



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



TRABAJO FINAL DE CARRERA

**PLAN DE EMPRESA: ALQUILER,
VENTA Y TALLER DE BICICLETAS EN
GRAO-CANYAMELAR.**

BIKE ADDICTS

PAU SARRO SORIANO

DIRECTOR: AURELIO HERRERO BLASCO

SEPTIEMBRE 2015

AGRADECIMIENTOS

A mi familia, por estar ahí durante todos estos años apoyándome y motivándome para que finalice mis estudios.

A todos mis compañeros y amigos de carrera con los que he pasado muchos buenos y malos momentos, de los que me llevo muy gratos recuerdos.

A Tere especialmente, con la que he compartido éste viaje hasta el final, y aunque nos ha costado mucho trabajo, por fin podemos afirmar que comenzamos una nueva etapa.

A mi tutor, Aurelio Herrero, por su paciencia, consejos y dedicación. Así como a todos aquellos profesores que con sus conocimientos me han ayudado en mi formación universitaria.

ÍNDICE

ÍNDICE	3
ÍNDICE DE TABLAS	4
ÍNDICE DE FIGURAS	6
1. INTRODUCCIÓN	7
1.1. RESUMEN	8
1.2. OBJETO Y ASIGNATURAS RELACIONADAS	9
1.2. OBJETO Y ASIGNATURAS RELACIONADAS	9
1.3. OBJETIVOS	12
2. ANTECEDENTES Y SITUACIÓN ACTUAL	13
2.1. MOTIVACIÓN. JUSTIFICACIÓN. COYUNTURA ECONÓMICA	14
2.2. ANTECEDENTES	17
3. ENTORNO	25
3.1. MACROENTORNO	26
3.2. MICROENTORNO	51
3.3. COMPETENCIA DIRECTA	60
3.4. ANÁLISIS DAFO	67
3.5. EPÍLOGO	72
4. PLAN DE OPERACIONES	75
4.1. LOCALIZACIÓN	76
4.2. DISTRIBUCIÓN EN PLANTA	78
4.3. OPERACIONES Y PROCESOS	82
4.4. EPÍLOGO	88
5. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	89
5.1. FORMA JURÍDICO/ FISCAL ELEGIDA	90
5.2. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	94
5.3. ANÁLISIS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO	95
5.4. ORGANIGRAMA	97
5.5. EPÍLOGO	98
6. PLAN DE MARKETING	101
6.1. SEGMENTACIÓN Y PÚBLICO OBJETIVO	102
6.2. MARKETING MIX. ANÁLISIS DEL PRODUCTO	106
6.3. MARKETING MIX. ANÁLISIS DEL PRECIO	108
6.4. MARKETING MIX ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN	111
6.5. MARKETING MIX ANÁLISIS DE LA DISTRIBUCIÓN	113
6.6. SERVICIO AMPLIADO O MEJORAS DEL SERVICIO	113
6.7. EPÍLOGO	115
7. PLAN FINANCIERO	117
7.1. PLAN DE INVERSIÓN-FINANCIACIÓN	118
7.2. BALANCES PREVISIONALES	121
7.3. ANÁLISIS DE LAS CUENTAS DE RESULTADOS	124
7.4. ANÁLISIS DE RATIOS	132
7.5. EPÍLOGO	138
8. CONCLUSIONES	141
BIBLIOGRAFÍA	147

