



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

Plan de negocio para la creación de una empresa de reparto en Alcoy

MEMORIA PRESENTADA POR:

Elena Blanes Molines

Administración y Dirección de Empresas

Convocatoria de defensa: octubre de 2019

Índice

Resumen	4
1. Introducción.....	5
2. Negocio	6
2.1 Descripción del negocio.....	6
2.1.1 Elección del nombre de la empresa	7
2.2 Misión	7
2.3 Visión.....	7
2.4 Valores	8
2.5 Objetivos.....	8
3. Estudio de mercado	9
3.1 Análisis interno y externo	9
3.1.1 Análisis externo.....	9
3.1.1.1 Análisis del macroentorno	9
Amenazas y oportunidades de las dimensiones	22
3.1.1.2 Análisis del microentorno	23
Amenazas y oportunidades derivadas de las 5 fuerzas.....	26
3.1.2 Análisis interno	27
3.1.2.1 Identificación de los recursos de la startup.....	27
3.1.2.2 Identificación de las capacidades de la startup.....	28
3.1.2.3 Tabla resumen de fortalezas y debilidades	29
3.2 Análisis de la situación	30
3.2.1 Análisis DAFO	30
4. Plan Estratégico	33
4.1 Formulación, evaluación y selección de estrategias	33
4.1.1 Planteamiento de estrategias utilizando la Matriz DAFO.....	33
4.1.2 Evaluación y selección de estrategias a implantar	34
4.2 Planes de acción	38
4.2.1 Elaboración de los planes de acción	38
4.2.2 Priorización de los planes de acción	40
4.2.3 Presupuesto Plan Estratégico	41
5. Plan de Marketing	42
5.1 Objetivos del marketing	42
5.2 Estrategias de segmentación y posicionamiento	42
5.3 Marketing mix.....	45

5.3.1	Estrategias de producto	45
5.3.2	Estrategias de precio	47
5.3.3	Estrategias de comunicación	48
5.3.4	Estrategias de distribución	50
5.3.5	Estrategia de personas.....	51
5.3.6	Estrategia de procesos	51
5.3.7	Estrategia de evidencia física	53
5.4	Presupuesto Plan de Marketing	54
6.	Plan de Recursos Humanos	55
6.1	Diseño organizativo	55
6.2	Descripción de los puestos	56
7.	Plan Financiero	59
7.1	Costes	59
7.2	Formulación, evaluación y selección de alternativas de financiación e inversión... ..	60
7.3	Elaboración del plan financiero	60
7.4	Escenarios	64
8.	Conclusiones	66
9.	Bibliografía	67

Resumen

Este proyecto forma parte de diversos trabajos final de grado realizados por alumnos del Campus de Alcoy. Este caso, se trata de un Plan de Negocio, que es imprescindible para las competiciones y pruebas en las que participamos junto con otras universidades.

Resulta clave y decisivo el papel que juega el Plan de Negocio, ya que es la idea de negocio lo que va a proporcionar un verdadero valor a nuestro producto.

Este proyecto consiste en el desarrollo de un plan de empresa para la fabricación y uso de motos eléctricas diseñadas en el Campus. Para ello, fundaremos una startup basada en una app, en la que la población de Alcoy podrá pedir cualquier cosa y recibirla en un breve periodo de tiempo.

Para ello se realizará un estudio de mercado que se sintetizará con una matriz DAFO en la que quedarán representadas las oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas de la startup. Una vez hecho este análisis, se procederá a la creación del plan estratégico y de marketing, y se realizará un plan financiero para conocer la viabilidad del proyecto. Además, realizaré un plan de Recursos Humanos para especificar la estructura organizativa de la empresa.

1. Introducción

El potencial creativo e innovador de la UPV es indiscutible. Alumnos y profesores pueden llevar a cabo multitud de proyectos dentro de la universidad. Pero muchos de estos proyectos no acaban llegando más allá del ámbito universitario debido a su sencillez, ya que es complejo competir con empresas experimentadas en el sector.

La finalidad de estos proyectos es dotar de experiencia a los alumnos, que apliquen lo aprendido en las clases y que aprendan a trabajar en equipo, pero en sus objetivos no se encuentra la venta del producto/servicio, ni la creación de una empresa o sacar beneficio económico al proyecto.

Epsa Moto-e, quiere transformar su proyecto en una idea de negocio, con la creación y uso de una moto eléctrica diseñada y fabricada por universitarios del Campus de Alcoy.

Desde el diseño y fabricación de la moto, hasta la creación de la app y la página web, pasando por la dirección y organización del negocio va a ser responsabilidad de alumnos titulados en el Campus, proporcionando al negocio de espíritu joven, con ganas de avanzar en su carrera profesional y llevando a cabo un proyecto que un día crearon como alumnos.

Este plan emprendedor y ambicioso no lo sería sin añadir a la moto eléctrica una utilidad valiosa y original para la localidad de Alcoy. Con la creación de una startup y mediante una app, la población alcoyana podrá recibir cualquier cosa en un breve periodo de tiempo en la dirección que indiquen. La idea en esencia consiste en que el usuario de la app contacte con el empleado de la startup para que recoja o entregue en la dirección indicada lo que desee, desde comida, ropa, productos farmacéuticos, y un largo etcétera. El objetivo principal es que el servicio se efectúe de manera rápida, sencilla, económica y respetuosa con el medio ambiente.

2. Negocio

2.1 Descripción del negocio

La idea de negocio en la que se basa la startup es la creación de una aplicación móvil en la que la población de Alcoy podrá pedir o enviar cualquier cosa que necesite o desee a través de esta. Nuestros empleados serán los encargados de realizar todo el trayecto, desde el origen al destino, utilizando una moto eléctrica que garantice el cuidado del medio que nos rodea. El cliente tan solo ha de acceder a la app o a la página web y pedir lo que desee. El repartidor recibirá instantáneamente la orden y se dispondrá a realizar el pedido y la entrega de manera rápida y efectiva.

El cliente tiene dos alternativas: En primer lugar, puede seleccionar la opción de envío, en la que se debe indicar el establecimiento o vivienda donde nuestro empleado ha de recoger el elemento que se haya indicado, y finalmente será transportado a la dirección donde se desee entregar.

También existe la posibilidad de que el cliente quiera cualquier tipo de producto de un establecimiento, ya sea comida, ropa, productos farmacéuticos, tabaco... cualquier cosa que quepa en la caja de la moto podrá ser pedida, transportada y entregada.

El modus operandi es el siguiente: el cliente selecciona la opción que desee, realiza el pago mediante la aplicación con tarjeta o PayPal, y el empleado, según lo indicado por el cliente, o bien va al establecimiento indicado y utiliza el dinero del pago del cliente para la compra de lo que se haya decidido y lo envía a la dirección destino, o recoge el elemento que desee el cliente y lo envía la dirección objetivo.

En definitiva, buscamos satisfacer la necesidad de los ciudadanos de Alcoy de poder recibir y enviar cualquier elemento que deseen, sin tener que salir de sus hogares, de una manera sencilla, rápida y económica.

2.1.1 Elección del nombre de la empresa

El nombre de la startup que también dará nombre a la aplicación, página web y redes sociales es **ReTo**, formado por dos palabras vinculadas a la empresa: **reparto** y **moto**.

De esta forma, conseguimos un nombre sencillo, original, fácil de recordar, directo y próximo a la empresa.

2.2 Misión

La misión es una exposición por parte de la dirección y el propósito general que tiene una organización.

Representa la identidad y personalidad de la empresa en la actualidad y de cara al futuro, desde un punto de vista amplio y general. (Capó Vicedo, J., 2016. p.144).

La misión de ReTo es ser la empresa que satisface las necesidades y deseos específicos de sus clientes, llevando a cabo un servicio de reparto eficaz y respetuoso con el medio ambiente.

2.3 Visión

La visión refleja la imagen mental de la trayectoria de la empresa, en referencia a la percepción actual de lo que será o debería ser la empresa en el futuro.

Se debe incorporar la idea de triunfo, la estabilidad a largo tiempo y el compromiso y esfuerzo del personal en su consecución. (Capó Vicedo, J., 2016. p.147).

La visión de ReTo es ser una empresa reconocida en su ámbito de actuación, por su capacidad de captar clientes y realizar un servicio valioso y sostenible con el medioambiente, unido a la rentabilidad de los accionistas, al desarrollo de sus empleados y a su aportación positiva a la sociedad.

2.4 Valores

Los valores de una empresa son las prioridades, principios, límites y criterios éticos que se van a seguir en el día a día. Estos principios regulan el código de conducta de la empresa.

Declaración de valores de ReTo:

- Innovación
- Orientación al cliente
- Sostenibilidad
- Responsabilidad Social
- Calidad en el servicio
- Pasión
- Resolución
- Compromiso
- Honestidad
- Cercanía
- Eficiencia

2.5 Objetivos

El principal objetivo de mi Plan de Negocio es conocer la viabilidad del proyecto para poder vender la idea a empresarios o inversores.

También queremos conocer en profundidad nuestros puntos fuertes y débiles para poder dirigir la empresa de manera exitosa.

Para ello, se va a realizar un exhaustivo análisis de mercado necesario para la creación de los distintos planes que integran el Plan de Negocio.

Con todo esto, queremos establecernos en el mercado local como empresa líder en el sector.

3. Estudio de mercado

3.1 Análisis interno y externo

Un mercado está formado por personas con necesidades, los medios para satisfacerlas y el deseo de satisfacerlas.

Un estudio de mercado consiste en la búsqueda y el análisis de forma sistemática y objetiva de datos relevantes para la empresa, con la finalidad de obtener información necesaria para comprender el mercado y el entorno y para identificar problemas y oportunidades.

Esto es de suma importancia para el plan de negocio ya que una vez conocida la necesidad que nuestro servicio pretende satisfacer, se debe averiguar el mercado adecuado para su comercialización.

Para ello, se realiza un análisis externo e interno de la empresa. (Zorita Lloreda, E., 2016, p. 31).

3.1.1 Análisis externo

En este análisis se tiene en cuenta la parte del entorno que influye de forma directa e indirecta a la empresa. Esto sirve para identificar las influencias positivas y las negativas, es decir, las oportunidades y las amenazas.

El análisis externo se divide en dos: el macroentorno y el microentorno.

3.1.1.1 Análisis del macroentorno

El análisis del macroentorno busca la obtención de información necesaria para identificar qué variables del sistema económico y social pueden tener un impacto significativo en su estrategia y, además, evaluar este impacto. Para ello se utiliza en

análisis PESTEL, que consiste en el estudio de los factores político-legales, económicos, socioculturales, ecológicos y tecnológicos que influyen sobre la organización. El límite geográfico que vamos a analizar va a ser el territorio español, ya que, aunque el proyecto se lleve a cabo en el ámbito local, se va a ver afectado por factores con una dimensión más amplia.

Finalmente, se hará una clasificación de dichos factores en amenazas u oportunidades. (Capó Vicedo, J., 2016. p.177).

- Dimensión político-legal

En cuanto a las **leyes de protección a los trabajadores**, en España tenemos el Código Laboral y de la Seguridad Social que establece unas normas consolidadas que incorporaran los derechos y deberes de los trabajadores, el fomento del empleo, la representación de los trabajadores, los tipos de contrato y jornada laboral, y la seguridad social, amparando así al trabajador con unas leyes que le protegen.

España se encuentra dentro del marco de la Unión Europea, por lo que es un país con grandes ventajas para el **comercio exterior**, ya que se ve exenta del pago de tasas para las importaciones y exportaciones con los países miembros. Además, los productos y servicios están protegidos por las Leyes de la UE.

En España existen **leyes de protección ambiental** como la *Ley 26/2007 de Responsabilidad Medioambiental*, la *Ley 21/2013, de 9 de diciembre, de evaluación ambiental*, o la *Ley 34/2007, calidad del aire*, constituidas para el cuidado y preservación del medio ambiente, lo cual es positivo para la empresa ya que las motos eléctricas contaminan mucho menos que las de gasolina.

En cuanto al gobierno español, Bruselas mejora su previsión sobre España pese a la **inestabilidad política**. La parálisis política en la que se ha instalado España no impide que la economía siga avanzando, incluso con más fuerza de lo previsto, elevando las previsiones de crecimiento de España del 2,1% al 2,3%.

España se ve más afectada por la política de Europa que por la propia, ya que generalmente no hay mucho margen de maniobra para hacer políticas distintas a las que decide Bruselas.

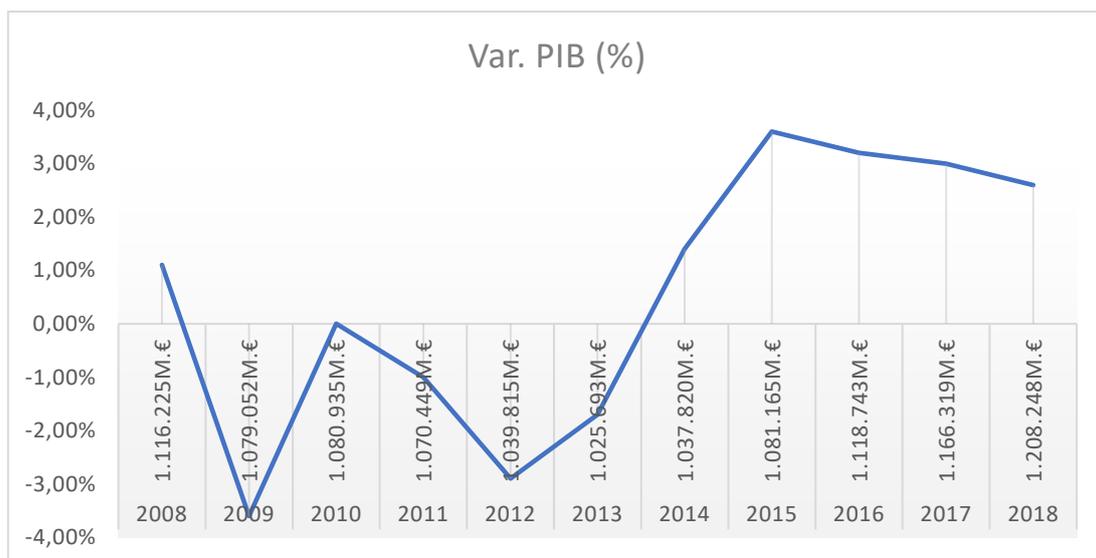
En cuanto al **intervencionismo**, la banca en España está controlada y fiscalizada por la comisión Europea, el MEDE y el BCE, lo que deja a España con poco margen para tomar decisiones.

En España existen multitud de programas dedicados a ayudas e incentivos para la creación de empresas, lo cual es positivo para el negocio.

- Dimensión económica

El **producto interior bruto** de España en el primer trimestre de 2019 ha crecido un 0,7% respecto al trimestre anterior. Esta tasa es 1 décima mayor que la del cuarto trimestre de 2018, que fue del 0,6%.

La variación interanual del PIB ha sido del 2,4%, 1 décima mayor que la del cuarto trimestre de 2018, que fue del 2,3%.

