Aire y Sostenibilidad, todos los aparcamientos deberán contar con al menos un punto de recarga para vehículos eléctricos por cada 40 plazas disponibles. A esto se añaden los edificios residenciales, que deben contar con la preinstalación en todas las plazas de garaje desde 2023 (EuropaPress, 2020).

Las opciones de carga para vehículos eléctricos son muy numerosas, como podemos ver en el mapa a continuación, destacando la zona central de Madrid.

**Figura 1. Mapa de los puntos de recarga de coches eléctricos en Madrid.**



Fuente: electromaps.com

Además, los coches eléctricos están exentos de pagar las tasas por Madrid Central, una zona central para evitar la congestión.

- **Environmental (Medioambiental)**

Existen numerosas normativas nacionales e internacionales con respecto a la contaminación y la reducción de emisiones. La más importante es el Protocolo de Kyoto de 1997, la cual es un acuerdo firmado entre 38 países con el fin de reducir los gases de efecto invernadero. También cabe mencionar el Libro Verde de la Comisión Europea, en busca de alternativas al petróleo. A nivel nacional, podemos mencionar el Plan PIVE y el Plan VIVE, los cuales buscan la reducción del uso de coches de combustión por la progresiva adquisición de vehículos de «cero emisión».

- **Legal**

En España no existe una legislación concreta para los servicios de *car-sharing*, pero es importante destacar la regulación por parte de la DGT por la que los coches de uso compartido tienen un distintivo para sus plazas de aparcamiento, así como una pegatina que refleja «cero emisiones» (EuropaPress, 2020).

Tras haber realizado el análisis PESTEL, podemos decir que Madrid es una ciudad apta para el desarrollo del proceso de internacionalización. Es una ciudad con una alta densidad demográfica, una ciudad industrializada y tecnológica con un gran interés por la movilidad compartida y eléctrica, siendo perfecta para la inversión de este tipo de negocio.

### **6.2.3. Las cinco fuerzas de Porter**

Una vez definida la localización de nuestra internacionalización, es importante analizar la competencia que existe en nuestro sector en Madrid, por lo que usaremos el modelo de las cinco fuerzas de Porter (ver Anexo I, imagen 3) para ver la relación entre el valor de nuestro sector a largo plazo y su rentabilidad.

#### **1) Rivalidad competitiva**

En la actualidad existen cuatro empresas principales de *car-sharing* en Madrid: ShareNow, Zity, Emov y Wible. Estas empresas cuentan con modelos de negocio similares, basándose en el alquiler a través de la app o la página web. Sin embargo, tienen algunas peculiaridades que explicaremos en la tabla a continuación.

**Tabla 9. Tabla comparativa empresas de *car-sharing* en Madrid.**

	ShareNow	Zity	Emov	Wible
Modelo de alquiler	Debes devolver el coche a la zona inicial (zona regulada)	Debes devolver el coche a la zona inicial (zona regulada)	Debes devolver el coche a la zona inicial (zona regulada)	No hay zona regulada
Flota	500	200	100	100
Tipo de coche	Pequeño	Pequeño	Pequeño	Pequeño
Cuota de alta	0 €	9 €	0 €	5 €
Precio/minuto	mín. 0,19 €	mín. 0,06 €	mín. 0,29 €	mín. 0,25 €
Franquicia	500 €	500 €	800 €	n.a.
Extra	n.a.	No hay cargo por km	Packs ahorro	Alquiler por día

Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida de ShareNow, Zity, Emov y Wible.

Aunque hay una gran presencia de competidores con una reputación establecida, la oferta en cuanto al alquiler es muy diferente, en cuanto a condiciones y tipos de vehículos.

## **2) Poder de negociación de los proveedores**

En el caso del sector de *car-sharing*, contamos con los fabricantes de coches, los concesionarios, la administración pública o el soporte técnico. Debido a la presencia anterior de Enterprise Holdings, contamos con una ventaja respecto a los proveedores, ya que nuestra marca ya es conocida.

## **3) Poder de negociación de los clientes**

Tenemos la opción de diferenciarnos mediante estrategias de comunicación de atraigan a clientes con diferentes necesidades de transporte, no solo jóvenes que necesiten el coche durante una hora: personas que necesiten una furgoneta para mudarse, estudiantes que vayan a la universidad... Necesitamos una ventaja competitiva frente a los competidores ya que, aunque el *car-sharing* es relativamente nuevo, los clientes lo

conocen por estas empresas, llamando al servicio por el nombre propio de la empresa que más conocen.

Enterprise CarClub también puede contar con clientes ya existentes que usan Enterprise Holdings y que necesitan otro modelo de alquiler para su día a día.

#### **4) Competidores potenciales**

El *car-sharing* es un fenómeno que está ganando peso a nivel nacional e internacional, por lo que es más que probable que en unos años existan nuevas empresas en el sector. Por ello es importante definirnos como empresa antes de que esto suceda.