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. PIB. ÍNDICES DE VOLÚMENES ENCADENADOS. REFERENCIA AÑO 2008=100. SEGÚN RAMAS DE ACTIVIDAD.	33
TABLA 2. PIB. ÍNDICES DE VOLÚMENES ENCADENADOS. REFERENCIA AÑO 2010=100. COMERCIO, TRANSPORTE Y HOSTELERÍA.	34
TABLA 3. TASAS DE VARIACIÓN INTERANUAL DE LA DEMANDA NACIONAL. REFERENCIA AÑO 2010=100.	35
TABLA 4. ÍNDICES NACIONALES Y SUBGRUPOS COICOP.	36
TABLA 5. EMPRESAS DEL SECTOR CICLISMO EN ESPAÑA.	52
TABLA 6. ANÁLISIS DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS EN FUNCIÓN DE LA MOVILIDAD COMO MOTIVO DEL USO DE LA BICICLETA.	56
TABLA 7. ANÁLISIS DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS EN FUNCIÓN DE LA SALUD Y EL DEPORTE COMO MOTIVO DEL USO DE LA BICICLETA.	57
TABLA 8. ANÁLISIS DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS EN FUNCIÓN DE LA SALUD Y EL DEPORTE COMO MOTIVO DEL USO DE LA BICICLETA.	58
TABLA 9. TIPO DE ESTABLECIMIENTOS EN LOS QUE SE ADQUIEREN LOS PRODUCTOS RELACIONADOS CON LAS BICICLETAS.	61
TABLA 10. PRINCIPALES MOTIVOS PARA LA ELECCIÓN DEL ESTABLECIMIENTO.	62
TABLA 11. EVOLUCIÓN DE LA VENTA DE BICICLETAS 2012-2013, SEGÚN CANALES DE DISTRIBUCIÓN.	62
TABLA 12. ANÁLISIS DAFO.	68
TABLA 13. FORMAS JURÍDICAS.	91
TABLA 14 . TRÁMITES PARA LA PUESTA EN MARCHA DE UNA SOCIEDAD.	94
TABLA 15. DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO DE BIKE ADDICTS.	97
TABLA 16. ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE LA SOCIEDAD.	98
TABLA 17. DATOS DEMOGRÁFICOS PRINCIPALES DEL GRAU Y CABANYAL-CANYAMELAR. 2013.	104
TABLA 18 . MÉTODOS DE DESPLAZAMIENTO EN LA CIUDAD DE VALENCIA POR SEXOS 2013.	104
TABLA 19. PRODUCTOS DESTINADOS A LA VENTA.	106
TABLA 20. TARIFAS ALQUILER.	110
TABLA 21. INVERSIÓN INICIAL.	118
TABLA 22. COSTES EXISTENCIAS.	120
TABLA 23. EVOLUCIÓN DEL ACTIVO DE LA EMPRESA. 3 AÑOS.	122
TABLA 24. EVOLUCIÓN DEL PASIVO Y PATRIMONIO NETO DE LA EMPRESA. 3 AÑOS.	124
TABLA 25. COEFICIENTES MENSUALES DE VENTAS.	125
TABLA 26. VENTAS PREVISTAS PRIMER AÑO DE ACTIVIDAD.	126
TABLA 27. GASTOS DE EXPLOTACIÓN.	127
TABLA 28. DESGLOSE SALARIO BRUTO DE AUTÓNOMOS.	127

TABLA 29. GASTOS DE AMORTIZACIÓN.....	129
TABLA 30. PRESUPUESTO DE TESORERÍA.....	130
TABLA 31. CUENTA DE PYG PREVISIONAL A 3 AÑOS.....	131
TABLA 32. RATIOS DE LIQUIDEZ A 3 AÑOS.....	132
TABLA 33. RATIOS DE ENDEUDAMIENTO A 3 AÑOS.....	133
TABLA 34. RATIOS DE RENTABILIDAD ECONÓMICA A 3 AÑOS.....	135
TABLA 35. RATIOS DE RENTABILIDAD FINANCIERA A 3 AÑOS.....	136
TABLA 36. EVOLUCIÓN EL FONDO DE MANIOBRA.....	137
TABLA 37. FLUJOS DE CAJA ACTUALIZADOS. CÁLCULO DEL VAN.....	138

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. BICICLETA DRAISIANA.	17
FIGURA 2. VELOCÍPEDO DE MACMILLAN.	18
FIGURA 3. VELOCÍPEDO DE MICHAUX.	19
FIGURA 4. BICICLETA HIGH WHEELER.	19
FIGURA 5. SAFETY BYCICLE.	20
FIGURA 6. HISTORIA DE LA BICICLETA.	21
FIGURA 7. PIB. ÍNDICES DE VOLÚMENES ENCADENADOS. REFERENCIA AÑO 2008=100. SEGÚN RAMAS DE ACTIVIDAD.	33
FIGURA 8. ÍNDICE DE PRECIOS AL CONSUMO. VARIACIÓN INTERANUAL.	37
FIGURA 9. EURIBOR MENSUAL 2008-2015. VARIACIÓN SEMESTRAL.	38
FIGURA 10. EVOLUCIÓN TRIMESTRAL DEL NÚMERO DE PARADOS SEGÚN SEXOS.	39
FIGURA 11. EVOLUCIÓN DE LA POBLACIÓN EN ESPAÑA 2001-2014.	40
FIGURA 12. PIRÁMIDE POBLACIÓN ESPAÑOLA AÑO 2014.	41
FIGURA 13. CONSUMO DE LOS ESPAÑOLES DE ALGUNO DE LOS SIGUIENTES PRODUCTOS/SERVICIOS EN 2013.	42
FIGURA 14. TIPO DE PRODUCTOS DEPORTIVOS ADQUIRIDOS EN 2013.	44
FIGURA 15. REPARTO MODAL DENTRO DE LA CIUDAD DE VALENCIA EN 2013.	47
FIGURA 16. RELACIONES ORIGEN-DESTINO DESPLAZAMIENTOS NO MOTORIZADOS EN 2013.	48
FIGURA 17. MOVILIDAD POR MOTIVO DE TRABAJO DENTRO DE LA CIUDAD DE VALENCIA EN 2013.	49
FIGURA 18. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA RED DE CARRILES BICI EN VALENCIA.	50
FIGURA 19. ÍNDICE MEDIO DE DESPLAZAMIENTO EN 2013.	51
FIGURA 20. EL MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER.	53
FIGURA 21. UBICACIÓN DE LAS INSTALACIONES.	77
FIGURA 22. INTERIOR DEL LOCAL.	78
FIGURA 23. PLANO DEL LOCAL.	79
FIGURA 24. PARED PANELADA.	80
FIGURA 25. DISTRIBUCIÓN EN PLANTA DEL LOCAL.	81
FIGURA 26. LÍNEAS DE ACTIVIDAD DE BIKE ADDICTS S.L.	83
FIGURA 27. VÍA VERDE DE OJOS NEGROS.	114
FIGURA 28. ESTACIONALIDAD DE LAS VENTAS. AÑO 1.	126