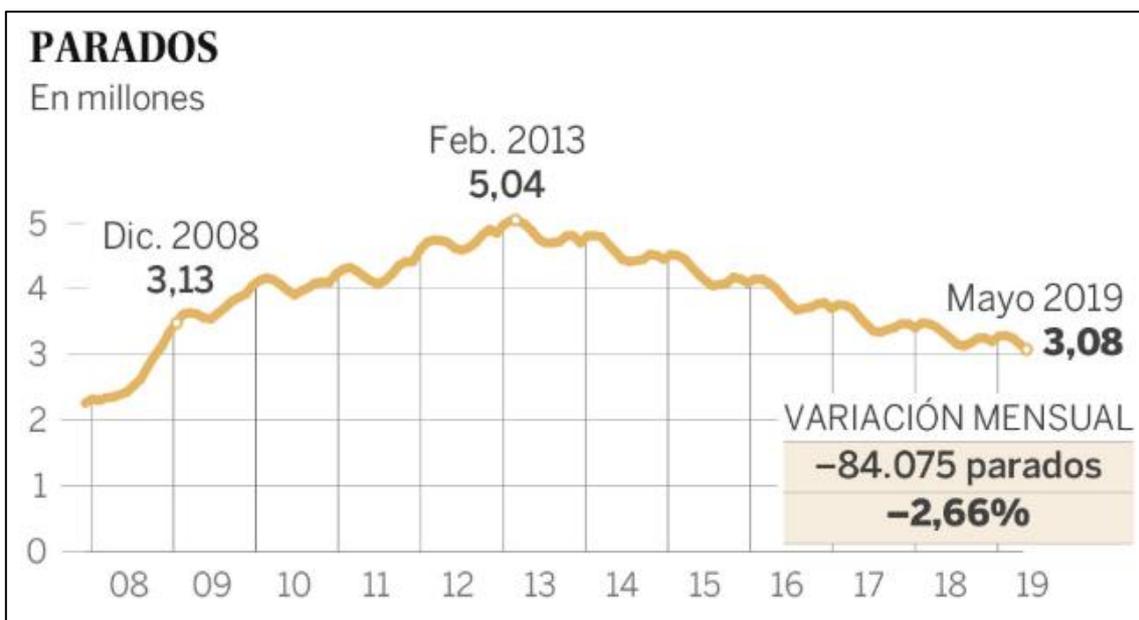


Gráfica 1: Evolución PIB anual España. Fuente: datosmacro.com

En mayo aumentó en 211.752 el número de cotizantes, según el Ministerio de Trabajo. También bajó el paro en 84.075 personas y se quedó algo por encima de los tres millones, según los datos que divulgó Ministerio de Trabajo.



Gráfica 2: Afiliación a la seguridad social. Fuente.: Ministerio de trabajo, migraciones y seguridad social

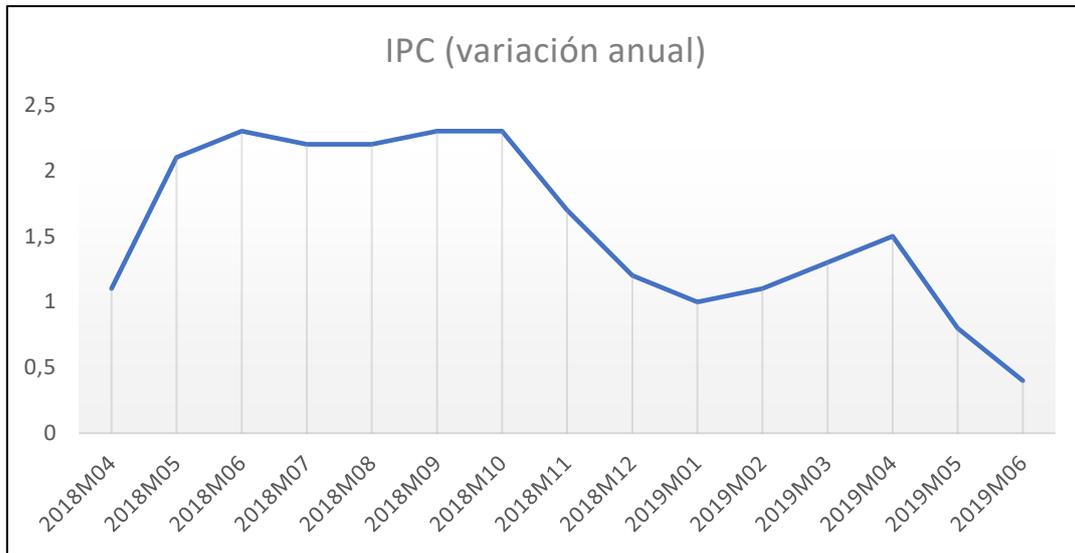


Gráfica 3: Parados. Fuente.: Ministerio de trabajo, migraciones y seguridad social

La **creación de empleo** es positiva ya que genera ingresos en las familias y estas están dispuestas a gastar más en productos y servicios.

La tasa de variación anual del **IPC** en España en mayo de 2019 ha sido del 0,8%, 7 décimas inferior a la del mes anterior. La variación mensual del IPC ha sido del 0,2%, de forma que la inflación acumulada en 2019 es del 0,5%.

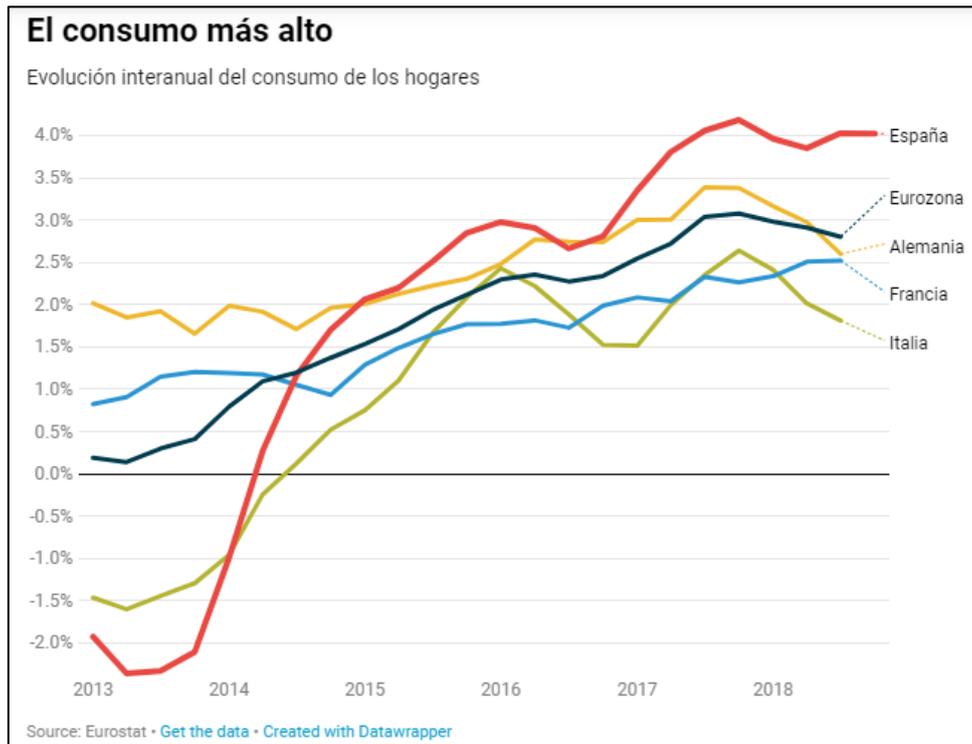
Este hecho puede ser positivo ya que el coste de las peizas necesarias para la fabricación de las motos es menor que en otros peirodus.



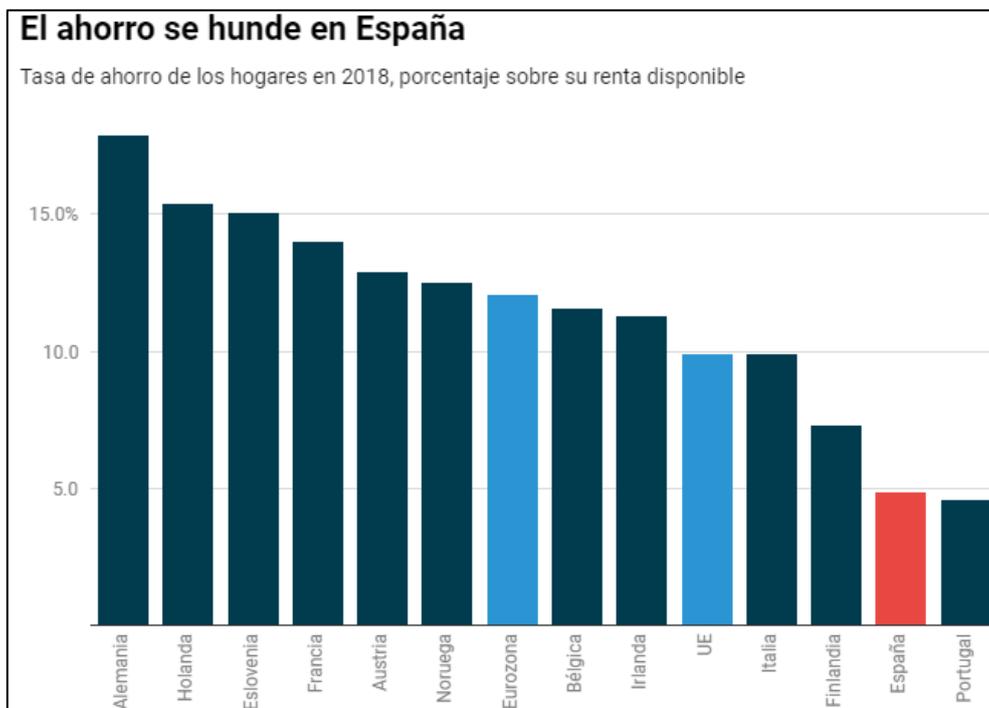
Grafica 4: IPC (variacion anual). Fuente: INE.

La distribución de la renta ha permitido que el **consumo** de los hogares haya crecido con fuerza durante los últimos años, a pesar de que los salarios han crecido en menor medida.

Según datos del Eurostat, las familias gastan toda la renta que perciben y un poco más. Esta situación evidencia la confianza de los ciudadanos en la evolución de la economía y permite que las familias prefieran gastar que ahorrar.



Gráfica 5: Evolución interanula del consumo de los hogares. Fuente: Eurostat.



Gráfica 6: Tasa de ahorro de los hogares en 2018. Fuente: Eurostat.

- Dimensión Sociocultural

España continúa con un declive demográfico con un **saldo vegetativo** negativo ya que hay más muertes que nacimientos. Esto podría suponer un problema en el largo plazo ya que las nuevas tecnologías son utilizadas mayoritariamente por gente joven y de mediana edad. Pese a esto, mas tarde se explicará un cambio en las costumbres sociales de la gente de la tercera edad hacia el uso de tecnología.

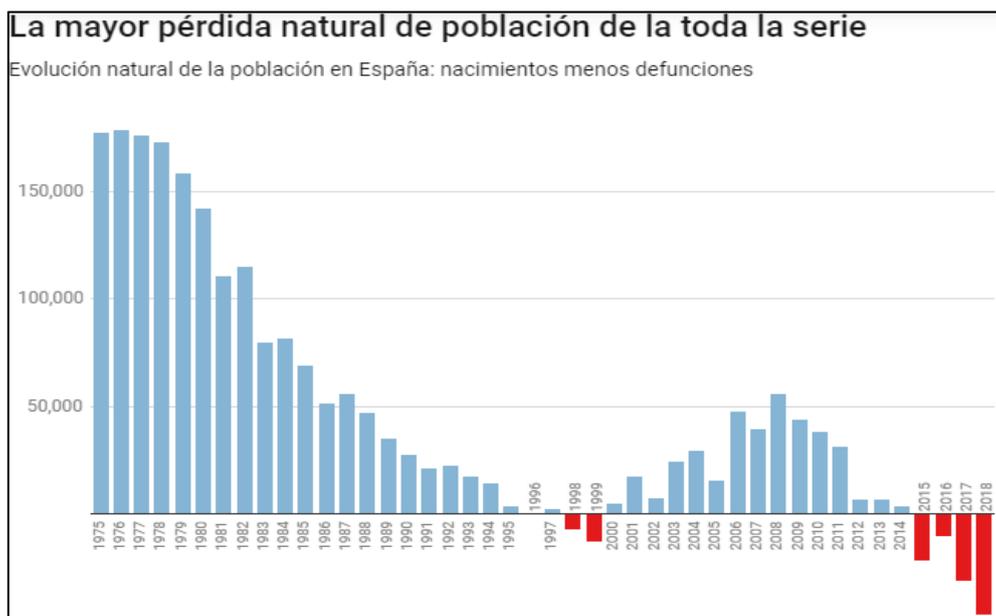
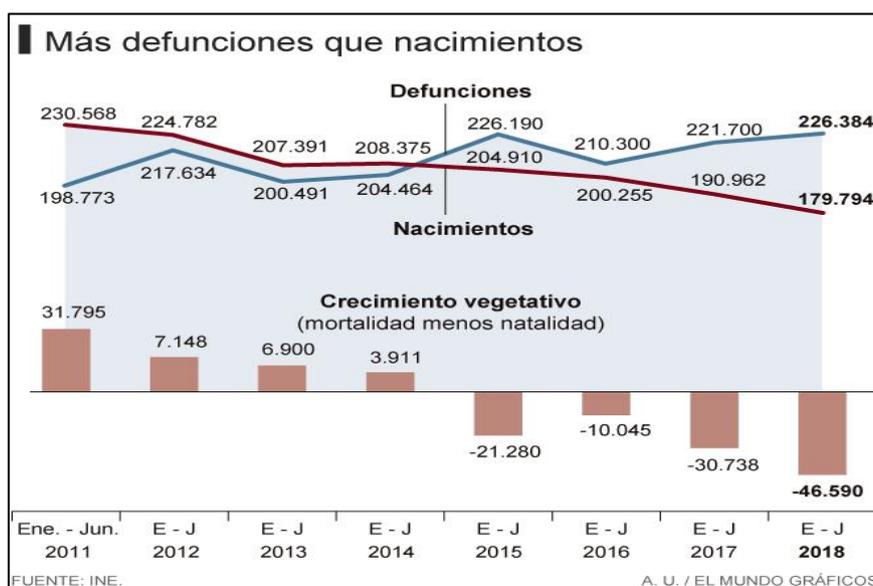


Gráfico 7: Evolución natural de la población en España: nacimientos menos defunciones (1975-2018). Fuente: INE