#### **5) Amenaza de producto sustitutivo**

El transporte en general supone un producto sustitutivo, ya que el transporte público o taxis pueden suponer una amenaza. Sin embargo, es importante mencionar que las economías colaborativas en el sector del transporte están viendo un alza debido a la constante preocupación por el medioambiente, por lo que nuevas opciones, como el *bike-sharing* o el *car-pooling* son nuestras principales amenazas.

## 7. Resultados y conclusión

Como hemos podido observar a lo largo de este trabajo, el fenómeno de *car-sharing* es un negocio con mucho potencial en la actualidad. Este tipo de modelo de transporte responde a las necesidades de varias partes de la población, ya sea en cuanto a la necesidad de optar por una alternativa al coche tradicional, la búsqueda de una opción de transporte más sostenible o una reducción en los costes.

Tras el análisis realizado en el apartado anterior, hemos definido una estrategia de internacionalización que ofrece a Enterprise CarClub la posibilidad de expandir su ámbito de actuación a una nueva localización como es Madrid.

Nuestra hipótesis, basada en la idea de que Madrid es una ciudad perfecta para la expansión de la empresa de nuestro caso de estudio, tiene coherencia con los datos que hemos recabado y analizado en la extensión de este trabajo, ya que hemos podido comprobar que su modelo de negocio, así como su planteamiento de los servicios que ofrece guarda una estrecha relación con lo que los clientes esperan de una empresa de *car-sharing*.

Enterprise CarClub es una empresa con mucho potencial en el sector de la economía colaborativa, gracias a su pertenencia a una gran empresa internacional, como es Enterprise Holdings, como por su distintivo modelo de *car-sharing*.

La estrategia de internacionalización es un proceso que se puede realizar a corto plazo, dado la poca necesidad de adaptación que requiere, además de por el conocimiento adquirido por Enterprise Holdings en sus numerosas internacionalizaciones a lo largo de los años de sus oficinas de alquiler de vehículos.

Tras haber realizado un análisis interno y externo, de la empresa y del sector, podemos concluir diciendo que Enterprise CarClub es una empresa con mucho potencial para internacionalizarse a otros países, empezando por Madrid.

La empresa destaca entre sus competidores por su clara diferenciación a la hora de dirigirse a los clientes: sus planes de afiliación demuestran que hay un amplio público al que dirigirse, abarcando gente joven y adulta, con diferentes tipos de necesidad de transportación y diferentes expectativas de alquiler en el futuro.

Al ser una empresa muy ligada a Enterprise Holdings, tiene la ventaja de ser conocida por esta relación entre sus potenciales clientes, así como de ser una opción de movilidad añadida al clásico alquiler de vehículos entre los clientes existentes.

Aunque el mercado de *car-sharing* es novedoso, existen numerosos competidores, aunque con estrategias de precio correctas y llamamientos atractivos para los clientes, puede asentarse como una opción definitiva en el panorama internacional.

## 8. Referencias

- ABC (2020). Eléctricos vs combustión: diferencias de consumo, rendimiento y coste por kilómetro. *ABC Motor*. Obtenido de ABC: [https://www.abc.es/motor/reportajes/abci-electricos-combustion-diferencias-consumo-rendimiento-y-coste-kilometro-202006020150\\_noticia.html?ref=https:%2F%2Fwww.google.com](https://www.abc.es/motor/reportajes/abci-electricos-combustion-diferencias-consumo-rendimiento-y-coste-kilometro-202006020150_noticia.html?ref=https:%2F%2Fwww.google.com)
- Anderson, L., Gläfke, A., Möller, T. y Schneiderbauer, T. (15 de julio de 2020). Why shared mobility is poised to make a come back after the crisis. *McKinsey*. Obtenido de McKinsey: <https://www.mckinsey.com/industries/automotive-and-assembly/our-insights/why-shared-mobility-is-poised-to-make-a-comeback-after-the-crisis>
- Bellman, R., Clark, C., Malcom, D., Craft, C. y Ricciardi, F. (1957). On the construction of a multi-stage, multi-person business game. *Operations Research*, 5 (4). Obtenido de: <https://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/opre.5.4.469>
- Bostman, R. y Rogers, R. (Octubre de 2010). Beyond Zipcar: Collaborative Consumption. *Harvard Business Review*. Obtenido de Harvard Business Review: <https://hbr.org/2010/10/beyond-zipcar-collaborative-consumption>
- Brook, T. (Enero de 2021). Behavioral Economics: Peer-to-Peer (P2P) Service. *Investopedia*. Obtenido de Investopedia: <https://www.investopedia.com/terms/p/peertopeer-p2p-service.asp>
- Chetty, S. y Wilson, H. (2003). Collaborating with competitors to acquire resources. *International Business Review*, 12 (1). Obtenido de: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969593102000884>
- Comunidad de Madrid (n.d.). Programa MOVES II en la Comunidad de Madrid. *Comunidad de Madrid*. Obtenido de: <https://moves2madrid.com>
- Dailmer (2018). BMW and Dailmer combine mobility services. *Daimler Mobility*. Obtenido de Dailmer: <https://www.daimler-mobility.com/en/company/news/joint-venture-closing/>
- Deloitte (2017). Car Sharing in Europe. Business Models, National Variations and Upcoming Disruptions. *Deloitte*. Obtenido de Deloitte:

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/consumer-industrial-products/CIP-Automotive-Car-Sharing-in-Europe.pdf>

Dictamen del Comité de las Regiones Europeo - La dimensión local y regional de la economía colaborativa. *Diario oficial de la Unión Europea*. 10 de febrero de 2016. (2016/C 051/06). Obtenido de EUR-LEX: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52015IR2698&from=ES>

Enterprise Holdings (2021). Our values. They drive everything we do. *Enterprise Careers*. Obtenido de Enterprise Careers: <https://careers.enterprise.co.uk/company-values>

EuropaPress (21 de octubre de 2020). El 'car sharing' aplaude su reconocimiento como "pieza clave" para una movilidad sostenible por la DGT. *Motor EuropaPress*. Obtenido de: <https://www.europapress.es/motor/sector-00644/noticia-car-sharing-aplaude-reconocimiento-pieza-clave-movilidad-sostenible-dgt-20201021124943.html>

Forbes (2020). Enterprise Holdings. *Forbes*. Obtenido de Forbes: <https://www.forbes.com/companies/enterprise-holdings/?sh=150938e33310>

Frenay, A. (2018). *The Internationalization of Companies With a Sharing Business Model: a Multiple Case Study of Car-Sharing Platforms*. University of Amsterdam. Obtenido de University of Amsterdam: [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwillpLt\\_bTuAhVeVRUIHVGDBTYQFjAAegQIAhAC&url=https%3A%2F%2Fscripties.uba.uva.nl%2Fdownload%3Ffid%3D667850&usg=AOvVaw2mg8BWKikAWL\\_IAvqIYUMY](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwillpLt_bTuAhVeVRUIHVGDBTYQFjAAegQIAhAC&url=https%3A%2F%2Fscripties.uba.uva.nl%2Fdownload%3Ffid%3D667850&usg=AOvVaw2mg8BWKikAWL_IAvqIYUMY)

Frost & Sullivan (2016). The Future of Mobility - Future of Car-Sharing Market to 2025. *Frost & Sullivan*. Obtenido de Medium: <https://medium.com/@abarba/frost-sullivans-future-of-carsharing-market-to-2025-infographic-73761fda30>

Goerzen, A., Nielsen, B. y Asmussen, C. (2013). Global cities and multinational enterprise location strategy. *Journal of International Business Studies*, 44 (5). Obtenido de: [https://www.researchgate.net/publication/256191666\\_Global\\_Cities\\_and\\_Multinational\\_Enterprise\\_Location\\_Strategy](https://www.researchgate.net/publication/256191666_Global_Cities_and_Multinational_Enterprise_Location_Strategy)

- Hax, A. y Majluf, N. (Agosto de 1986). Strategy and Strategy Formation Process. Sloan School of Management, M.I.T. Obtenido de Massachusetts Institute of Technology: <http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/2149/SWP-1810-15686178.pdf>
- Hill, C. (2011). *Negocios Internacionales. Competencias en el mercado global*. México D.F.: McGraw Hill. Obtenido de: [http://webdelprofesor.ula.ve/economia/oscaired/materias/E\\_E\\_Mundial/Negocios\\_internacionales\\_Charles\\_Hill\\_8va\\_ed.pdf](http://webdelprofesor.ula.ve/economia/oscaired/materias/E_E_Mundial/Negocios_internacionales_Charles_Hill_8va_ed.pdf)
- Iborra, M., Dasí, À., Dolz, C. y Ferrer, C. (2014). *Fundamentos de dirección de empresas. Conceptos y habilidades directivas*. Madrid: Paraninfo.
- INE (n.d.). Cifras de población. Comunidad de Madrid. *Comunidad de Madrid*. Obtenido de: [https://www.madrid.org/iestadis/fijas/otros/estructu\\_cen.htm](https://www.madrid.org/iestadis/fijas/otros/estructu_cen.htm)
- Johanson, J. y Vahlne, J. (1977). The internationalization process of the firm - A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Studies*, 8. Obtenido de Springer: <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>
- Kaplan, R. y Norton, D. (Enero de 2008). Mastering the Managing System. *Harvard Business Review*. Recuperado de Harvard Business Review: <https://hbr.org/2008/01/mastering-the-management-system>
- Kearney (n.d.). The desmitification of car-sharing. *Kearney*. Obtenido de Kearney: <https://www.de.kearney.com/automotive/article?/a/the-demystification-of-car-sharing>
- Kenton, W. (2020). Business Essentials: Business-to-Consumer (B2C). *Investopedia*. Obtenido de Investopedia: <https://www.investopedia.com/terms/b/btoc.asp>
- Laurentini, R., Singh, J., Cotrim, J., Toni, M. y Sinha, R. (Octubre de 2019). Characterizing the Sharing Economy State of the Research: A Systematic Map. *Sustainability*, 11 (20), MDPI. Obtenido de MDPI: <https://www.mdpi.com/2071-1050/11/20/5729/htm>