1. INTRODUCCIÓN

1.1. RESUMEN

1.2. OBJETO Y ASIGNATURAS RELACIONADAS

1.3. OBJETIVOS

1.1. RESUMEN

El presente plan de empresa consiste en la apertura de una tienda de alquiler, venta y reparación de bicicletas en la zona de los barrios Grao-Canyamelar de la ciudad de Valencia. Para ello, examinaremos la viabilidad técnica, económica y financiera del proyecto, y explicaremos todos los procesos y estrategias que seguiremos para desarrollar e implantar éste modelo de negocio en dicha zona de Valencia.

Hablaremos del empujón que ha dado el servicio público de Valenbisi a este nuevo modo de moverse por la ciudad, y de las actuaciones que lleva a cabo el Ayuntamiento de Valencia que fomentan el uso de éste medio de transporte. Explicaremos el porqué de la ubicación en este barrio, y el público al que se dirige este servicio.

Por último analizaremos las conclusiones obtenidas en cada apartado, que resumirán los aspectos más importantes y destacables de cada capítulo del trabajo.

Palabras clave: Valencia, plan de empresa, deporte, bicicleta,

ABSTRACT

This business plan consists on a shop opening to rent, sail or bicycle repair in Canyameral area in Valencia city. To do this, we´ll study technical, economic and financial project aspects. We´ll explain all the processes and strategies to develop and implement this business model in this area.

We´ll talk about Valenbisi which is a service that has boosted this new trend in the city, and how the City Council has encouraged this mean of transport.. We´ll explain why this area to open this new shop, and who are the public whom this service is directed,

Finally, we discuss the reached conclusions in each section, which will summarize the most important and remarkable work of each chapter aspects.

Keywords: Valencia, bussines plan, sport, bycycle,

1.2 OBJETO Y ASIGNATURAS RELACIONADAS.

El objeto principal de éste trabajo es, tal y como hemos mencionado anteriormente, analizar la viabilidad técnica, económica y financiera de éste modelo de negocio, utilizando para ello los conocimientos adquiridos a lo largo de nuestra carrera universitaria.

A continuación se expone la relación de los diferentes capítulos analizados, así como las asignaturas cursadas a lo largo de la licenciatura, que han servido de apoyo para llevarlo a cabo.

Capítulo del TFC	ANTECEDENTES Y SITUACIÓN ACTUAL
Asignaturas relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> • Introducción a los Sectores Empresariales • Gestión y Organización en las empresas de servicios • Economía española y regional
Breve justificación	<ul style="list-style-type: none"> • Introducción a los Sectores Empresariales: Características básicas y parámetros relevantes del producto/ servicio que se ofrece y para qué mercado. • Gestión y Organización en las empresas de servicios: Economía, producción y desarrollo estratégico de los servicios. La misión de las empresas de servicios. Toma de decisiones en las empresas de servicios • Economía española y regional: Análisis de la coyuntura económica actual y del sector en particular.

Capítulo del TFC	ENTORNO
Asignaturas relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección Estratégica y Política de Empresa • Economía de la empresa I
Breve justificación	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección Estratégica y Política de Empresa: análisis del entorno, expectativas y propósitos estratégicos. • Economía de la empresa I: Modelo y definición general de la empresa y de su entorno. Desarrollo de innovaciones. Planificación. Comunicación como pilar esencial.

Capítulo del TFC	PLAN DE OPERACIONES
Asignaturas relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> • Economía de la empresa I • Dirección de Producción y Logística • Gestión de Calidad • Gestión y Organización en las empresas de servicios
Breve justificación	<ul style="list-style-type: none"> • Economía de la empresa I: Conexión entre clientes, sistema productivo y proveedores. • Dirección de Producción y Logística: diseño del Producto/ servicio, localización de instalaciones, distribución en planta y previsión de la demanda • Gestión de Calidad: adoptar las medidas necesarias para lograr la satisfacción de los clientes • Gestión y Organización en las empresas de servicios: Principales estructuras organizativas de gestión y de explotación. Estudiar los sistemas de producción y planificación de las empresas de servicios. Estudio de la toma de decisiones estratégicas.