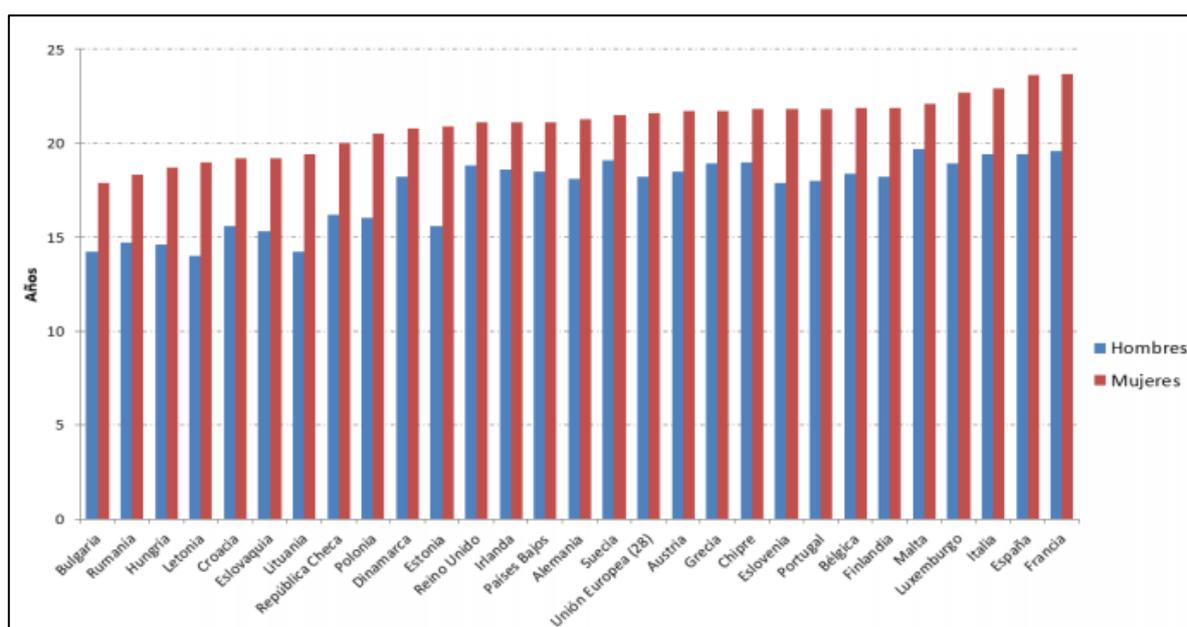


Gráfica 8: Comparación defunciones y nacimientos (2011-2018). Fuente INE

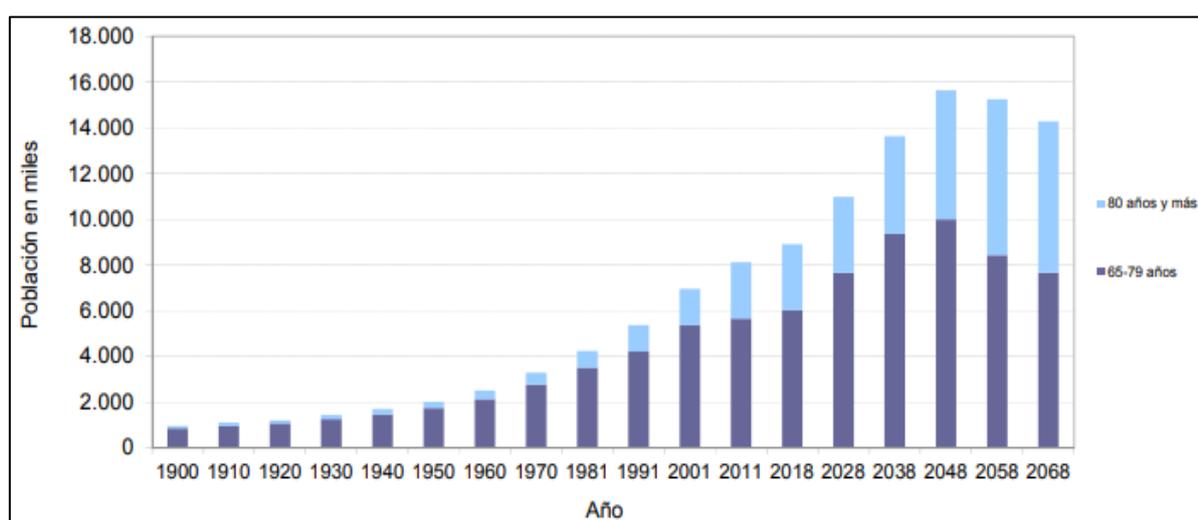
La **pirámide de población** de España continúa sufre un proceso de envejecimiento, ya que la población mayor de 65 años va en aumento.

Como se aprecia en la gráfica 9, la población española se encuentra en el segundo lugar de esperanza de vida después de los 65 años, siguiendo muy de cerca a Francia.

En la gráfica 10, podemos observar que este proceso de envejecimiento de la población va a seguir aumentando en los años venideros.



Gráfica 9: Esperanza de vida a los 65 años por sexo. UE, 2016. Fuente: Eurostat.

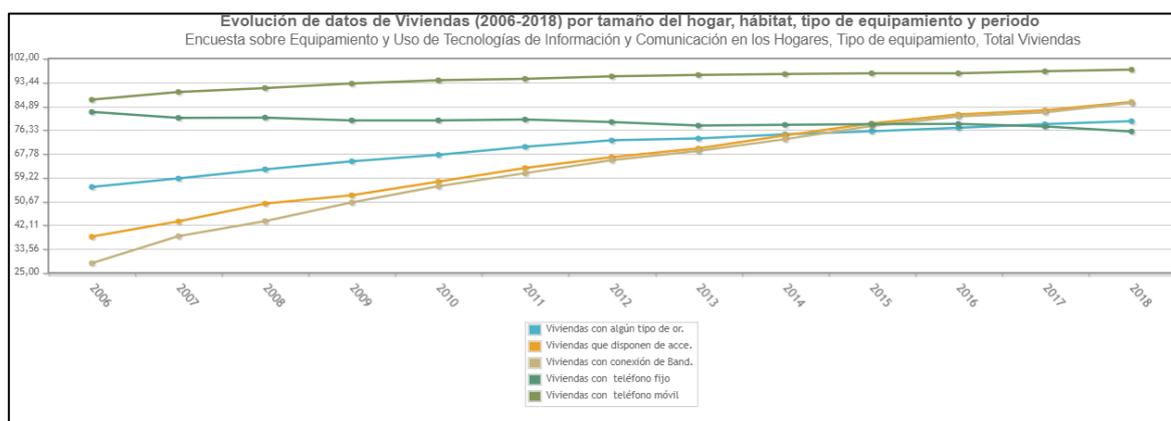


Gráfica 10: Evolución de la población de 65 y más años. España, 1900-2068. Fuente: Eurostat.

Como he comentado anteriormente, aunque el uso de la tecnología sea mayoritariamente llevado por gente menor de 65 años, este envejecimiento de la población podría ser tomado como una oportunidad para el negocio.

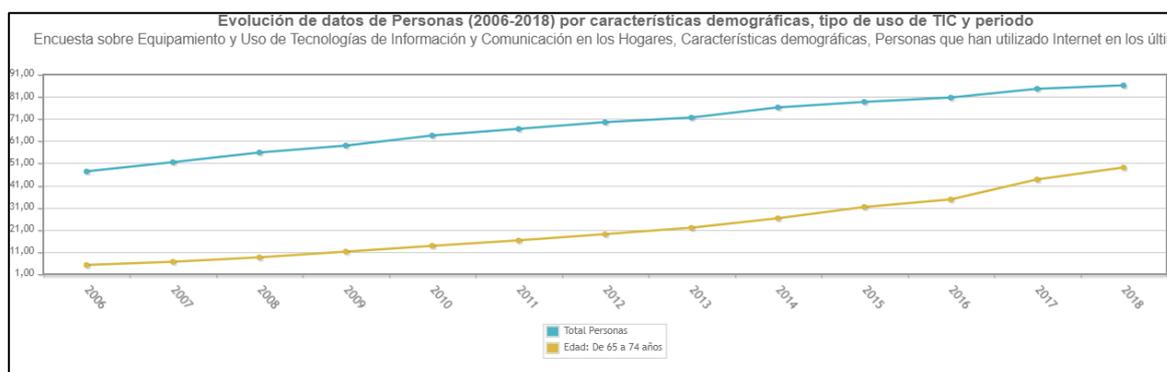
En los últimos años, y con la llegada de las TIC a los hogares, se puede observar un importante **cambio en las costumbres sociales**. Como se puede ver en los siguientes gráficos.

La gráfica x nos muestra el aumento que ha habido en los hogares del equipamiento y el uso de las TIC desde el año 2006.



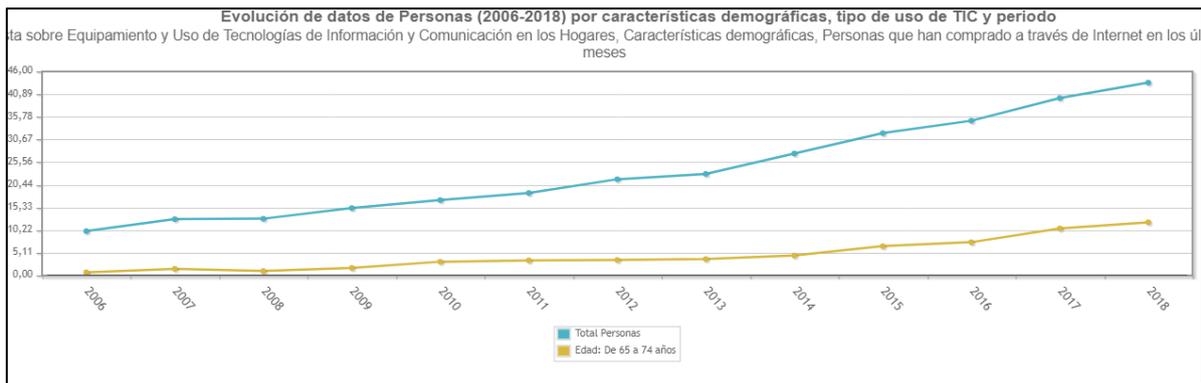
Gráfica 11: Equipamiento y uso de TIC en los hogares. Fuente: INE

Las siguientes dos graficas nos muestran la evolución desde el año 2006 de las personas que han utilizado internet en los últimos tres meses (gráfica x) y de las que han comprado mediante internet en los últimos 3 meses (gráfica x). En ambas la línea azul representa al total de la población y la marrón a las personas de 65 años o más. Se puede observar que esta última línea sigue la tendencia en aumento del total de la población, motivo que nos hace ver como una oportunidad el envejecimiento de la población.



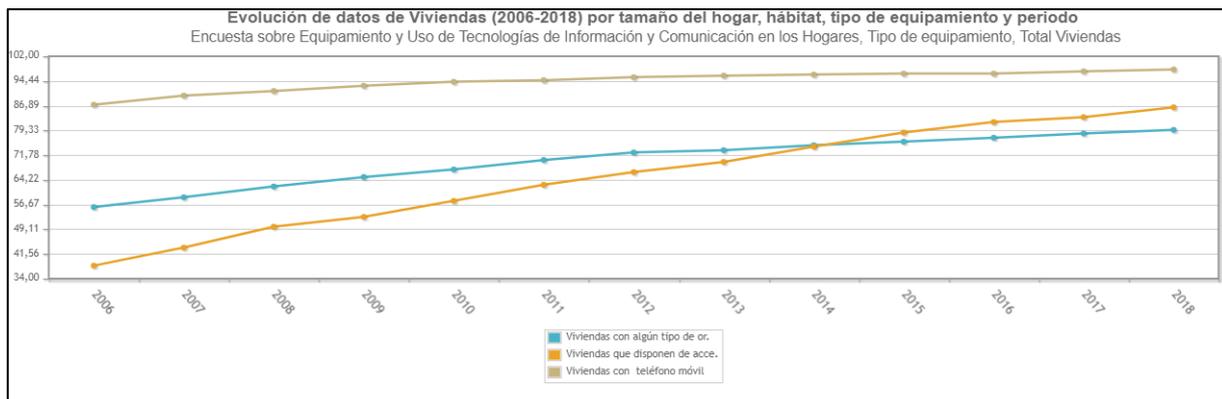
Gráfica 12: Evolución personas que han utilizado internet en los últimos 3 meses (2006-2016).

Fuente: INE



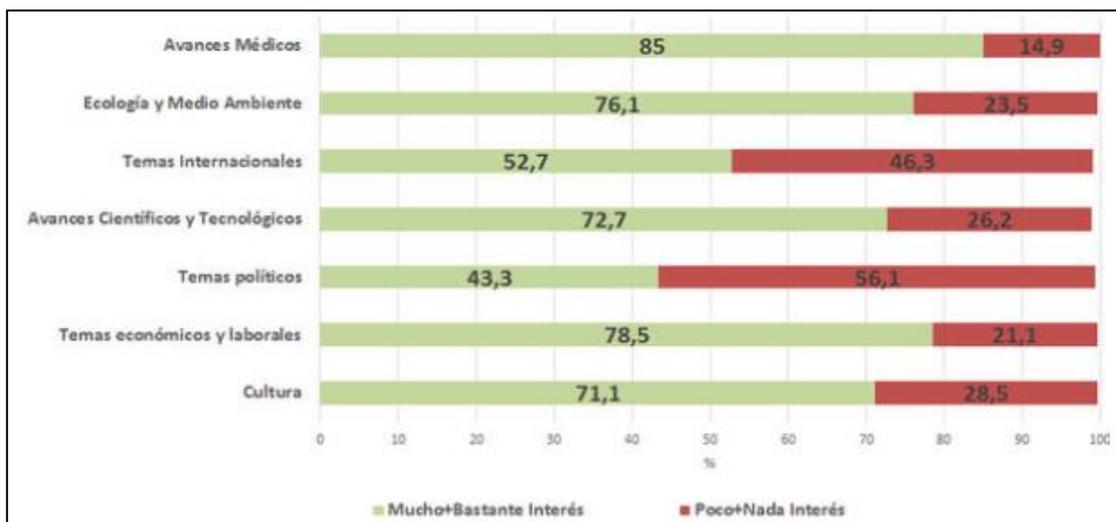
Gráfica 13: Evolución personas que han comprado por internet en los últimos 3 meses. Fuente: INE.

En la gráfica x, se ve representada la evolución de viviendas con ordenadores, de viviendas con acceso a internet y de viviendas donde hay un teléfono móvil o más. Todas estas tendencias siguen un aumento considerable, evidenciando un cambio en el estilo de vida de las personas, ahora mucho más dependiente del uso de internet en el día a día.



Gráfica 14: Evolución acceso a internet y viviendas con ordenador y teléfono móvil: Fuente: INE.

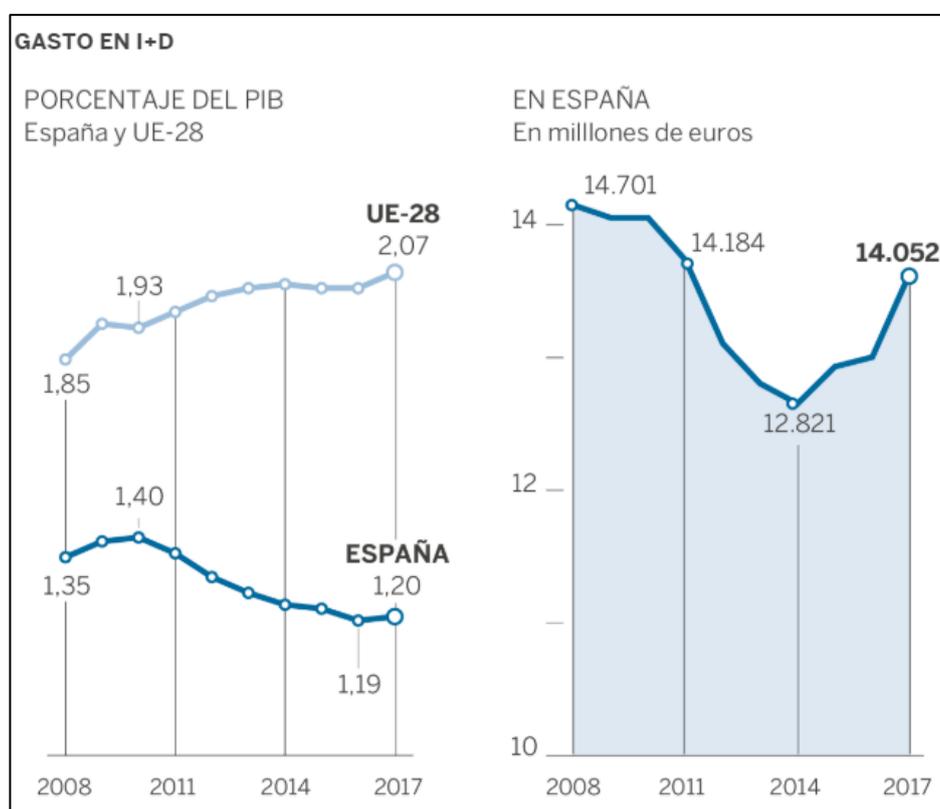
Dentro de España, y a nivel local, el medioambiente ha sido objeto de atención política y mediática debido a los episodios de alta contaminación. El debate sobre el medioambiente está creciendo día a día ya que el ciudadano no lo vincula solo a la salud pública, sino también a la economía y la sostenibilidad. De hecho, el medioambiente y la ecología es el tercer aspecto que más preocupa a los españoles, según el CIS.