- Libro Blanco de la Comisión Europea. «Hoja de ruta hacia un espacio único europeo de transporte: por una política de transportes competitiva y sostenible». Obtenido de: <http://istas.net/descargas/Libro%20Blanco%20del%20transporte.pdf>
- Mahajan, P. (2018). *Marketing Strategy of a Company Using Shared Economy Business Model. The Case of "Airbnb"*. Vytautas Magnus University. Obtenido de Vytautas Magnus University: [https://www.vdu.lt/cris/bitstream/20.500.12259/36296/1/pooja\\_santosh\\_mahajan\\_md.pdf](https://www.vdu.lt/cris/bitstream/20.500.12259/36296/1/pooja_santosh_mahajan_md.pdf)
- McKinsey (2019). *Shared Mobility*. *McKinsey & Company*. Obtenido de McKinsey: <https://www.mckinsey.com/features/mckinsey-center-for-future-mobility/overview/shared-mobility>
- Navas, J. y Guerras, L. (2002). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. Madrid: Civitas Ediciones.
- Olson, M. y Kemp, S. (2015). *Sharing Economy: An in-depth look at its evolution and trajectory across industries*. *Pipper Jaffray*. Obtenido de Sharing Cities Alliance: <https://sharingcitiesalliance.knowledgeowl.com/help/sharing-economy-an-in-depth-look-at-its-evolution-and-trajectory-across-industries>
- Onetti, A., Zucchella, A., Jones, M. y McDougall-Covin, P. (2012). *Internationalization, innovation and entrepreneurship: business models for new technology-based firms*. *Journal of Management and Governance*, 16 (3), Springer Science-Business Media. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/226680144\\_Internationalization\\_innovation\\_and\\_entrepreneurship\\_Business\\_models\\_for\\_new\\_technology-based\\_firms](https://www.researchgate.net/publication/226680144_Internationalization_innovation_and_entrepreneurship_Business_models_for_new_technology-based_firms)
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. y Tucci, C. (2005). *Clarifying Business Models: Origins, Present and Future of the Concept*. *Communication of AIS*, 15. Obtenido de: <https://aisel.aisnet.org/cais/vol16/iss1/1/>
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2009). *Business Model Generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Obtenido de:

<https://assets.strategyzer.com/assets/resources/business-model-generation-book-preview-2010.pdf>

Parente, R., Geleilate, J. M. y Rong, K. (2017). The Sharing Economy Globalization Phenomenon: A Research Agenda. *Journal of International Management*. Obtenido de Elsevier: <https://isiarticles.com/bundles/Article/pre/pdf/109709.pdf>

Porter, M. (1996). Competitive advantage, agglomeration economies, and regional policy. *International Regional Science Review*, 19 (1-2). Obtenido de: <https://www.semanticscholar.org/paper/Competitive-Advantage%2C-Agglomeration-Economies%2C-and-Porter/478256f376ca793d938c1d6c0f0e7f148dc104d7>

PwC (2020). Los expertos prevén que la economía española caiga un 11,6% en 2020 y rebote hasta el 5,9% en 2021. *PwC*. Obtenido de: <https://www.pwc.es/es/sala-prensa/notas-prensa/2020/expertos-preveen-caida-economia-espana.html>

Richardson, J. (2008). The business model: an integrative framework for strategy execution. *Strategic change*, 17 (5-6). Obtenido de: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/jsc.821>

Rodenbach, J., Mathis, J., Chicco, A. y Marco, D. (6 de octubre de 2017). Car sharing in Europe: a multidimensional classification and inventory. *AUTON*. Obtenido de: <http://stars-h2020.eu/wp-content/uploads/2019/06/STARS-D2.1.pdf>

Shaheen, S. y Cohen, A. (2008). Worldwide Carsharing Growth: An International Comparison. *Institute of Transportation Studies*. Obtenido de ResearchGate: <http://escholarship.org/uc/item/1139r2m5>

ShareNow (2020). ¿Qué es SHARENOW? *ShareNow*. Obtenido de ShareNow: <https://www.share-now.com/es/es/faq/about-share-now/#what-is-share-now>

ShareNow (27 de octubre de 2020). SHARE NOW se adhiere al convenio de la Consejería de Medioambiente para la concesión de incentivos para el fomento de la movilidad sostenible. *ShareNow*. Obtenido de: <https://www.share-now.com/es/es/press-release-agreement-of-the-ministry-of-environment/>