Capítulo del TFC	ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS
Asignaturas relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección de Recursos Humanos • Derecho de la Empresa • Legislación laboral en la empresa
Breve justificación	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección de Recursos Humanos: Los Recursos Humanos como un activo esencial en la empresa. Planificar las necesidades de RRHH. Evaluación del rendimiento. • Derecho de la Empresa: La empresa y el empresario. Tipo de sociedad escogida y motivo. Obligaciones y contratos • Legislación laboral en la empresa: Relación contractuales con empleados.

Capítulo del TFC	PLAN DE MARKETING
Asignaturas relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> • Economía de la empresa I • Dirección Comercial • Dirección Estratégica y Política de Empresa • Microeconomía • Marketing en empresas de servicios
Breve justificación	<ul style="list-style-type: none"> • Economía de la empresa I: Conocer el mercado y el comportamiento del consumidor. Técnicas y métodos de investigación comercial. Planificación comercial. Conocer el producto como variable de marketing. Producto, precio, promoción y distribución. • Dirección Comercial: El mercado y la empresa. Investigación de Mercados. Segmentación Comercial, decisiones sobre Productos y Marcas, Decisiones sobre Nuevos Productos y Servicios, Decisiones sobre Comunicación. Decisiones sobre Precios • Dirección Estratégica y Política de Empresa: elección e implantación de las estrategias a seguir. • Microeconomía: Análisis de la Oferta y la Demanda. Demanda y conducta del consumidor • Marketing en empresas de servicios: Características específicas que tiene el marketing en las empresas de servicios, identificar la importancia que tiene el cliente y el comportamiento del mismo desde el punto de vista de las empresas de servicios. La importancia de la gestión del departamento de ventas. Técnicas de negociación. Los servicios son intangibles, lo que hace difícil que los clientes potenciales entiendan qué recibirán y qué valor les proporcionará. Elaboración de un Plan de Marketing.

Capítulo del TFC	PLAN FINANCIERO
Asignaturas relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección Financiera • Contabilidad Analítica • Contabilidad General y Analítica • Gestión Fiscal
Breve justificación	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección Financiera: Fuentes de financiación en la empresa y coste de esta. Análisis y riesgos de las inversiones • Contabilidad Analítica: estudio y clasificación de los diferentes costes en los que incurre la organización. • Contabilidad General y Analítica: Rentabilidad, autofinanciación y crecimiento, análisis del fondo de maniobra, endeudamiento. • Gestión Fiscal: conocer cuáles son las principales obligaciones tributarias que afectan a la empresa

1.3. OBJETIVOS.

Éste trabajo de fin de carrera tiene como objeto principal analizar la viabilidad de la implantación de una empresa de las características descritas en la ubicación descrita anteriormente.

Para ello, aplicando los diferentes conocimientos adquiridos a lo largo de la Licenciatura de Administración y Dirección de Empresas, obtendremos diferentes conclusiones que nos llevarán a decidir que estrategias seguir. Por el camino nos plantearemos los siguientes objetivos secundarios o metas que nos ayudarán a conocer mejor el sector, la empresa y el entorno en el que vamos a plantear nuestra actividad, éstos son:

1. Conocer la historia del producto que ofrecemos, su pasado, presente y futuro.
2. A través de un análisis PESTEL de la sociedad española, buscaremos entender mejor la capacidad económica de las familias, su estilo de vida, las tendencias socioculturales que nos afecten y el entorno legal en el que nos movemos.
3. Con el análisis del microentorno, pretendemos analizar el entorno inmediato en el que vamos a plantear nuestra actividad. Estudiar quienes son nuestros clientes, proveedores o competidores, nos ayudará a adoptar estrategias de marketing.
4. Analizar la idoneidad de la ubicación escogida, la distribución de nuestro local y los diferentes procesos que en él vamos a llevar a cabo, y como distribuiremos esos procesos entre los empleados.
5. Estudiar todas las formas jurídicas recogidas en la legislación actual y decidimos por la más ventajosa para nuestro negocio.
6. Establecer las políticas de distribución, precio, comunicación y producto más adecuadas.
7. Analizar la viabilidad económica del proyecto planteado.

2. ANTECEDENTES Y SITUACIÓN ACTUAL

2.1. MOTIVACIÓN. JUSTIFICACIÓN. COYUNTURA ECONÓMICA

2.2 ANTECEDENTES

En el presente capítulo describiremos cuál ha sido nuestra motivación para desarrollar éste proyecto, así como una descripción de la coyuntura económica de la sociedad actual, además se describirá la historia de éste medio de transporte y su evolución hasta la actualidad.

2.1. MOTIVACIÓN. JUSTIFICACIÓN. COYUNTURA ECONÓMICA.

La idea de realizar un Plan de Empresa viene dada por que pienso que al plantearse la creación de una nueva sociedad ponemos en práctica muchos de los conocimientos adquiridos a lo largo de nuestra trayectoria universitaria. Además analizamos la viabilidad de dicho proyecto, planteándolo en todo momento como una posibilidad real de poder llevar a cabo nuestra idea, lo que conlleva una motivación extra sobre cada punto que analizamos y cada decisión que tomamos sobre la estructura de nuestra sociedad, el análisis del entorno en el que planteamos nuestro proyecto y las conclusiones a las que llegamos.