Gráfica 15: Grado de interés que tienen los ciudadanos en las noticias relacionadas con una serie de temas en %. Fuente: CIS.

- Dimensión Tecnológica:

La **inversión en I+D** está ganando peso sumando el tercer año consecutivo de crecimiento, tras años de caídas durante la crisis, pero se sitúa muy por detrás de la media europea. Pese a esto, se espera que el gasto en I+D siga en aumento.



Gráfica 16: Gasto en I+D en España (2008-2017). Fuente: Periódico El País.

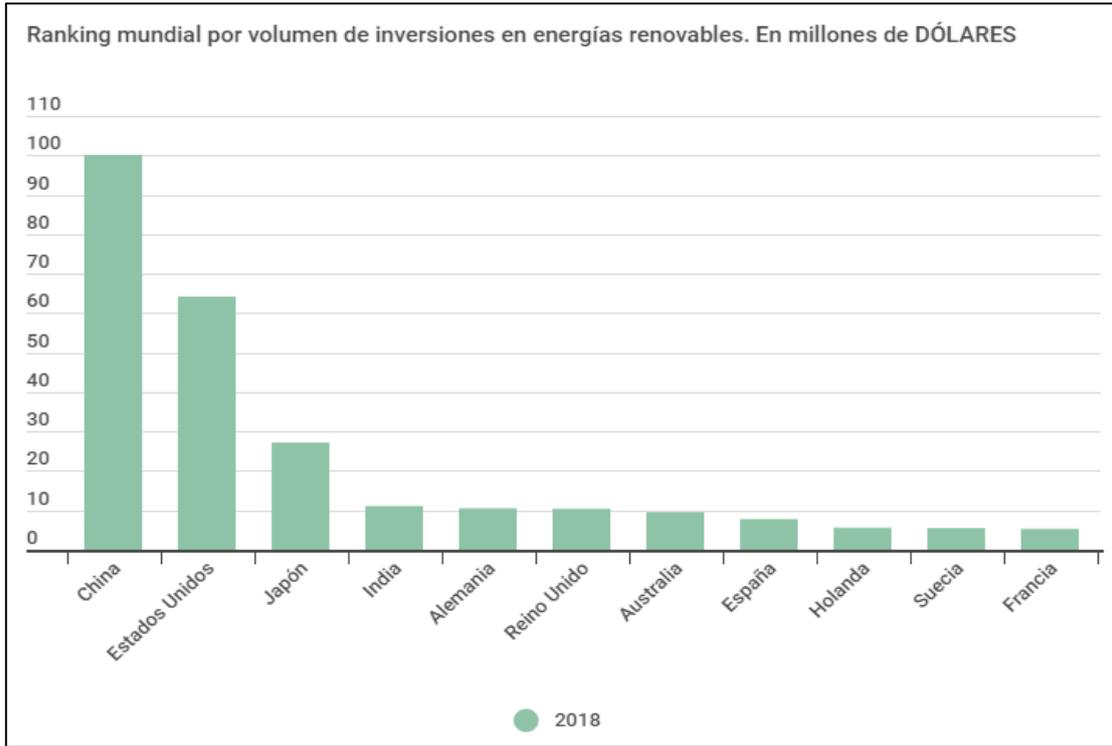
El uso de **maquinaria y tecnología sostenible** está cada día más presente en las empresas. Con ello se busca reducir aspectos como la intensidad energética y la dispersión de materiales tóxicos y aumentar la reciclabilidad, aspecto positivo para la empresa por su carácter eco-friendly.

Las empresas españolas han despertado un interés creciente por la **industria 4.0** que se caracteriza por aprovechar al máximo el diseño de nuevos modelos de negocio, la evolución de productos o servicios innovadores y el perfeccionamiento de nuevas operaciones más eficientes mediante inteligencia artificial. Esto podría suponer una ventaja debido al abaratamiento de algunas piezas necesarias para hacer la moto, además de que sería más sencillo hacerlas a medida.

- Dimensión Ecológica:

La **Responsabilidad Social Corporativa** es una forma de dirigir las empresas basada en la gestión de los impactos que su actividad genera sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medioambiente y sobre la sociedad en general. Esta manera de enfocar el liderazgo de la empresa se va extendiendo cada vez mas ya que la imagen que da la empresa al exterior es de suma importancia. Este hecho se presenta como una oportunidad ya que la imagen que se le va a dar al startup es de negocio que cuida a sus empleados y clientes, además de ser respetuoso con el medioambiente de la zona.

El año pasado España logró multiplicar por más de siete las inversiones en proyectos de **energías limpias**, regresando así al top ten global. Esto muestra que nos estamos convirtiendo en un país cuidadoso y preocupado por el medioambiente.



Gráfica 17: Ranking mundial por volumen de inversiones en energías renovables. En millones de \$. Fuente: Bloomberg NEF.

Amenazas y oportunidades de las dimensiones

Dimensiones	Aspectos	Amenazas	Indiferente	Oportunidades
Político-legal	Leyes de protección a los trabajadores			x
	Leyes de libre comercio			x
	Leyes de protección ambiental			x
	Inestabilidad política		x	
	Sistema de subvenciones			x
Económica	Aumento del PIB			x
	Incremento del empleo	x		x
	Descenso de la inflación			x
	Aumento renta disponible			x
Sociocultural	Saldo vegetativo negativo	x		x
	Envejecimiento de la población	x		x
	Cambio de costumbres sociales			x
	Preocupación ambiental			x
Tecnológica	Aumento de las actividades de I+D			x
	Uso de tecnología sostenible			x
	Robotización de los procesos productivos			x
Ecológica	Mayor atención a la responsabilidad social corporativa			x
	Inversión en tecnologías más limpias			x

Tabla 18: Amenazas y oportunidades derivadas de cada una de las dimensiones del entorno

3.1.1.2 Análisis del microentorno

El análisis del microentorno es uno de los soportes fundamentales para formular la estrategia competitiva, ya que la información se obtiene de los competidores, los clientes y los proveedores.

El objetivo del análisis es diagnosticar el atractivo del sector y reconocer los factores estructurales claves, con la técnica de las 5 fuerzas de Porter. (Capó Vicedo, J., 2016. p.185).

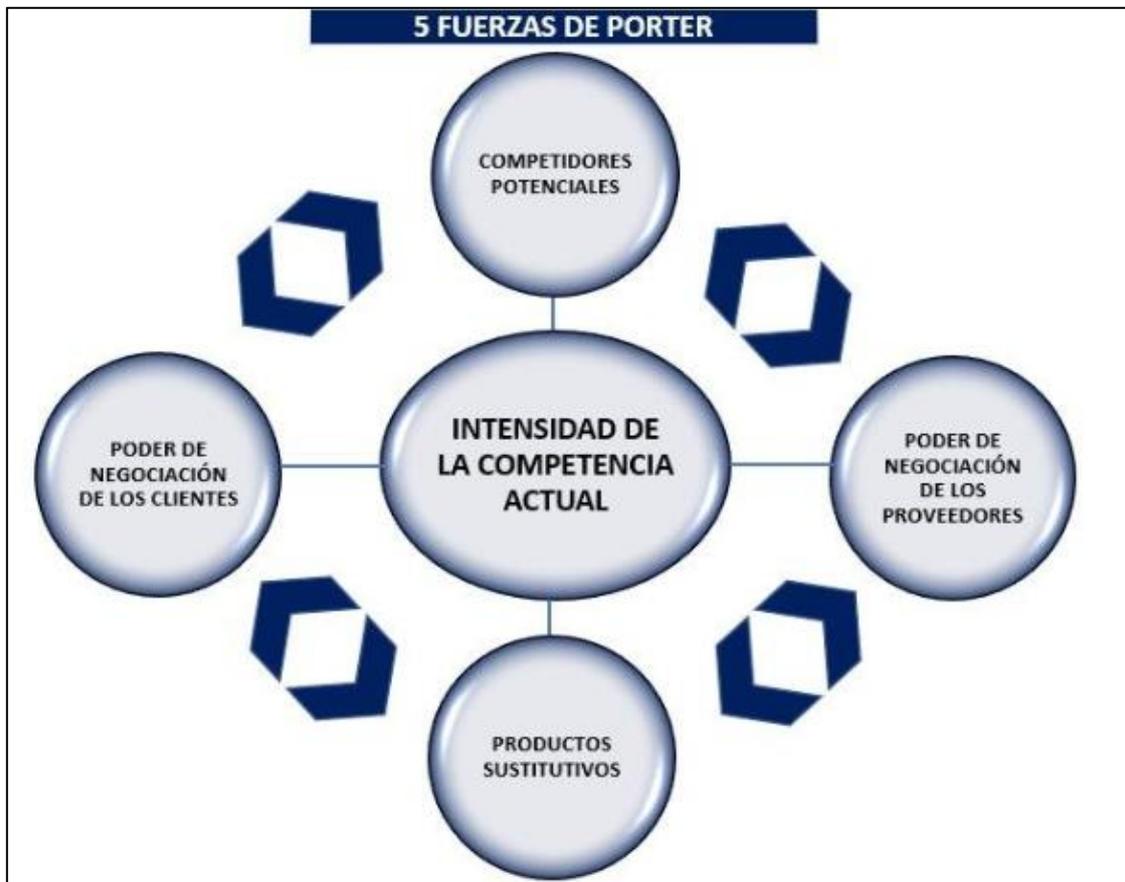


Imagen 19: Las 5 fuerzas de Porter: Fuente: Economipedia.com

Las fuerzas se dividen en dos grupos:

- Horizontales:

Competidores actuales

A día de hoy no existe ninguna empresa en Alcoy o cercanías que ofrezca un servicio similar al de nuestra startup. Tendríamos que trasladarnos a ciudades mas grandes donde existen startups como Glovo, que tiene características y estrategias similares. Esto no resulta una amenaza, sino todo lo contrario, ya que Glovo se instala mayoritariamente en ciudades grandes, y en las medianas sólo hace envíos de una reducida cantidad de establecimientos de comida.

En el ámbito donde ReTo podría tener competidores es en el reparto de comida a domicilio, ya que en Alcoy se puede hacer este tipo de pedidos mediante just-eat, aunque los precios por el envío son superiores a los de ReTo. También se puede considerar como competidor a supermercados como Mercadona que te llevan la compra a casa.

Las barreras de movilidad y salida son altas, puesto que el coste de cambiar de sector es elevado.

Además, el coste de las motos es elevado y se necesitan sumas importantes de dinero para su fabricación, por lo que en un principio seria complejo tener muchas motos y el ritmo de crecimiento podría ser lento.

Competidores potenciales

El sector en el que nos encontramos es atractivo, ya que actualmente no hay nada parecido en Alcoy, suponiendo así una novedad para la zona.

Las barreras de entrada son bajas, ya que para empresas grandes y con economías de escala no sería complejo la fabricación de motos eléctricas mucho más baratas que las nuestras. Además, podrían fabricar muchas más motos, ofreciendo así un servicio más rápido y eficiente.

También supone una amenaza que just-eat y Mercadona tengan una cartera de clientes habitual que prefiera sus servicios.

Productos sustitutivos

Actualmente en Alcoy y alrededores no hay ningún servicio que satisfaga las necesidades que cubre xxxx

- Verticales:

Proveedores

El poder de los proveedores de las motos es alto, ya que no es sencillo encontrar ciertas piezas necesarias para hacer la moto, tampoco somos importantes para el proveedor ya que somos una nueva empresa con un crecimiento paulatino.

Clientes

El poder de negociación de los clientes es bajo ya que no existe un servicio similar al que nosotros ofrecemos, por lo que no pueden satisfacer su necesidad con otra empresa.

En un principio tendremos pocos clientes por lo que la relación calidad-precio será muy importante para la fidelización, a lo que hay que incluir la proximidad que se tendrá con ellos.

Amenazas y oportunidades derivadas de las 5 fuerzas

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Competidores en el sector	<ul style="list-style-type: none"> -Ningún competidor que ofrezca el exactamente el mismo servicio. -Precios más bajos que la competencia. 	<ul style="list-style-type: none"> -Pocos competidores en el envío a domicilio de comida. - Barreras de movilidad y salida altas. -Ritmo de crecimiento bajo.
Competidores potenciales		<ul style="list-style-type: none"> -Sector atractivo. -Barreras de entrada bajas. -Cartera de clientes de los competidores.
Productos sustitutivos	-No hay servicios similares en la zona.	
Proveedores		<ul style="list-style-type: none"> -Poco poder sobre los proveedores -Pocos proveedores
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> -Buena relación calidad-precio. -Proximidad física con sus clientes. -Poder de negociación de los clientes bajo. 	-Pocos clientes.

Tabla 20: Amenazas y oportunidades derivadas de las 5 fuerzas

3.1.2 Análisis interno

El análisis interno se utiliza para valorar cual es nuestra posición frente a la competencia, en la que se tienen en cuenta los recursos y capacidades de nuestra empresa, para de esta manera conocer nuestras fortalezas y debilidades.

Para ello el primer paso es la identificación de los recursos tangibles e intangibles de la empresa:

3.1.2.1 Identificación de los recursos de la startup

RECURSOS	
TANGIBLES	INTANGIBLES
Sede 1	Logo moto
Instalaciones 1	Logo startup
Trabajadores	Motivación del personal
Proveedores 12	Trabajadores cualificados
Servicio a domicilio	Tecnología punta
Servicio de pedidos on-line	Soporte del profesorado y de a Universidad
Página web	Reputación de la Universidad
App	Conocimientos y destrezas especializadas
Mobiliario	Innovación
Redes sociales	Comunicación directa y fluida entre trabajadores y directivos
Herramientas	Cultura del cuidado del medioambiente
Material de oficina	Relación directa y cercana con los clientes a través de sus trabajadores
Motos 5	

Tabla 21: Identificación de los recursos de la startup

3.1.2.2 Identificación de las capacidades de la startup

AREA FUNCIONAL	CAPACIDADES
Dirección	C1* Capacidad de coordinación entre las áreas funcionales C2* Capacidad de atención al cliente C3* Capacidad de planificación y control C4* Capacidad de seguir la cultura de la empresa C5* Capacidad de gestión de los recursos C6* Capacidad de cumplir con los objetivos C7* Capacidad de comunicación con los trabajadores C8* Capacidad de estrategia medioambiental C9* Baja capacidad de búsqueda de nuevos mercados C10* Baja capacidad de búsqueda de nuevos servicios
I+D	C11* Capacidad de desarrollo de nuevas tecnologías C12* Capacidad de uso de tecnología sostenible
Producción	C13* Capacidad de control de calidad C14* Poca capacidad de nivel de productividad alto C15* Nula capacidad de economías de escala
Marketing	C16* Capacidad de publicidad y promoción C17* Capacidad de captar clientes C18* Baja capacidad de expansión
Financiera	C19* Capacidad de una buena estructura financiera C20* Capacidad de rentabilidad de las inversiones C21* Capacidad de conseguir inversiones C22* Baja capacidad de hacer frente a los costes financieros en el corto plazo
Recursos Humanos	C23* Capacidad de contratar trabajadores cualificados C24* Capacidad de buen clima entre los trabajadores C25* Capacidad de formar a los empedados C26* Capacidad de horarios flexibles C27* Capacidad de motivar a los empleados C28* Baja capacidad de salarios altos en el corto plazo

Tabla 22: Identificación de las capacidades de la startup

3.1.2.3 Tabla resumen de fortalezas y debilidades

FORTALEZAS	DEBILIDADES
C1* Capacidad de coordinación entre las áreas funcionales	C9* Baja capacidad de búsqueda de nuevos mercados
C2* Capacidad de atención al cliente	C10* Baja capacidad de búsqueda de nuevos servicios
C3* Capacidad de planificación y control	C15* Nula capacidad de economías de escala
C4* Capacidad de seguir la cultura de la empresa	C18* Baja capacidad de expansión
C5* Capacidad de gestión de los recursos	C22* Baja capacidad de hacer frente a los costes financieros en el corto plazo
C6* Capacidad de cumplir con los objetivos	C28* Baja capacidad de salarios altos en el corto plazo
C7* Capacidad de comunicación con los trabajadores	C14* Capacidad de nivel de productividad alto
C8* Capacidad de estrategia medioambiental	
C11* Capacidad de desarrollo de nuevas tecnologías	
C12* Capacidad de uso de tecnología sostenible	
C13* Capacidad de control de calidad	
C16* Capacidad de publicidad y promoción	
C17* Capacidad de captar clientes	
C19* Capacidad de una buena estructura financiera	
C20* Capacidad de rentabilidad de las inversiones	
C21* Capacidad de conseguir inversiones	
C23* Capacidad de contratar	
C24* Capacidad de buen clima entre los trabajadores	
C25* Capacidad de formar a los empleados	
C26* Capacidad de horarios flexibles	
C27* Capacidad de motivar a los empleados	

Tabla 23: Resumen de fortalezas y debilidadde

3.2 Análisis de la situación

3.2.1 Análisis DAFO

El análisis DAFO consiste en la consumación del análisis interno y externo, resumiendo de forma conjunta las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades extraídas en dichos análisis.