- Teece, D. (2010). Business Models, Business Strategies and Innovation. *Long Range Planning*, 43. Obtenido de: <http://www.bmcommunity.sitew.com/fs/Root/8jig8-businessmodelsbusinessstrategy.pdf>
- Ubeqoo (2021). About us. *Ubeqoo*. Obtenido de Ubeqoo: <https://www.ubeeqo.com/en-gb/about-us>
- Zarei, B., Nessori, H. y Tajeddin, M. (2011). Best practice network business model for internationalization of small and medium enterprises. *Journal of International Entrepreneurship*, 9 (49). Obtenido de: [https://www.researchgate.net/publication/227451663\\_Best\\_practice\\_network\\_business\\_model\\_for\\_internationalization\\_of\\_small\\_and\\_medium\\_enterprises](https://www.researchgate.net/publication/227451663_Best_practice_network_business_model_for_internationalization_of_small_and_medium_enterprises)
- Zipcar (2021). What is Zipcar? *Zipcar*. Obtenido de Zipcar: <https://www.zipcar.com/en-gb/what-is-zipcar>
- Zott, C., Amit, R., y Massa, L (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, 37 (4). Obtenido de: <http://www.cse.tkk.fi/fi/opinnot/T-109.4300/2013/luennot-files/Zott%20et%20al.%20-%202011%20-%20The%20Business%20Model%20Recent%20Developments%20and%20Future%20Research.pdf>

## 9. Anexos

### Anexo I

Figura 1. Estrategias de internacionalización del modelo Hill

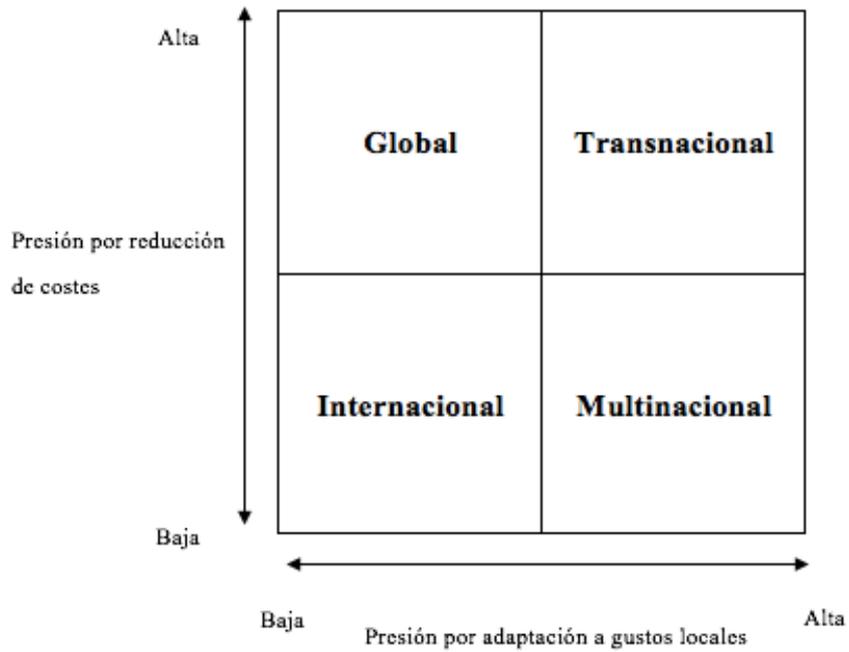
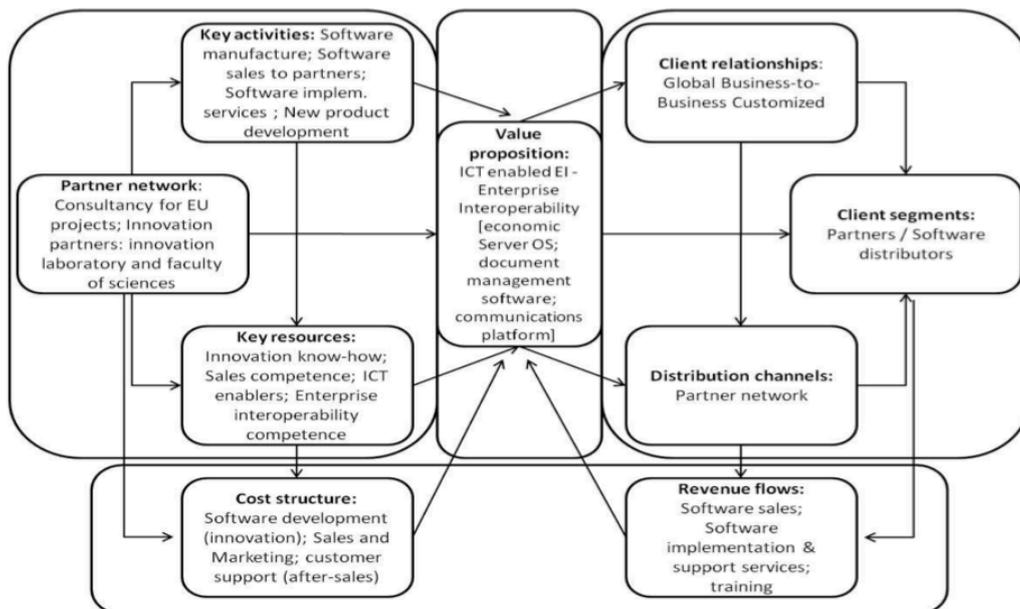
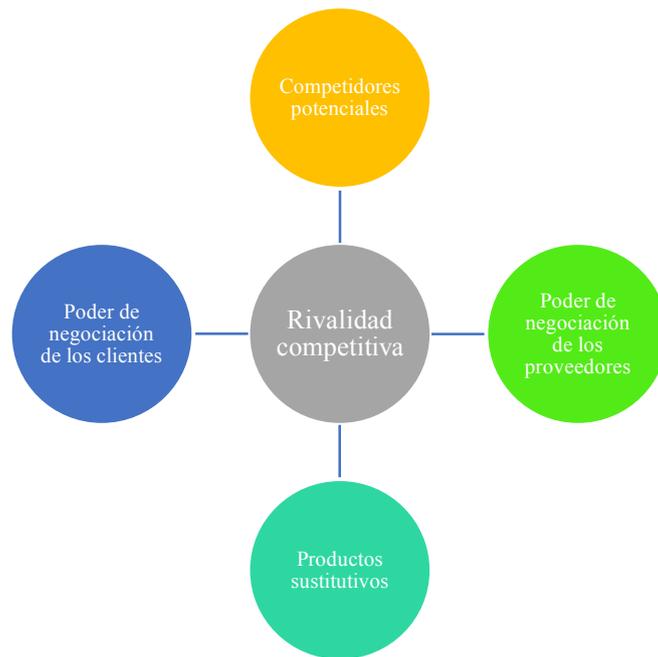