La zona del barrio del Grao enfrentada a la actual Marina Real Juan Carlos I, siempre ha sido bastante deficitaria en cuanto a servicios ofrecidos a los vecinos, estando centrados estos servicios, básicamente en las empresas implantadas en la zona tales como restauración o servicios de profesionales. En esta zona de oficinas podemos encontrar un gran número de sucursales bancarias, así como de locales destinados a la hostelería, que en su gran mayoría abren exclusivamente entre semana en horarios de oficina.

Además, al ser una zona cercana a la playa de la Malvarrosa y a la dársena Juan Carlos I del Puerto de Valencia, se ha convertido en una zona turística donde el turista es un potencial cliente al que se le puede alquilar una bicicleta, para que recorra la zona de la playa y la Marina Real.

Es por ello que nuestro plan de empresa se fomenta en la apertura de una tienda en ésta zona, que ofrece servicios relacionados con éste medio de transporte y que proporcionaría servicio a los vecinos de la zona, así como a las miles de personas que diariamente se desplazan allí para trabajar o por motivos de ocio.

Como usuario de bicicleta y de productos relacionados con ésta, la idea de la creación de una empresa de éstas características vino inicialmente por la deficiente oferta que existe en la zona en la que se plantea la ubicación de la tienda-taller objeto del proyecto, la cual he sido vecino durante muchos años. A

su vez, la implantación del Valenbisi en la ciudad de Valencia incrementó el interés por la ciudadanía de desplazarse por un módico precio anual con un medio de transporte sostenible, económico y que permitía al mismo tiempo que realizabas actividad deportiva, poder desplazarse al destino que uno quiere. Bien sea por motivos de ocio, trabajo o estudios, cualquier motivo se volvió bueno en su momento para usar éste medio de transporte, tanto es así, que en tan solo dos años superó la cifra de 100.000 abonados, y la entidad ponía a disposición de los usuarios 2.750 bicicletas y 275 estaciones.

Como veremos más adelante, según el Plan de Movilidad Sostenible de la Ciudad de Valencia, en 2013 se realizaban más de 70.000 desplazamientos diarios en bicicleta, de los cuáles un 40% eran usuarios del sistema público de Valenbisi. Muchos de estos usuarios, se convertirían en potenciales compradores de bicicletas, ya que aunque la red pública ofrece muchas ventajas, las bicicletas privadas poseen mejores cualidades y prestaciones que las del sistema público.

Otro tipo de factor a tener en cuenta, es el hecho de que Valencia sea una ciudad llana, y posea una meteorología muy favorable en la mayoría de meses del año, y por tanto se convierte en una ciudad muy cómoda para realizar desplazamientos con bicicleta, sea por el motivo que sea. Además el constante crecimiento del número de kilómetros de carriles bici, impulsado por las administraciones públicas, ayuda a fomentar el uso de éste medio de transporte.

Prácticamente todo el mundo sabe ir en bici, y ha tenido en su casa una bicicleta en algún momento de su vida, se trata de un deporte económico y que está de moda. La ciudadanía ha empezado a sacar del armario sus antiguas bicicletas para repararlas o adaptarlas, y eso se puede ver por la calle.

La coyuntura económica, que mas tarde analizaremos en el apartado del macroentorno, podemos considerar que también supone un punto a favor para nuestro modelo de negocio. El uso del transporte público, en detrimento del transporte privado, también viene dado en parte, por las consecuencias sufridas a raíz de la depresión económica iniciada en España en 2008.

El desempleo, que marcaba su mínimo histórico en el año 2007, fue incrementando exponencialmente, tras el final de la burbuja inmobiliaria (detonante de la crisis económica),

El Producto Interior Bruto, continúa registrando altibajos desde el inicio de la crisis económica hasta la actualidad, y a día de hoy continúa estando en niveles inferiores a los de 2008. En la actualidad el PIB per cápita, se sitúa todavía en niveles inferiores a los del año de referencia.

El índice de Precios al Consumo o IPC, también fue uno de los factores que tuvo una importancia relevante, a la hora de reconducir las políticas económicas del país. En los últimos 10 años únicamente se han vivido periodos de deflación en el año 2009 y en el 2014. La deflación tiene consecuencias muy negativas sobre la economía de un país puesto que se inicia una reacción en cadena de hechos que empeoran los resultados del resto de indicadores económicos. Un ejemplo claro es que las empresas reducen sus márgenes de beneficios, en consecuencia pueden tener problemas para devolver sus deudas, y adoptar políticas que hagan hacer disminuir sus plantillas, lo que incrementa la tasa de desempleo, y el consumo se retrae. A nivel psicológico, el consumidor retrasa sus compras y tiende a ahorrar, con lo que no se consume. Todo lo anterior se transforma en una rueda negativa, sobre la cual el Estado Español tiene que aplicar medidas, para frenarla.