Mediante una matriz se realiza una síntesis de los análisis proporcionando así una visión global de la situación en la que se encuentra la empresa, necesaria para la formulación estratégica.



Tabla 24: Tabla DAFO. Fuente. Ipyme.org

DAFO de ReTo

DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>D1. Baja capacidad de búsqueda de nuevos mercados</p> <p>D2. Baja capacidad de búsqueda de nuevos servicios</p> <p>D3. Nula capacidad de economías de escala</p> <p>D4. Baja capacidad de expansión</p> <p>D5. Baja capacidad de hacer frente a los costes en el corto plazo</p> <p>D6. Baja capacidad de salarios altos en el corto plazo</p> <p>D7. Poca capacidad de un nivel productivo alto</p>	<p>A1. Envejecimiento de la población</p> <p>A2. Saldo vegetativo negativo</p> <p>A3. Pocos proveedores</p> <p>A4. Competidores en el envío a domicilio de comida</p> <p>A5. Barreras de movilidad y salida altas</p> <p>A6. Ritmo de crecimiento bajo</p> <p>A7. Sector atractivo</p> <p>A8. Barreras de entrada bajas</p> <p>A9. Cartera de clientes de los competidores</p> <p>A10. Poco poder sobre los proveedores</p> <p>A11. Pocos clientes</p>
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>F1. Capacidad de coordinación entre las áreas funcionales</p> <p>F2. Capacidad de atención al cliente</p> <p>F3. Capacidad de planificación y control</p> <p>F4. Capacidad de seguir la cultura de la empresa</p> <p>F5. Capacidad de gestión de los recursos</p> <p>F6. Capacidad de cumplir con los objetivos</p> <p>F7. Capacidad de comunicación con los trabajadores</p> <p>F8. Capacidad de estrategia medioambiental</p> <p>F9. Capacidad de desarrollo de nuevas tecnologías</p> <p>F10. Capacidad de uso de tecnología sostenible</p> <p>F11. Capacidad de control de calidad</p> <p>F12. Capacidad de nivel de productividad alto</p> <p>F13. Capacidad de captar clientes</p> <p>F14. Capacidad de una buena estructura financiera</p> <p>F15. Capacidad de rentabilidad de las inversiones</p> <p>F16. Capacidad de contratar</p> <p>F17. Capacidad de buen clima entre los trabajadores</p> <p>F18. Capacidad de formar a los empelados</p> <p>F19. Capacidad de horarios flexibles</p> <p>F20. Capacidad de motivar a los empleados</p> <p>F21. Capacidad de conseguir nuevas inversiones</p>	<p>O1. Leyes de protección a los trabajadores</p> <p>O2. Leyes de libre comercio</p> <p>O3. Leyes de protección ambiental</p> <p>O4. Sistema de subvenciones</p> <p>O5. Aumento del PIB</p> <p>O6. Incremento del empleo</p> <p>O7. Descenso de la inflación</p> <p>O8. Aumento renta disponible</p> <p>O9. Envejecimiento de la población</p> <p>O10. Cambio de costumbres sociales</p> <p>O11. Saldo vegetativo negativo</p> <p>O12. Preocupación ambiental</p> <p>O13. Aumento de las actividades de I+D</p> <p>O14. Uso de tecnología sostenible</p> <p>O15. Robotización de los procesos productivos</p> <p>O16. Mayor atención a la responsabilidad social corporativa</p> <p>O17. Inversión en tecnologías más limpias</p> <p>O18. Ningún competidor que ofrezca el exactamente el mismo servicio</p> <p>O19. Precios más bajos que la competencia</p> <p>O20. No hay servicios similares en la zona</p> <p>O21. Proximidad física con los clientes</p> <p>O22. Buena relación calidad-precio</p> <p>O23. Proximidad física con sus clientes</p> <p>O24. Poder de negociación de los clientes bajo</p>

Tabla 25: Análisis DAFO de la startup

En el DAFO realizado, observamos que las oportunidades y las fortalezas son superiores a las amenazas y debilidades. A priori, parece que con estas oportunidades y fortalezas podemos hacer frente a los puntos débiles que nos indican las debilidades y las amenazas de ReTo.

4. Plan Estratégico

El plan estratégico es un plan de actuación que define todo aquello que la empresa quiere conseguir y qué acciones va a tomar para conseguirlo.

4.1 Formulación, evaluación y selección de estrategias

Para el plan estratégico es muy importante formular de manera correcta las distintas estrategias que surjan del análisis, para posteriormente evaluarlas y poder seleccionar las que consideremos.

4.1.1 Planteamiento de estrategias utilizando la Matriz DAFO

Una forma de generar opciones estratégicas a partir de la posición estratégica de una empresa es la Matriz DAFO.

Esta matriz parte de la información obtenida en el análisis DAFO. Cada cuadrante de la matriz se utiliza para identificar opciones que ofrecen una combinación de los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (amenazas y oportunidades).

La Matriz DAFO de ReTo queda de la siguiente forma:

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Estrategias ofensivas (FO)	Estrategias de reorientación (DO)
O P O R T U N I D A D E S	FO1. Desarrollo de nuevas tecnologías respetuosas con el medioambiente gracias al aumento de las actividades de I+D y al uso de tecnología sostenible aprovechando las subvenciones que da el Estado (F8, F9, O3, O4, O13, O14, O15, O17). FO2. Aprovechar que no hay ningún negocio similar en el mercado y la proximidad con los clientes para captar nuevos clientes y ganar cuota de mercado (F13, O18, O19).	DO1. Aprovechar la robotización de los procesos para poder contratar a menos empleados y poder aumentar su salario (O15, D6). DO2. Aprovechar que no hay servicios similares en la zona para no tener que realizar una búsqueda de nuevos mercados (O18, D1).

	<p>FO3. Motivar a los empleados y mantener un buen clima con horarios flexibles, con una buena RSC, y con formación complementaria (F17, F18, F19, F20, O16).</p> <p>FO4. Aprovechar la buena calidad-precio para captar clientes y rentabilizar las inversiones (F15, F13, O22).</p> <p>FO5. Aprovechar la buena estructura financiera y la capacidad de desarrollar nuevas tecnologías más eficientes para conseguir nuevas inversiones. (F9, F10, O17).</p>	
	Estrategias defensivas (FA)	Estrategias de supervivencia (DA)
A M E N A Z A S	<p>FA1. Usar la proximidad al cliente para captar clientes de la competencia (F13, 9, A11).</p> <p>FA2. Aprovechar el atractivo del sector para conseguir nuevas inversiones (F21, A7).</p>	<p>DA1. Aprovechar que al comienzo nuestro nivel de producción no será muy alto con los pocos clientes que tendremos al principio (D7, A11).</p> <p>DA2. Usar la baja capacidad de expansión junto con las barreras de movilidad y salida altas (D4, A5).</p>

Tabla 26: Matriz DAFO de ReTo

4.1.2 Evaluación y selección de estrategias a implantar

Llegados a este punto la empresa debe elegir alguna de las estrategias propuestas para su puesta en marcha.

Para ello, se deben tener en cuenta los criterios de racionalidad económica y estratégica y factores no racionales.

La evaluación de estrategias no ha de ser un proceso totalmente formal y razonable ya que es muy difícil demostrar a priori que una estrategia tendrá éxito o no (Capó Vicedo, J., 2016. p.210).

Johnson, Scholes y Whittington (2006) proponen tres criterios de éxito o filtros que permiten evaluar las opciones estratégicas. Dichos criterios son:

- **El ajuste de la estrategia:** A través del ajuste se intenta conocer cómo las estrategias se adaptan al marco generado en el análisis estratégico.
- **La aceptabilidad:** Los criterios de aceptabilidad tratan de medir si las consecuencias de adoptar una determinada estrategia son aceptables o no para los distintos grupos en la empresa.
- **La factibilidad:** Analiza el funcionamiento de la estrategia en la práctica.

Filtro 1: Ajuste de la Estrategia

Las estrategias que se ajustan al marco generado en el análisis estratégico y por tanto pasa en primer filtro son:

- Desarrollo de nuevas tecnologías respetuosas con el medioambiente gracias al aumento de las actividades de I+D y al uso de tecnología sostenible aprovechando las subvenciones que da el Estado.
- Aprovechar que no hay ningún negocio similar en el mercado y la proximidad con los clientes para captar nuevos clientes y ganar cuota de mercado.
- Motivar a los empleados y mantener un buen clima con horarios flexibles, con una buena RSC, y con formación complementaria.
- Aprovechar la buena calidad-precio para captar clientes y rentabilizar las inversiones.
- Aprovechar la buena estructura financiera y la capacidad de desarrollar nuevas tecnologías más eficientes para conseguir nuevas inversiones.
- Usar la proximidad al cliente para captar clientes de la competencia.
- Aprovechar que al comienzo nuestro nivel de producción no será muy alto con los pocos clientes que tendremos al principio.
- Aprovechar el atractivo del sector para conseguir nuevas inversiones.
- Aprovechar la robotización de los procesos para poder contratar a menos empleados y poder aumentar su salario.

- Aprovechar que no hay servicios similares en la zona para no tener que realizar una búsqueda de nuevos mercados.
- Usar la baja capacidad de expansión junto con las barreras de movilidad y salida altas.

Todas las estrategias han pasado el primer filtro.

Filtro 2: Aceptabilidad de los grupos de interés

En este filtro pasan las siguientes estrategias:

- Desarrollo de nuevas tecnologías respetuosas con el medioambiente gracias al aumento de las actividades de I+D y al uso de tecnología sostenible aprovechando las subvenciones que da el Estado.
- Aprovechar que no hay ningún negocio similar en el mercado y la proximidad con los clientes para captar nuevos clientes y ganar cuota de mercado.
- Motivar a los empleados y mantener un buen clima con horarios flexibles, con una buena RSC, y con formación complementaria.
- Aprovechar la buena calidad-precio para captar clientes y rentabilizar las inversiones.
- Aprovechar la buena estructura financiera y la capacidad de desarrollar nuevas tecnologías más eficientes para conseguir nuevas inversiones.
- Usar la proximidad al cliente para captar clientes de la competencia.
- Aprovechar que al comienzo nuestro nivel de producción no será muy alto con los pocos clientes que tendremos al principio.
- Aprovechar el atractivo del sector para conseguir nuevas inversiones.
- Aprovechar que no hay servicios similares en la zona para no tener que realizar una búsqueda de nuevos mercados.
- Usar la baja capacidad de expansión junto con las barreras de movilidad y salida altas.

En este filtro se ha eliminado la estrategia 'Aprovechar la robotización de los procesos para poder contratar a menos empleados y poder aumentar su salario' ya que va en contra de un grupo de interés para la empresa; los empleados.

Filtro 3: La factibilidad de la estrategia

- Desarrollo de nuevas tecnologías respetuosas con el medioambiente gracias al aumento de las actividades de I+D y al uso de tecnología sostenible aprovechando las subvenciones que da el Estado.
- Aprovechar que no hay ningún negocio similar en el mercado y la proximidad con los clientes para captar nuevos clientes y ganar cuota de mercado.
- Motivar a los empleados y mantener un buen clima con horarios flexibles, con una buena RSC, y con formación complementaria.
- Aprovechar el atractivo del sector para conseguir nuevas inversiones.

Finalmente son cuatro las estrategias que han pasado el tercer filtro, ya que nuestros recursos y capacidades son muy limitados al tratarse de una nueva empresa y tenemos que priorizar en las más necesarias y decisivas.

4.2 Planes de acción

El plan de acción es un proceso de formalización que busca cómo poner en marcha las estrategias que han pasado los filtros. Busca lograr sus objetivos con la información destacada pasada, presente y futura.