Figura 2. *Business Model Canvas*



**Figura 3. Las cinco fuerzas de Porter**



## Anexo II

**Imagen 1. Coches de Enterprise Car Club**



**Imagen 2. Plan de afiliación de ECC «Enhanced Plan»**

Vehicle Class	Weekdays Rate from			Weekends Rates from		
	Hourly	Daily	Mileage	Hourly	Daily	Mileage
<b>Small</b> Toyota Aygo or similar	£4.35	£37.15	21p	£4.85	£41.15	21p
<b>Economy</b> Ford Fiesta or similar	£5.60	£49.20	21p	£6.25	£54.40	21p
<b>Standard</b> Ford Focus or similar	£6.10	£53.60	21p	£6.80	£59.25	21p
<b>Large</b> Vauxhall Insignia or similar	£7.10	£64.20	21p	£7.85	£70.90	21p
<b>Estate</b> Toyota Auris Estate or similar	£6.60	£59.20	21p	£7.30	£65.40	21p
<b>SUV - Standard</b> Vauxhall Mokka or similar	£6.60	£59.20	21p	£7.30	£65.40	21p
<b>Economy Van</b> Ford Caddy or similar	£6.60	£59.20	27p	£7.30	£65.40	27p
<b>Standard Van</b> Ford Expert or similar	£8.35	£69.20	27p	£9.25	£77.20	27p
<b>Large Van</b> Ford Transit or similar	£9.60	£82.70	27p	£10.60	£91.20	27p
<b>EV - Economy</b> Renault Zoe or similar	£5.40	£47.50	5p	£6.00	£52.50	5p
<b>EV - Standard</b> Nissan Leaf or similar	£5.60	£49.20	5p	£6.20	£54.40	5p

**Imagen 3. Plan de afiliación de Enterprise CarClub «Standard+ Plan»**

Vehicle Class	Weekdays Rates from				Weekends Rates from			
	Hourly	Daily	Inclusive Miles	Additional Mileage	Hourly	Daily	Inclusive Miles	Additional Mileage
<b>Small</b> Toyota Aygo or similar	£6.39	£52.19	60	25p	£7.40	£59.19	60	25p
<b>Economy</b> Ford Fiesta or similar	£7.39	£62.19	60	25p	£8.39	£72.19	60	25p
<b>Standard</b> Ford Focus or similar	£7.90	£72.19	60	25p	£9.40	£82.19	60	25p
<b>Large</b> Vauxhall Insignia or similar	£9.39	£80.19	60	25p	£10.39	£92.19	60	25p
<b>Estate</b> Toyota Auris Estate or similar	£8.39	£77.19	60	25p	£9.89	£87.19	60	25p
<b>SUV - Standard</b> Vauxhall Mokka or similar	£10.19	£82.19	60	25p	£11.39	£100.19	60	25p
<b>Economy Van</b> Ford Caddy or similar	£8.19	£77.19	60	29p	£9.89	£87.19	60	29p
<b>Standard Van</b> Ford Expert or similar	£10.89	£97.19	60	29p	£11.90	£107.19	60	29p
<b>Large Van</b> Ford Transit or similar	£11.89	£107.19	60	29p	£12.90	£118.19	60	29p
<b>EV - Economy</b> Renault Zoe or similar	£7.10	£47.20	60	5p	£7.70	£57.20	60	5p
<b>EV - Standard</b> Nissan Leaf or similar	£7.30	£57.20	60	5p	£7.90	£67.20	60	5p