La Deuda Pública, representaba en 2007 alrededor de un 30% del PIB español, en 2013 alcanzó un 93,4 % del PIB, el Estado Español tuvo que tomar medidas para recortar dicha deuda, factor que también contribuyó a la disminución de la capacidad económica de la población a través de recortes de ayudas, abaratamiento del despido, incremento de impuestos... entre otras políticas.

Tras los percances económicos sufridos en los últimos años, desde la Administración Pública se tuvieron que tomar medidas, en primer lugar para frenar la tendencia negativa de los factores analizados, y una vez frenada, se empezaron a adoptar medidas para reimpulsar la economía, con estrategias

como fomento de políticas fiscales que beneficien la creación de nuevos modelos de negocio y a los consumidores, o bien a través de la bajada del precio del dinero (tipos de interés), facilitando al potencial inversor la creación de negocios o bien incrementando la capacidad económica de la población.

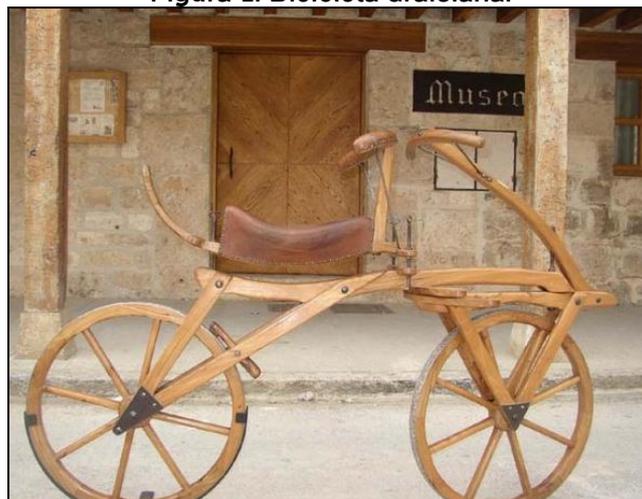
Como ya hemos explicado anteriormente el medio de transporte que queremos impulsar nos permite desplazarnos y practicar deporte a un bajo precio, con lo que no se necesitan muchos recursos para poder utilizarlo.

2.2. ANTECEDENTES

Pese a que existe la creencia de que en el Antiguo Egipto y en China hace centenares de años ya se fabricaron artilugios de dos ruedas unidas por una barra, no se puede determinar el motivo por el que se crearon.

La bicicleta como la entendemos en la actualidad se trata de un invento europeo, nacido en Mannheim (Alemania) en el año 1817 de la mano del barón Karl Drais, que inventó el primer vehículo de dos ruedas, que si bien no poseía transmisión alguna, ya disponía de una dirección que le permitía poder girar el manillar. Se trataba del primer vehículo dirigitible de dos ruedas.

Figura 1. Bicicleta draisiana.



Fuente: www.bicihome.com. La historia de las bicicletas. 2015.

Si bien inicialmente, las prestaciones de su invento eran de poca credibilidad, decidió hacer una prueba desplazándose por los alrededores de Mannheim encima de su “draisiana” y consiguió realizar un trayecto de unos 15

km el tan solo 1 hora, trayecto que entonces a pié costaba unas 4 horas. Esto supuso que a partir de ese momento muchos de los inventores e ingenieros de la época se fijarán en éste “caballo sobre ruedas”, que serviría como prototipo, para todos ellos.

En 1839, un inventor escocés, Kirkpatrick Macmillan, añadió pedales a un prototipo, esto le permitía poder avanzar sin necesidad de poner los pies en el suelo. El mecanismo consistía en unos pedales delanteros conectados con barras a la rueda trasera, que empujándolos hacia abajo y hacia delante hacían permitían que el artilugio se desplazara. Utilizaba el mismo sistema que los trenes de vapor de la época.

Figura 2. Velocípedo de Macmillan.



Fuente: www.bicihome.com. La historia de las bicicletas. 2015.

En 1861, el francés Ernest Michaux dotó de pedales la rueda delantera una vieja bicicleta draisiana, el cuadro y los pedales se fabricaban en madera, y pese que desde 1845, ya se utilizaban ruedas de cuero y goma en los carruajes, la parte de las ruedas que rozaba con el suelo, era una banda de hierro.

Figura 3. Velocípedo de Michaux



Fuente: www.bicihome.com. La historia de las bicicletas. 2015.

Durante los años siguientes el objetivo marcado por los ingleses era conseguir mayor velocidad con menor peso, y así surgió la “High Wheeler”, cuanto mayor era la rueda delantera, mayor velocidad proporcionaba el pedaleo. Se popularizó en la década de 1880 en el Reino Unido, donde éste vehículo de transporte empezó a denominarse “bicycle”.