4.2.1 Elaboración de los planes de acción

Estrategia: Desarrollo de nuevas tecnologías respetuosas con el medioambiente gracias al aumento de las actividades de I+D y al uso de tecnología sostenible aprovechando las subvenciones que da el Estado.			
Objetivo: Crear una moto eléctrica que unifique sostenibilidad, eficiencia, y bajo consumo eléctrico, con las ayudas que ofrece el Estado para estos proyectos para un plazo de 11 meses.			
Acciones	Fecha objetivo	Responsable	Recursos
Reunir a los directores de cada departamento para debatir la puesta en marcha	5 febrero de 2020	Dirección	Tiempo: 1 semana
Estudio y diseño de la moto a partir de los prototipos ya creados por nuestros ingenieros	15 febrero de 2020	I+D y Producción	Tiempo: 1 mes
Estudio de los recursos financieros para la fabricación de la moto	15 marzo de 2020	Director financiero	Tiempo: 1 semana
Contactar con los proveedores para la compra de las piezas necesarias para la producción de la moto	30 marzo de 2020	Dirección	Tiempo: 1 semana Inversión: 3000€
Puesta en marcha de la producción de la moto ya diseñada	10 abril de 2020	I+D y Producción	Tiempo: 2 meses
Observación y análisis de la moto una vez finalizada	30 mayo de 2020	I+D y Producción	Tiempo: 1 mes
Lanzar la producción de motos tras haber tenido éxito	1 julio de 2020	Dirección	Tiempo: 1 mes Inversión: 10.000€

Tabla 27: Plan de acción para estrategia nº1

Estrategia: Aprovechar que no hay ningún negocio similar en el mercado y la proximidad con los clientes para captar nuevos clientes y ganar cuota de mercado.			
Objetivo: Conseguir nuevos clientes mediante publicidad y campañas de marketing para un plazo de 8 meses			
Acciones	Fecha objetivo	Responsable	Recursos
Reunir a la dirección del departamento de marketing y estrategia para la realización de una campaña de marketing	5 enero de 2020	Dirección	Tiempo: 1 mes
Realización de estudio de mercado para conocer las necesidades de los clientes	5 febrero de 2020	Director de departamento de marketing	Tiempo: 1 mes Inversión: 1000€
Estudio de la viabilidad del lanzamiento de la campaña publicitaria	5 marzo de 2020	Director financiero	Tiempo: 2 semanas
Lanzar campaña publicitaria con carteles por toda la ciudad y publicidad en las redes sociales	20 marzo de 2020	Dirección y director de departamento de marketing	Tiempo: 2 meses Inversión: 2.000€

Tabla 28: Plan de acción para estrategia nº2

Estrategia: Motivar a los empleados y mantener un buen clima con horarios flexibles, con una buena RSC, y con formación complementaria.			
Objetivo: Aumentar la productividad de los empleados mediante la implantación de horarios flexibles, con formación complementaria y con el cuidado de los empleados para un plazo de 8 meses			
Acciones	Fecha objetivo	Responsable	Recursos
Reunir a los directores de cada departamento para informar de este nuevo objetivo y para analizar los costes, el tiempo y los recursos.	5 enero de 2020	Dirección y director de RRHH	Tiempo: 1 semana
Realización de una encuesta a los empleados para conocer su opinión	15 enero de 2020	Director de RRHH y director informático	Tiempo: 2 semanas Inversión: 500€
Reunión con jefes de cada departamento para establecer las medidas concretas	1 febrero de 2020	Dirección y director de RRHH	Tiempo: 20 días
Implantación de cursos informáticos para los trabajadores de cada área de la empresa	20 febrero de 2020	Director de RRHH	Tiempo: 3 meses Inversión: 20.000€
Aplicar la modificación de horarios flexibles para probar su efectividad	20 febrero de 2020	Director de RRHH	Tiempo: 1 mes
Con los resultados obtenido establecer los nuevos horarios mediante programa informático	20 marzo de 2020	Director de RRHH y director informático	Tiempo: 1 mes

Tabla 29: Plan de acción para estrategia nº3

Estrategia: Aprovechar el atractivo del sector para conseguir nuevas inversiones.			
Objetivo: Conseguir nuevas inversiones en el plazo de 8 meses			
Acciones	Fecha objetivo	Responsable	Recursos
Reunión con el director financiero y de marketing para realizar un análisis de los puntos fuertes de la empresa para conseguir nuevos inversores	5 enero de 2020	Dirección	Tiempo: 1 semana
Realización de plan de marketing y financiero para conocer las necesidades del cliente y los recursos que necesitamos para cubrirlas	15 enero de 2020	Director financiero y director Marketing	Tiempo: 1 mes Inversión: 1000€
Reunión con los jefes de cada departamento para estudiar si somos capaces de cumplir con las nuevas necesidades del cliente	15 febrero de 2020	Dirección, director financiero y director Marketing	Tiempo: 1 semana
Reunión con bancos y accionistas para la nueva inversión	25 febrero de 2020	Dirección y director financiero	Tiempo: 2 semanas
Uso de la inversión para la puesta en marcha del nuevo plan	10 de marzo de 2020	Dirección y director financiero	Tiempo: 2 meses Inversión: 70.000€

Tabla 30: Plan de acción para estrategia nº4

4.2.2 Priorización de los planes de acción

En una empresa de nueva creación y con pocos recursos y capacidades para hacer grandes inversiones, es muy importante determinar las estrategias más significativas.

Por este motivo, hemos decidido priorizar dos de las estrategias finales, ya que consideramos que son las más relevantes y las que más éxito pueden dar a ReTo.

El primer plan de acción que realizaremos será el estudio y creación de una nueva moto eléctrica sostenible y de bajo consumo, ya que es por lo que se caracteriza nuestra empresa y le daría mayor valor y buena imagen.

El segundo plan que llevaremos a cabo es lanzar una campaña de publicidad y marketing para conseguir nuevos clientes, ya que al ser un negocio nuevo necesitamos que nos conozca la gente.

4.2.3 Presupuesto Plan Estratégico

Acción	Responsable	Costes aproximados	Año
Contactar con los proveedores para la compra de las piezas necesarias para la producción de la moto	Dirección	3.000€	1º
Lanzar la producción de motos tras haber tenido éxito	Dirección	10.000€	1º
Realización de estudio de mercado para conocer las necesidades de los clientes	Director de departamento de marketing	1.000€	1º
Lanzar campaña publicitaria con carteles por toda la ciudad y publicidad en las redes sociales	Dirección y director de departamento de marketing	2.000€	1º
		16.000€	

Tabla 31: Presupuesto del Plan Estratégico

5. Plan de Marketing

Con el plan de marketing buscamos conocer el comportamiento de los mercados y de las necesidades de los consumidores, así como analizar la gestión comercial de la empresa con la finalidad de atraer, captar, retener y fidelizar a los clientes finales a través de la satisfacción de sus deseos y resolución de sus problemas.

5.1 Objetivos del marketing

Con la creación de ReTo perseguimos conseguir los siguientes objetivos.

- Objetivos **cuantitativos**: conseguir el 100% de la cuota de mercado aprovechando que no hay ninguna empresa similar en la zona. La cuota de mercado para el reparto de comida será del 80%. Además, queremos que las ventas aumenten gradualmente en un 10% cada año, ya que al principio prevemos tener pocos clientes.
- Objetivos **cualitativos**: Conseguir una buena imagen para ReTo, mediante campañas de marketing. También buscamos el reconocimiento de nuestros clientes siendo la primera opción para los consumidores. Con todo ello, queremos satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

5.2 Estrategias de segmentación y posicionamiento

Con la segmentación del mercado buscamos llegar de una forma más eficaz a nuestro mercado potencial, para poder profundizar en sus necesidades específicas.

A la hora de elegir el mercado objetivo, las variables de segmentación que vamos a analizar son:

Criterios Geográficos	
Variables	Segmentos
País	España
Regiones de países	Comunidad Valenciana
Ciudades	Alcoy
Tamaño de ciudad	60.000 habitantes
Clima	Mediterráneo de interior

Tabla 32: Criterios de mercado

Criterios Demográficos	
Variables	Segmentos
Edad	Desde los 18 hasta los 65 años
Género	Masculino y femenino
Tamaño de familia	Entre 2 y 4 miembros
Ciclo de vida familiar	Joven, soltero; joven casado y sin hijos; joven casado y con hijos; adulto, soltero; adulto casado y sin hijos; adulto casado y con hijos
Ingresos	De 15.000€ a 40.000€
Ocupación	Empleados y desempleados

Tabla 33: Criterios de Demográficos

Criterios Psicográficos	
Variables	Segmentos
Clase social	Media, media alta, alta
Estilo de vida	Consumidor que busca ahorrar tiempo a la hora de realizar pequeñas compras
Personalidad	Compulsivo, impaciente, inconformista

Tabla 34: Criterios Psicográficos

Criterios de Comportamiento	
Variables	Segmentos
Momento de uso	Cuando surge la necesidad de tener lo que se desea, como comida a la hora de comer, algún medicamento cuando se está enfermo, un café de x cafetería a la hora del desayuno, etc..
Beneficios	Ahorro de tiempo, calidad del servicio, conseguir lo que se desea rápidamente
Frecuencia de uso	1 o 2 veces por semana
Estatus de lealtad	Fuerte
Actitud hacia el servicio	Positiva, entusiasta

Tabla 35: Criterios de Comportamiento

En resumen, con todas estas variables, vemos que el mercado al que nos vamos a dirigir tiene un perfil de usuario procedente de Alcoy, de diversas edades (desde la juventud hasta la vejez), enfocado a ambos mujeres y hombres, con unos ingresos entre los 15.000€ a los 40.000€, con características de ser ahorrador de tiempo y ocupado, y que utilice el servicio 1 o 2 veces por semana.

Por otro lado, a la hora de establecer una estrategia de posicionamiento, lo que buscamos es que el cliente tenga una percepción de nuestro servicio que le genere unas impresiones y sentimientos que añadan valor comparado con servicios similares.

Para cualquier persona que quiera ahorrar en tiempo a la hora de hacer pequeñas compras, ReTo es la alternativa perfecta para conseguir el producto que se desee de manera rápida y sencilla.

Para nuestro servicio seguiremos la estrategia de más por menos, ya que vamos a ofrecer un servicio totalmente nuevo en Alcoy y a un precio menor que el de los competidores mas cercanos (reparto de comida, supermercados).

		Precio		
		Superior	Igual	Inferior
Beneficios	Superior	Más por más	Más Por igual	Más por menos
	Igual	X	X	Igual por menos
	Inferior	X	X	Menos Por menos

Tabla 36: Diferentes estrategias de posicionamiento. Fuente: Dirección comercial, Tema 5

5.3 Marketing mix

Philip Kotler define el Marketing Mix como el conjunto de herramientas tácticas controlables de marketing que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado objetivo. Es decir, incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto o servicio.

El Marketing Mix del sector servicios surge de la combinación de 7 elementos, que son: producto, precio, distribución y comunicación y estrategia de personas, evidencia física y procesos.

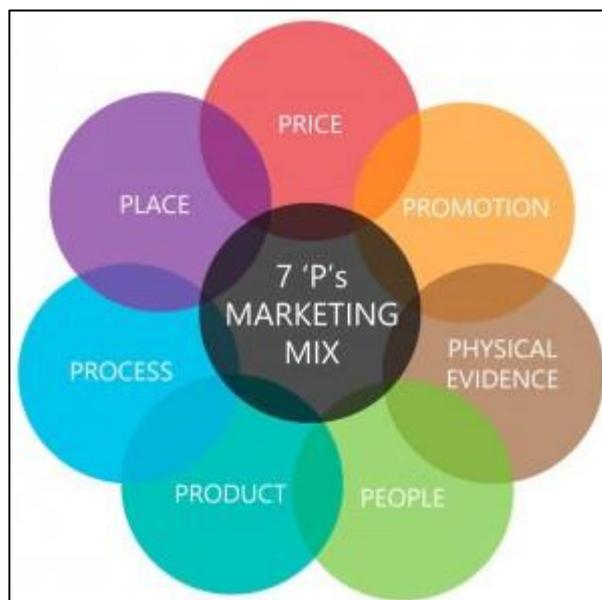


Imagen 37: 7 p's del Marketing Mix. Fuente: marketingsgm.es

5.3.1 Estrategias de producto

Los servicios se compran y se usan por los beneficios que ofrecen y por las necesidades que satisfacen a los consumidores.

Por lo tanto, el servicio visto como producto requiere tener en cuenta la gama de servicios ofrecidos, la calidad de estos y el nivel al que se entregan.

ReTo es un servicio de pedido que compra, recoge y entrega los productos seleccionados por el cliente a través de la aplicación móvil o página web. Par ello, se usan motos

eléctricas respetuosas con el medio ambiente y evitando generar contaminación acústica.

Para reconocer la marca, usaremos un logotipo que incluye el nombre de ReTo para que sea fácil su identificación, con una grafía específica y con un diseño que representa el carácter ecofriendly, además de hacer referencia al uso de motos con el símbolo de la carretera.



Imagen 38: Logotipo de ReTo

El diseño de la moto es un scooter, con una caja en la parte posterior para poder transportar los elementos seleccionados.

En la siguiente foto se puede ver el prototipo de moto que Epsa Moto-e ha creado, el cual sería rediseñado para conseguir la forma de scooter.



Imagen 39: Moto creada por Epsa Moto-e

5.3.2 Estrategias de precio

El precio es el valor que representa para una persona el servicio dado. Para su fijación es muy importante utilizar el método adecuado.

Nuestra estructura de costes se va a configurar de la siguiente manera: El método que vamos a usar es el método del precio objetivo, que consiste en fijar el precio que permita obtener un beneficio. Este precio es el precio de equilibrio al que se le añadirá un margen de beneficio (Tomás, J. (2017). *Dirección comercial*).

Los costes totales ascienden a 550.600€ (explicado en el plan financiero, en el punto de los costes).

En cuanto a la cantidad; Calculamos que cada repartidor hará tres viajes a la hora, multiplicado por los 8 trabajadores que trabajan de 8 a 16h y 8 trabajadores que trabajan de 16 a las 00 horas da un total de 384 viajes/día, que, multiplicados por los 365 días del año, da un total de 140.160 viajes/año.

$P \cdot Q = \text{Costes}$ $P \cdot 140160 = 550600$ $P = 3,92$
--

Este precio lo redondearemos a 4€ para sacar un margen de beneficio.

5.3.3 Estrategias de comunicación

El objetivo principal de la comunicación en el marketing de servicios es crear interés en el servicio y en la propia organización, para comunicar y representar los beneficios de los servicios disponibles y finalmente para persuadir a los clientes para que compren o usen el servicio.

Para conseguir una estrategia exitosa usaremos la comunicación 360º que es la comunicación integral, en diálogo constante, entre la empresa y sus clientes, coherente en todos los ámbitos. Cuenta con los elementos tradicionales de la comunicación y los integra junto con los de la comunicación digital de una forma armónica.

Para ello usaremos las siguientes herramientas:

- **HERRAMIENTAS DE PUBLICIDAD CONVENCIONAL:**

Para dar a conocer a Reto, lanzaremos anuncios en RadioAlcoy, sobre todo durante las horas punta tales como las 9 de la mañana y al medio día.

Además, también nos publicitaremos en los distintos periódicos digitales de la ciudad, como en página66 o en ElPeriodic.

Utilizaremos carteles exteriores, tanto en vallas publicitarias, autobuses y carteles, mandando un mensaje claro y sencillo de la función de ReTo y de sus beneficios.

En nuestra app y página web también se explicará nuestro servicio mediante videos e imágenes.

- **HERRAMIENTAS DE PUBLICIDAD NO CONVENCIONAL:**

Se realizarán folletos comerciales en el que se explique de forma más detallada la idea de ReTo, incluyendo las necesidades que quedarían cubiertas, la sostenibilidad del negocio, y que el proyecto ha sido realizado por estudiantes del Campus. Estos folletos se encontrarán en los lugares más visitados de la ciudad, como en la universidad, el Ayuntamiento y el centro comercial.

También se realizará una campaña de marketing directo, para llegar a los posibles clientes de manera más próxima, con el lanzamiento de regalos publicitarios, como gorras y camisetas con el logo de la empresa.

La herramienta no convencional a la que más importancia le vamos a dar dado su alcance es el social media marketing. En nuestras redes sociales lanzaremos anuncios publicitarios de Reto a nuestro mercado objetivo. Además, publicaremos fotos y videos de los nuevos proyectos y del avance en el diseño y fabricación de las motos, para que de esta manera la gente vea que es un negocio cercano, moderno y realizado en su totalidad en Alcoy. Con esto, nuestro objetivo es usar el marketing viral para llegar al máximo de personas posibles.

Epsa Moto-e ya cuenta con redes sociales como Facebook, Instagram y Twitter, además de tener página web, por lo que, hasta su creación, se podría dar a conocer a Reto mediante estas redes sociales.



Imagen 40: Logo de Epsa Moto-E y sus redes sociales

- **HERRAMIENTAS DE RELACIONES PÚBLICAS:**

Se realizarán actos y eventos en Alcoy para promocionar la marca, con invitados influyentes de la ciudad y en sitios de renombre como el Circulo Industrial. Además, en dichos eventos se realizarán ruedas de prensa para clarificar los objetivos y la idea de negocio de Reto.

- **HERRAMIENTAS DE PROMOCIÓN DE VENTAS:**

Para la promoción de ventas, obsequiareis a los 100 primeros usuarios que den uso a la aplicación con el primer envío gratuito.

Además, cada 10 pedidos se harán un 20% de descuento en el siguiente pedido.