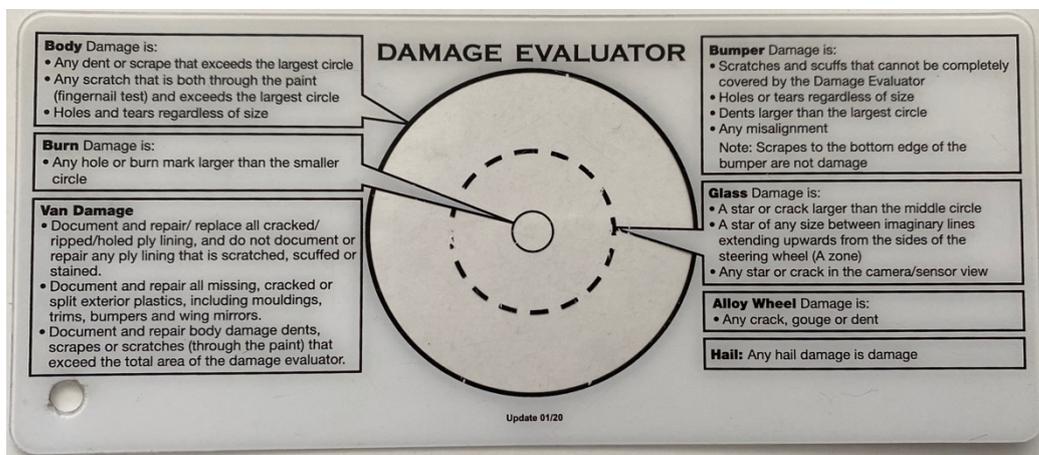
**Imagen 4. Plan de afiliación de Enterprise CarClub «Standard Plan»**

Vehicle Class	Weekdays Rate from			Weekends Rates from		
	Hourly	Daily	Mileage	Hourly	Daily	Mileage
<b>Small</b> Toyota Aygo or similar	£5.85	£47.15	21p per mile	£6.35	£51.15	21p per mile
<b>Economy</b> Ford Fiesta or similar	£7.10	£59.20	21p per mile	£7.75	£64.40	21p per mile
<b>Standard</b> Ford Focus or similar	£7.60	£63.60	21p per mile	£8.30	£69.25	21p per mile
<b>Large</b> Vauxhall Insignia or similar	£8.60	£74.20	21p per mile	£9.35	£80.90	21p per mile
<b>Estate</b> Toyota Auris Estate or similar	£8.10	£69.20	21p per mile	£8.80	£75.40	21p per mile
<b>SUV - Standard</b> Vauxhall Mokka or similar	£8.10	£69.20	21p per mile	£8.80	£75.40	21p per mile
<b>Economy Van</b> Ford Caddy or similar	£8.10	£69.20	27p per mile	£8.80	£75.40	27p per mile
<b>Standard Van</b> Ford Expert or similar	£9.85	£79.20	27p per mile	£10.75	£87.20	27p per mile
<b>Large Van</b> Ford Transit or similar	£11.10	£92.70	27p per mile	£12.10	£101.20	27p per mile
<b>EV - Economy</b> Renault Zoe or similar	£6.90	£57.50	5p per mile	£7.50	£62.50	5p per mile
<b>EV - Standard</b> Nissan Leaf or similar	£7.10	£59.20	5p per mile	£7.70	£64.40	5p per mile

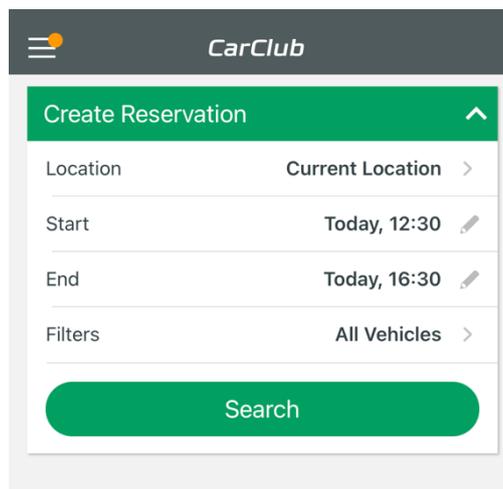
**Imagen 5. Plan de afiliación de Enterprise CarClub «Under 22 Plan»**

Vehicle Class	Weekdays		Weekends	
	Rate from	Mileage	Rate from	Mileage
<b>Small</b> Toyota Aygo or similiar	<b>From £6.85/hr</b>	<b>50p per mile</b>	<b>From £7.35</b>	<b>50p per mile</b>
<b>Economy</b> Ford Fiesta or similiar	<b>From £8.10/hr</b>	<b>50p per mile</b>	<b>From £8.75</b>	<b>50p per mile</b>