Figura 4. Bicicleta High Wheeler.



Fuente: www.terra.org. Breve historia de la bicicleta. 2015.

En 1885, John Kemp Starley, crea la llamada “bicicleta de seguridad”, donde el mecanismo de transmisión, se basa en una cadena con rodamientos que funciona entre los pedales y la rueda trasera, esto permite empujarse la rueda delantera y obtener de éste modo un modelo más estable, que permite al usuario estar mucho más cerca del suelo, además le añade frenos. En 1888, se le añaden los neumáticos con cámara de aire desarrollados por el irlandés

John Boyd Dunlop, que permite que el aire que contiene en su interior amortigüe los golpes que recibe la bicicleta sobre el pavimento. Éste modelo sería el precursor de la bicicleta moderna. En pocos años la comercialización de éste medio de transporte se expandiría por todos los países industrializados, incluyendo desde luego a España.

Figura 5. Safety bicycle.

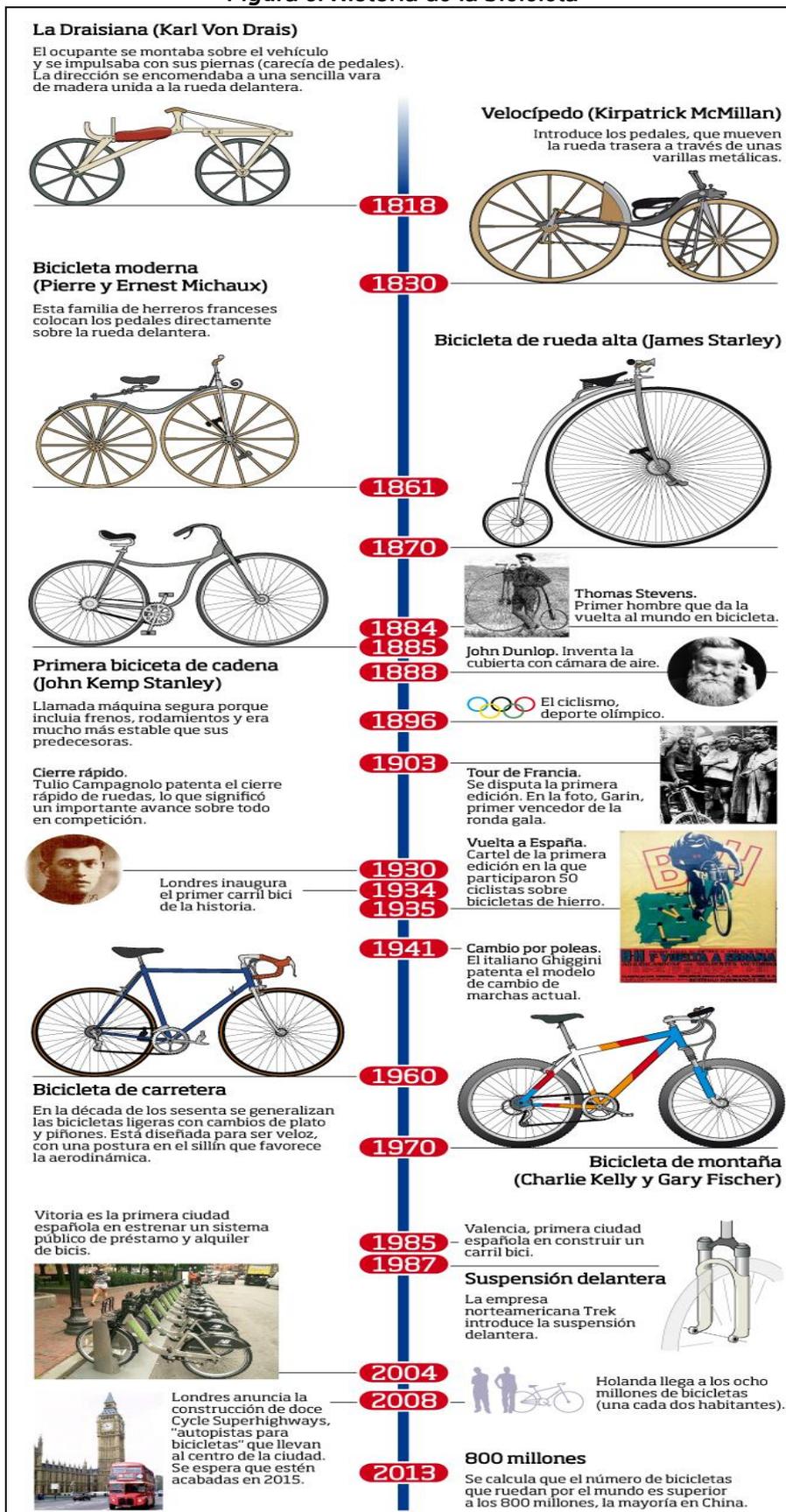


Fuente: www.bicihome.com. La historia de las bicicletas. 2015.