5.3.4 Estrategias de distribución

La variable distribución significa cómo la empresa pone a disposición de los clientes sus ofertas y las hacen accesibles a ellos. Su finalidad es poner el servicio a disposición del consumidor en el momento preciso, lugar adecuado y al menor coste posible (Tomás, J. (2017). *Dirección comercial*).

El canal de distribución que vamos a utilizar es el directo, ya que la empresa se pone directamente en contacto con el consumidor. Con esto buscamos tener un fácil acceso a la información de los clientes, disminuir costes por no necesitar intermediarios y tener un mayor control sobre las variables del marketing.

5.3.5 Estrategia de personas

Para el sector servicios el personal puede llegar a ser un factor clave en a la diferenciación del servicio y en su posicionamiento.

En nuestro caso, el motorista encargado del servicio tiene contacto directo con el cliente y su comportamiento puede ser tan importante como para influir en la calidad percibida de un servicio.

Para ello, la contratación del motorista será exhaustiva ya que es crucial que realice su trabajo de manera efectiva y eficiente.

Se buscarán a personas, que, aparte de tener el carnet de moto, tengan las siguientes características:

- Don de gentes
- Saber entablar una conversación con el tono y vocabulario adecuados según con quien se encuentre
- Buena presencia
- Estudios mínimos de bachillerato o ciclo formativo medio
- Conocimientos del uso de aplicaciones móviles
- Confiabilidad
- Disciplina
- Actitud
- Compromiso con la empresa

5.3.6 Estrategia de procesos

Los procesos son los mecanismos en la presentación del servicio que afectan a la calidad de este. Para ello la rutina a seguir va a ser homogénea para garantizar la sencillez a la hora de prestar el servicio.

El modus operandi de Reto será el siguiente:

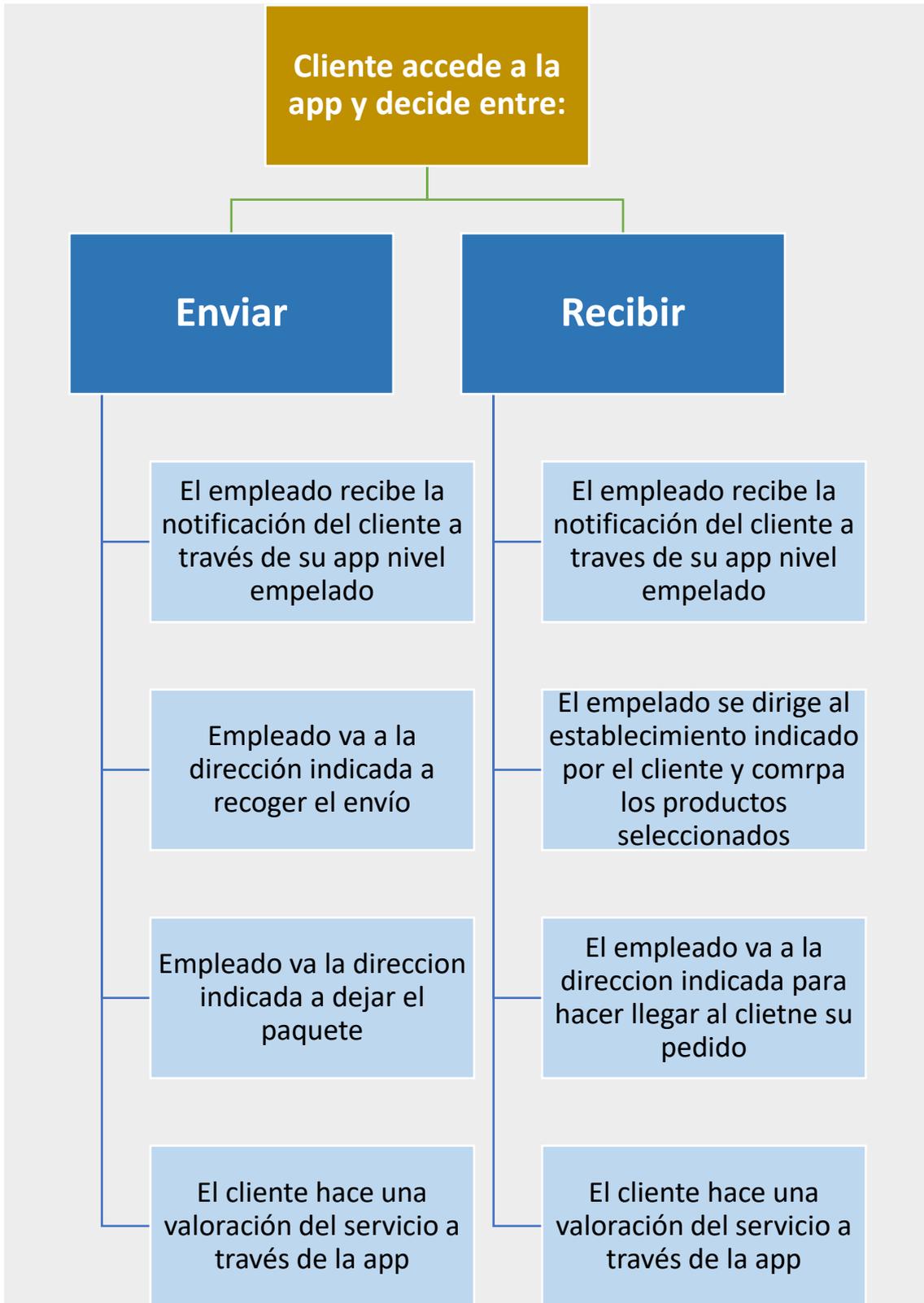


Imagen 41: Procedimiento servicio ReTo

5.3.7 Estrategia de evidencia física

Los clientes forman impresiones sobre una empresa de servicios en parte a través de evidencias físicas como locales, accesorios, color y bienes asociados con el servicio.

Es muy importante el diseño y creación de un “ambiente” físico y no físico, en el que se realiza el servicio y en el que interactúan la empresa y el cliente.

Por este motivo, al no tener un establecimiento ya que el servicio se realiza en la dirección dada por el cliente, daremos mucho protagonismo a los colores de la empresa, tanto en el uniforme de trabajo que lleve el motorista, ya que es él el que se encuentra cara a cara con el cliente, como en la moto.

Usaremos el azul y el naranja para evidenciar nuestra presencia, incluyendo detalles verdes que representen nuestra cultura ecológica.

También será muy importante el aspecto físico del motorista y el buen estado de la moto, para dar una buena imagen.

5.4 Presupuesto Plan de Marketing

Acción	Área del marketing mix	Costes aproximados	Año
Anunciar la empresa en la radio	Comunicación	500€	1º
Publicitar la empresa en la prensa	Comunicación	500€	1º
Realización de carteles exteriores	Comunicación	3.000€	1º
Publicitarnos en nuestra página web y app	Comunicación	0€	1º
Realización de folletos comerciales	Comunicación	1.000€	1º
Marketing directo	Comunicación	5.000€	1º
Social media marketing	Comunicación	20.000€	1º
Realización de eventos	Comunicación	1.500€	1º
Diseño de la ropa del motorista	Evidencia física	2.000€	1º

Tabla 42: Presupuesto del plan de Marketing

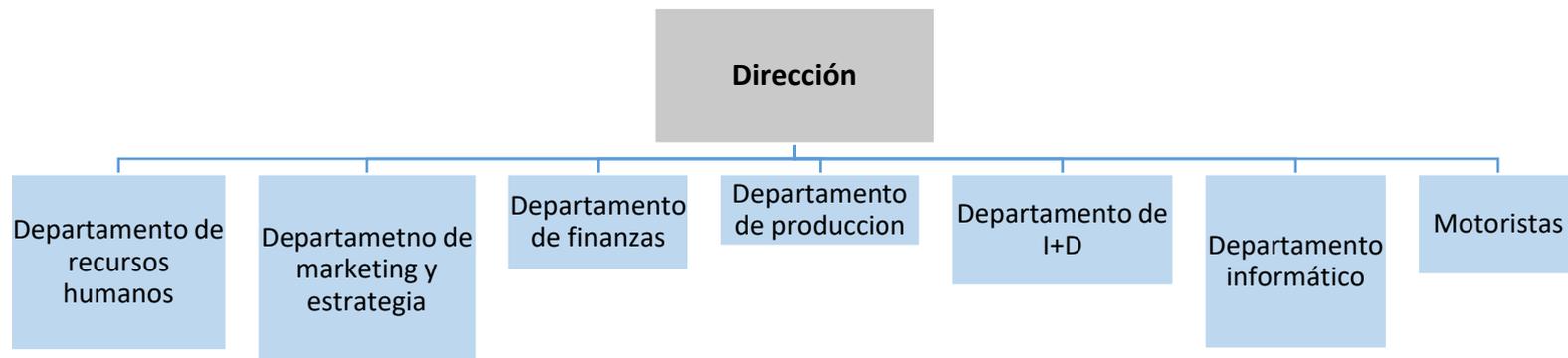
6. Plan de Recursos Humanos

El Plan de RRHH consiste en definir las capacidades de cada miembro de la plantilla, determinar qué funciones debe desarrollar cada trabajador y tener en cuenta la estructura y dimensión de la plantilla.

6.1 Diseño organizativo

Al tratarse de una empresa de nueva creación, en los primeros años el número de trabajadores será pequeño y habrá pocos niveles entre jefes de departamento y empleados, permitiendo así una comunicación más abierta.

El organigrama queda de la siguiente forma:



Organigrama 43: Estructura por procesos de ReTo

6.2 Descripción de los puestos

Departamento	Dirección
Funciones	Su principal meta es conseguir beneficios para la empresa. Debe marcar objetivos, establecer retos y planes de acción y ejecutarlos. Conocer la realidad de la empresa, su entorno y las previsiones futuras. Dividir el trabajo definiendo las responsabilidades de cada departamento. Revisar la evolución de los resultados y la ejecución de los planes.
Estudios	ADE
Salario	17.000€
N.º empleados	1

Tabla 45: Descripción de la dirección

Departamento	RRHH
Funciones	Planificación de la plantilla, selección y formación del personal, descripción de los puestos, tramitación de despidos, gestión de nóminas y seguros sociales, gestión de permisos, vacaciones, horas extraordinarias, bajas por enfermedad, crear planes de formación y llevarlos a cabo, estudiar el potencial del personal, evaluar la motivación, controlar el desempeño de las tareas, incentivar la participación y estudiar el absentismo y sus causas
Estudios	ADE, relaciones laborales, derecho
Salario	16.000€
Nº empleados	1

Tabla 46: Descripción de RRHH

Departamento	Marketing y estrategia
Funciones	Definir y gestionar la marca, realizar la gestión de campañas e iniciativas de marketing, producir contenidos de marketing y promoción, mantener el contenido web, seguir y gestionar las redes sociales, realizar estudios de mercado, garantizar que la percepción de los consumidores y usuarios sobre marca sea positiva y esté alineada con sus intereses, fidelizar clientes, aumentar la visibilidad de la marca, construir relaciones con el consumidor, definir estrategias nuevas
Estudios	ADE, marketing
Salario	16.000€
Nº empleados	1

Tabla 47: Descripción de departamento de marketing

Departamento	Finanzas y contabilidad
Funciones	Registrar operaciones contables y datos financieros, planificar, analizar y evaluar la información registrada, buscar fuentes de financiación, controlar las operaciones ejecutadas y registradas con el fin de, si es necesario, rectificar errores u omisiones para el posterior análisis de desvíos en relación al presupuesto inicialmente desarrollado, buscando la mayor eficiencia posible
Estudios	ADE, FICO, finanzas
Salario	16.000€
Nº empleados	1

Tabla 48: Descripción de departamento de finanzas

Departamento	Producción
Funciones	Rentabilizar y planificar los recursos productivos de la empresa para obtener un aumento de la productividad a la vez que se respetan los estándares de calidad, organizar y hacer seguimiento de la ejecución de todos los trabajos dentro del ciclo de producción, hacer evaluaciones del proyecto productivo, planificación de la producción, implementación y manejo de recursos, diseñar y controlar la calidad de los procesos
Estudios	Ingeniería industrial, logística, dirección de producción y operaciones
Salario	16.000€
Nº empleados	2

Tabla 49: Descripción de departamento de producción

Departamento	I+D
Funciones	Diseñar los modelos de motos, investigar y desarrollar los modelos ya fabricados, investigar cómo hacer la moto más sostenible a un menor coste
Estudios	Ingeniería mecánica, ingeniería eléctrica
Salario	16.000€
Nº empleados	2

Tabla 50: Descripción de departamento de I+D

Departamento	Informática
Funciones	Mantener y administrar las redes para apoyar la gestión de departamentos, crear y administrar las bases de datos que sean relevantes para la toma de decisiones, prestar soporte a los usuarios de la aplicación y de la página web, desarrollar, investigar, implementar y adaptar, nuevas tecnologías para la mejora de la gestión interna o servicios
Estudios	Ingeniería mecánica, ingeniería eléctrica
Salario	16.000€
Nº empleados	1

Tabla 51: Descripción de departamento de informática

Departamento	Motoristas
Funciones	Conducir respetando las leyes de conducción vial, empezar el trayecto desde que se recibe la notificación de un cliente, ser rápido a la hora de llevar a cabo el servicio, desarrollar su eficiencia durante el servicio, aclarar dudas a los clientes
Estudios	Bachillerato, ciclo formativo medio
Salario	15.000€
Nº empleados	16 (entre semana) + 16 (fines de semana)

Tabla 52: Descripción de los motoristas

7. Plan Financiero

7.1 Costes

Teniendo en cuenta que la distancia media recorrida por moto diaria será de unos 80kms, de lunes a domingo recorreremos 640kms. Si multiplicamos por las 52 semanas que tiene un año, cada moto recorrerá 33.280kms (640kms x 52 semanas) anuales en trayectos.

Con las tarifas actuales de electricidad (0,11€/kwh), recorrer 240kms suponen aproximadamente 1,68€ de electricidad, lo que significa un coste de 0,0168€ por kilómetro. Por lo tanto, habremos gastado tan solo 68,80€ al año en electricidad por cada moto (0,0168€ x 33.280kms). Esta cifra multiplicada por las 8 motos que usaremos da un gasto total para su carga de 4473€ al año.

El coste de cada moto es de 1500€ fijos, por lo que el gasto de las 8 motos es de 12.000€ (1500*8 motos).

Calculamos que cada repartidor hará tres viajes a la hora, multiplicado por los 8 trabajadores que trabajan de 8 a 16h y 8 trabajadores que trabajan de 16 a las 00 horas da un total de 384 viajes/día, que, multiplicados por los 365 días del año, da un total de 140.160 viajes/año.

Este proyecto tiene un coste total de 550.600 €.

Los costes se dividen de la siguiente manera:

- Coste total de la fabricación de 8 motos: 12.000€
- Coste total en cargar las motos al año: 5.500€
- Coste total de los salarios al año: 474.600€
- Costes totales del alquiler de la nave al año: 9.000€
- Coste Plan de Estratégico: 16.000
- Coste Plan de Marketing: 33.500

7.2 Formulación, evaluación y selección de alternativas de financiación e inversión

Para este proyecto vamos a necesitar ayuda externa para poder llevar a cabo nuestra actividad, aunque muchos de los gastos de la empresa se compensarán con los beneficios obtenidos.

Pediremos un préstamo al banco Santander con una cuantía de 10.000€ que devolveremos mensualmente durante dos años a un tipo de interés del 6,75%.

Además, la universidad nos dará una subvención de 1500€, además de cedernos todos los utensilios y maquinaria necesarios para la producción de la moto.

Con esta financiación haremos frente a los primeros meses de actividad en el que los costes son mayores a los ingresos.