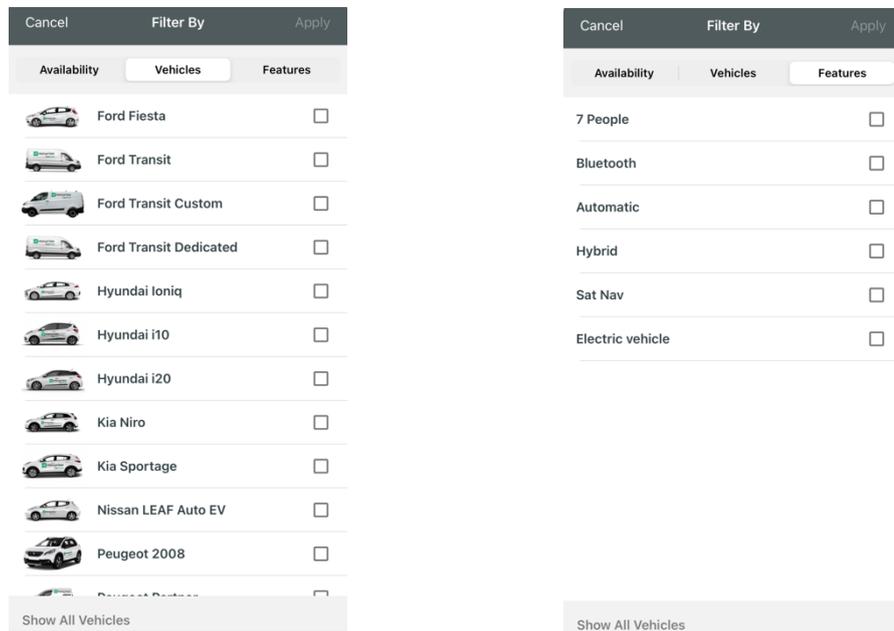
**Imagen 6. Evaluador de daños Enterprise CarClub y Enterprise Holdings**



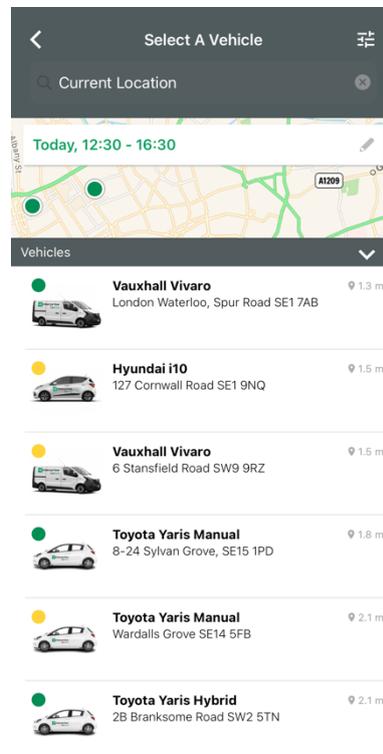
**Imagen 7. Proceso de reserva con Enterprise CarClub: elección de vehículo y duración**



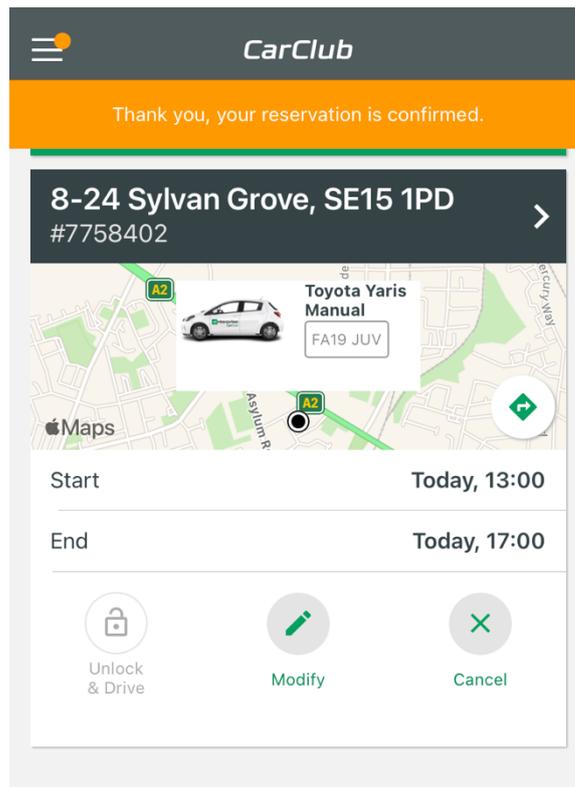
## Imagen 8. Proceso de reserva con Enterprise CarClub: elección de vehículo (tamaño y características)



## Imagen 9. Proceso de reserva con Enterprise CarClub: vehículos disponibles



**Imagen 10. Proceso de reserva con Enterprise CarClub: reserva final**



**Imagen 11. Proceso de reserva con Enterprise CarClub: *status* de la reserva**