En cuanto a las inversiones: vamos a necesitar mobiliario por valor de 2.000€ para la empresa con un coeficiente de amortización a anual del 10%. Además, invertiremos 1000€ en aplicaciones informáticas necesarias para el diseño virtual de prototipos de la moto.

7.3 Elaboración del plan financiero

Para la elaboración del Plan financiero usaré MODELEVA, que es un Excel diseñado para ayudar y facilitar el análisis financiero, y comprobar si es viable el proyecto.

En MODELEVA incluye los siguientes ítems para el análisis:

- Hoja 1: **Control** → Se introducen las variables principales y resultados básicos, como el precio y cantidad del producto/servicio.
- Hoja 2: **Inversiones** → Se introducen las inversiones, incluyendo las fechas, la amortización y el IVA.
- Hoja 3: **Financiación** → Se encuentra la estructura financiera de la empresa y los préstamos que aparecen en la hoja de control.

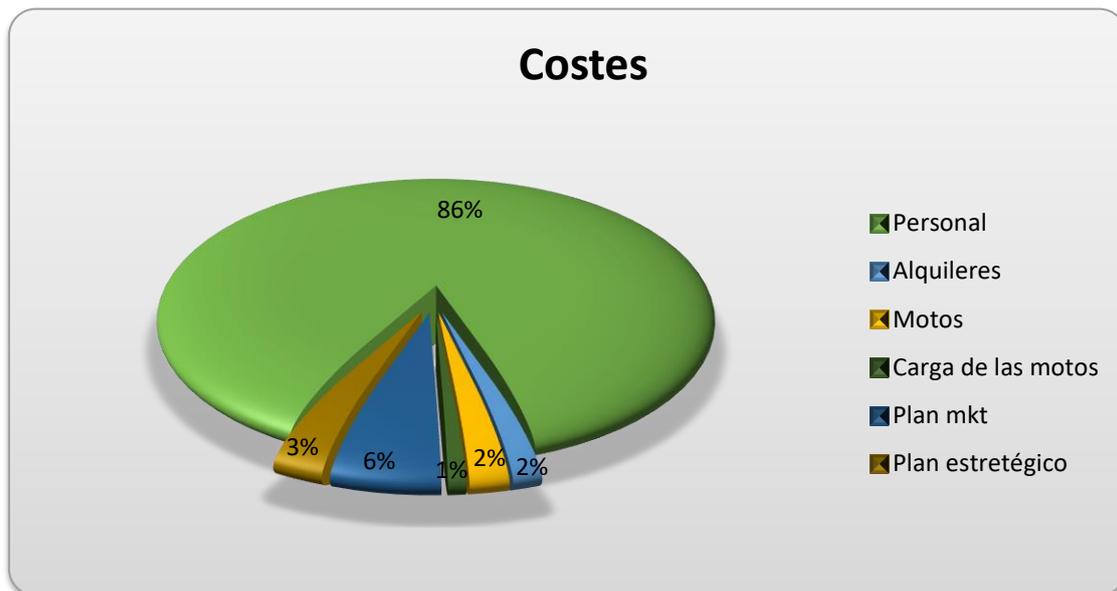
- Hoja 4: **Ingresos y Costes** → Se introducen los costes que va a atener la empresa y la estacionalidad de estos y los ingresos.
- Hoja 5: **Cuentas de resultados** → Muestra los resultados previsionales.
- Hoja 6: **Balance** → Muestra el balance previsional.
- Hoja7: **Tesorería** → Se encuentran los movimientos de tesorería de cada mes
- Hoja 8: **Rentabilidad** → Se encuentran los flujos de rentabilidad económica y financiera.
- Hoja 9: **Análisis** → Muestra los análisis de las principales ratios.
- Hoja 10: **Riesgo** → Se encuentra el escenario base, el pesimista y el optimista.
- Hoja 11: **Equilibrio** → Muestra la matriz de sensibilidad
- Hoja 12: **IVA** → Aparecen los cálculos del IVA.



Gráfica 53: Evolución de las ventas. Fuente: MODELEVA

En el análisis de la evolución de ventas y crecimiento en ventas, podemos ver que se da un ascenso positivo en esta evolución, pasando de tener unos ingresos de 560.640€ en el primer año a 1.866.994€ en 2026.

Esto es debido a que el crecimiento de las ventas es de un 10% cada año.



Gráfica 54: Costes fijos

En este gráfico podemos observar que el gran peso de los costes fijos es de los salarios de los empleados, representando el 86% del total de costes.

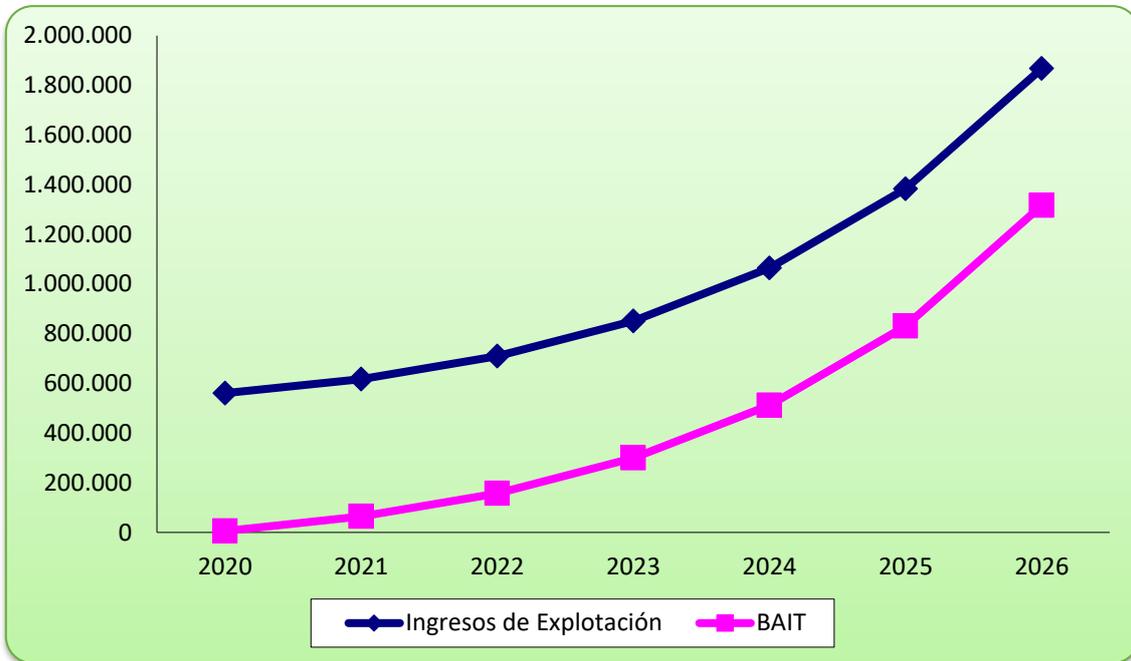
La carga de las motos representa un porcentaje casi de un 1% ya que es muy barato la recarga de las baterías de las motos.

En cuanto a la fabricación de las motos, están incluidas en los costes fijos porque en el primer año se harán 8 motos con seguridad.

El alquiler del local representa el 2% del total de los costes fijos.

Los planes de marketing y estratégico representan un 6% y un 3% respectivamente.

En cuanto a los costes variables, no tenemos ningún coste significativo ya que la cantidad de motos a fabricar es fija, y porque la maquinaria y los utensilios necesarios para la fabricación de la moto nos los cede la universidad.



Gráfica 55: Ingresos de explotación y BAIT

El VAN de la empresa da como resultado 6.371.717 a un plazo de 7 años, por lo que en un principio el proyecto es viable.

En la cuenta de resultados podemos observar que desde el primer año los beneficios de explotación son positivos y que aumentan progresivamente cada año.

Con todo esto, podemos llegar a la conclusión de que obtendremos beneficios y rentabilidades.

El ratio de rentabilidad económica relaciona el beneficio antes de intereses e impuestos (BAII) con el activo total, para tratar de conocer la rentabilidad generada por la inversión de la empresa con independencia de cómo se haya financiado. Vemos que el primer año de actividad nuestra RE es de un 5,4% y va en aumento, llegando al 56,7% en el año 2026. Con estos resultados y este crecimiento podemos afirmar que se está aprovechando la inversión de la empresa.

La rentabilidad financiera consiste en conocer el retorno que obtienen los propietarios de la empresa. La RF esperada para el primer año es de un 6,0% y va en aumento hasta llegar al 48,5%, en 2026, por lo que podemos afirmar que los propietarios obtienen rentabilidades.

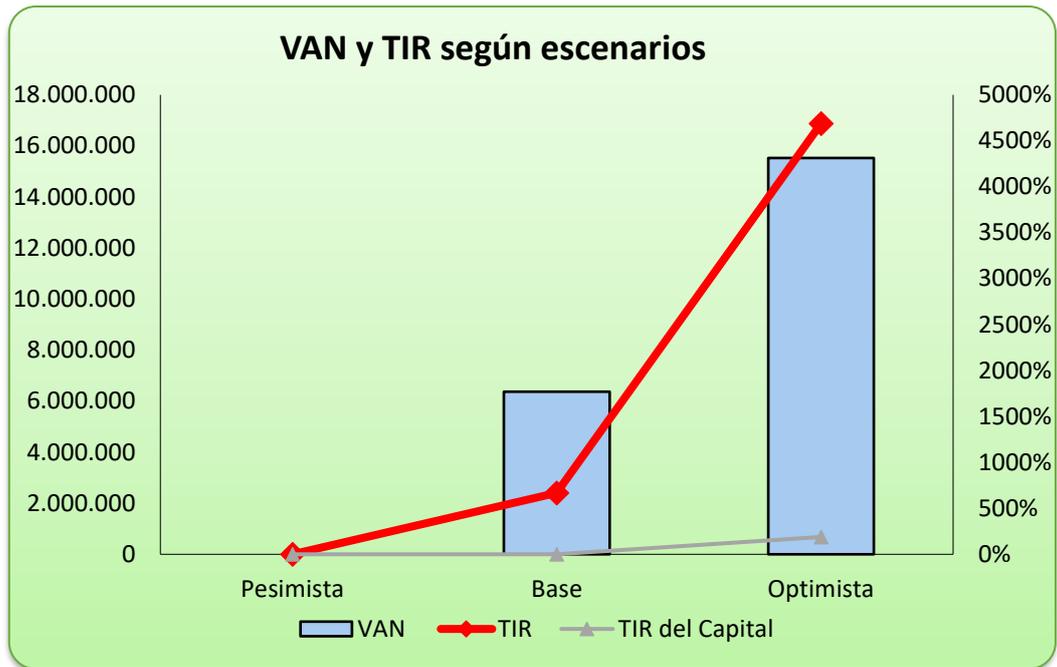
7.4 Escenarios

MODELEVA permite también hacer un análisis de un escenario pesimista y optimista de la empresa, para poder conocer cómo le iría a la empresa en estas situaciones.

Para ello planteamos las siguientes situaciones:

	Pesimista	Base	Optimista
Inversión	100,0%	100,0%	100,0%
Actividad	70,0%	100,0%	120,0%
Precio	100,0%	100,0%	100,0%
Costes Fijos	120,0%	100,0%	80,0%
Costes Financieros	120,0%	100,0%	80,0%
Crecimiento	75,0%	100,0%	120,0%

Tabla 56: Escenarios reto



Gráfica 57: VAN y TIR según escenarios

Podemos observar que, en el escenario pesimista, la empresa dejaría de ser rentable ya que el VAN y el TIR serían negativos. Por lo tanto, si reto hiciera la misma inversión y precio del servicio se mantuviera, pero la actividad solo creciera un 70% de lo esperado, y los costes fijos y financieros ascendieran a un 20% de los previsto, el proyecto no sería viable.

Sin embargo, si nuestra actividad creciera un 20% más de lo esperado y los distintos costes ascendieran un 20%, manteniendo la misma inversión y el mismo precio, nuestro crecimiento sería mucho mayor al esperado.

8. Conclusiones

Gracias al estudio de mercado hemos comprobado como ReTo tiene multitud de oportunidades y fortalezas que debe aprovechar para conseguir ser una idea exitosa.

Con ello, he elaborado un plan estratégico en el que dos han sido las estrategias seleccionadas que se implantarán en el primer año de actividad, siendo estas la creación de una nueva moto mas eficiente y el lanzamiento de una campaña publicitaria para clientes.

En el plan de marketing se han analizado las necesidades de los consumidores y se han concretado las estrategias y acciones que se deben realizar para introducir y posicionar el servicio en el mercado utilizando el marketing mix.

En el plan de recursos humanos se han establecido los puestos de trabajo, y se han especificado las funciones de cada uno y sus salarios anuales.

Por último, en el plan financiero hemos podido comprobar la viabilidad de la empresa a un plazo de 6 años. Este, resulta positivo en todos los años debdo a las rentabilidades económicas y al aumento de la actividad durante todos los años. Por lo tanto, podemos concluir que este proyecto es viable.

9. Bibliografía

Capó Vicedo, J. (2016). *Estrategia y diseño de la organización*. Editorial Universitat Politècnica de València.

Zorita Lloreda, E. (2016). *Plan de Negocio*. Madrid: ESIC.

Tomás, J. (2017). *Dirección comercial*.

<https://www.boe.es/legislacion/codigos/codigo.php?id=93&modo=1¬a=0&tab=2>

<http://www.comercio.mineco.gob.es/es->

<ES/PDF/legislacion/LEGLACI%C3%93N%20COMERCIO%20EXTERIOR.pdf>

<https://www.ecoembes.com/es/planeta-recicla/blog/20-leyes-de-medio-ambiente-que-debes-conocer>

https://www.elconfidencial.com/economia/2019-02-15/economia-espana-inmune-inestabilidad-politica_1826698/

https://elpais.com/economia/2019/07/10/actualidad/1562748824_596026.html

<http://www.ipyme.org/es->

<ES/FinanciacionCreacion/Paginas/ListadoAyudasCreacionEmpresas.aspx>

<https://datosmacro.expansion.com/pib/espana>

https://elpais.com/economia/2019/06/04/actualidad/1559631177_298017.html

https://www.elconfidencial.com/economia/2019-04-05/ahorro-hogares-espana-hunde-mas-bajo-europa_1924894/

https://www.elconfidencial.com/economia/2018-12-11/espana-menor-numero-nacimientos-historia-defunciones_1698198/

<http://envejecimiento.csic.es/documentos/documentos/enred-indicadoresbasicos2019.pdf>

https://www.ine.es/jaxi/Datos.htm?path=/t25/p450/base_2011/a2018/l0/&file=02002.px

https://elpais.com/economia/2018/11/28/actualidad/1543424647_353050.html

https://elpais.com/economia/2019/06/06/actualidad/1559825298_164366.html

<http://ficeps3.com/maquinaria-sostenible-medio-ambiente/>

<https://www.expansion.com/empresas/industria/2019/04/12/5caf9aca4741042e8b462c.html>

<https://www.elindependiente.com/economia/2019/01/17/espana-multiplica-siete-las-inversiones-renovables-6-800-millones-2018/>

https://www.eldiario.es/piedrasdepapel/Concienciados-medio-ambiente_6_598150201.html

<https://economipedia.com/definiciones/las-5-fuerzas-de-porter.html>

<https://anatrenza.com/mision-vision-y-valores-de-una-empresa-definicion-y-ejemplos/>

<https://anatrenza.com/plan-estrategico-empresa-como-hacer/>

<https://leticiadelcorral.com/plan-de-marketing-en-1-hoja/>

<https://www.cyberclick.es/marketing/plan-de-marketing#3>

<https://onzamarketing.com/el-marketing-mix-de-servicios-las-7-ps/>