Durante el siglo XX, la bicicleta fue objeto de mejoras, pero no tan destacables como las mencionadas hasta el momento, se añadieron las marchas, los materiales son más resistentes y seguros, con el tiempo se hicieron más cómodas y rápidas, se añadieron accesorios, aparecieron las variantes de bicicleta eléctrica, de carretera, de montaña, plegables...pero todo trabajado partiendo de la “bicicleta de seguridad” de John Kemp Starley.

En el siguiente cuadro-resumen podemos observar la evolución de la historia de la bicicleta.

Figura 6. Historia de la bicicleta



Fuente. www.ciudadano00.es. 2015.

En España, la historia de nuestro medio de transporte, viene de la mano de la compañía guipuzcoana BH. Fundada en 1909 con el propósito de fabricar armas, a partir de 1923, empezaría a compaginar su actividad principal con la fabricación de bicicletas. El negocio de la fabricación de armas vería su fin tras el final de la Guerra Civil Española, fecha en la que la compañía se centraría en su otra línea de negocio. La compañía participó activamente en la promoción de actividades deportivas relacionadas con su actividad, al mismo tiempo que daba a conocer sus productos y abría sus mercados. Desde 2010 la producción de las bicicletas BH se concentra en Portugal y en China, la fábrica dejó de producir en el País Vasco a partir de ese año.

Un caso similar vivió la compañía ORBEA, también española y fabricante de armas, además de maquinaria industrial, a partir de 1926 se especializó en la fabricación de bicicletas. En la actualidad la marca la fabrica Mondragon Corporación Cooperativa centrada en bicicletas, ropa ciclista, cascos y viajes, además ofrece productos orientados al triatlón como neoprenos, trajes de triatlón y de natación.

Estas compañías fabricaron millones de bicicletas a lo largo del siglo XX para muchos españoles. En la actualidad y debido a la globalización, han perdido mucha notoriedad en el mercado nacional, integrándose sus productos en nuestros comercios junto a los de muchos otros fabricantes internacionales.

Actualmente, en los países industrializados, destaca por encima de cualquier medio de transporte el uso del vehículo privado, y esto cada vez más, genera en los entornos urbanos algunas molestias a la hora de desplazarse. Así pues la congestión del tráfico urbano, la invasión del espacio público, la contaminación atmosférica y acústica, y el riesgo de accidentes de tráfico son factores con los que convivimos en las ciudades debido al uso del transporte privado. Tal y como leemos en una noticia en el portal web del periódico El Mundo, publicada el 14 de abril de 2014, en abril del pasado año 2014 se celebró en París un encuentro de alto nivel sobre **Transporte, Salud y Medio Ambiente**, organizado por la Organización Mundial de la Salud y la Comisión Económica de las Naciones Unidas para Europa, fue la primera vez que se evaluaron los beneficios económicos de apostar por medios de transporte más

ecológicos y saludables. Los organizadores quisieron promover el uso del transporte sostenible a través de las ventajas para la salud, económicas, en la calidad de vida y para el medio ambiente, frente al uso de los automóviles. Y es que desde las Administraciones Públicas cada vez se intenta promover más el uso del transporte público y sostenible en detrimento del transporte privado.

La ciudad de Valencia, es un ejemplo claro de inversión pública en carriles bici, en 1985, se creó el primer carril bici de España en nuestra ciudad, en 1995 disponíamos de unos 15 km de carriles, y a finales de 2013 ya contábamos con más de 110 km. Además contamos con el antiguo cauce del río Turia, que actúa como columna vertebral de la ciudad, facilitando el desplazamiento de éste medio de transporte, tal y como veremos más adelante en el apartado en el que se analiza el macroentorno de nuestro proyecto.

3. ENTORNO

3.1. MACROENTORNO

3.2 MICROENTORNO

3.3 COMPETENCIA DIRECTA

3.4 ANÁLISIS DAFO

3.5 EPÍLOGO

En el presente capítulo realizaremos un análisis del entorno, donde describiremos a través de un análisis PEST, la situación actual de la sociedad española y posteriormente describiremos el microentorno que rodea el sector objeto del plan de empresa.

Para la realización de un plan de empresa se debe realizar un análisis estratégico mediante la recogida de información y análisis de los diferentes factores que pueden afectar a la actividad de ésta. Una primera clasificación consiste en distinguir entre el macroentorno y el microentorno.

El macroentorno afecta por igual a todas las organizaciones durante un determinado tiempo y espacio, está constituido por la sociedad donde se desarrolla la actividad empresarial, con sus asociaciones, instituciones y Administraciones Públicas.

El microentorno se refiere únicamente a aquellos factores que influyen directamente sobre los resultados de una organización o varias organizaciones con características comunes.

A continuación realizaremos un análisis para determinar la situación competidora del sector.

Por último realizaremos un análisis DAFO que nos permitirá poner en orden todas las ideas ayudándonos a elegir posibles estrategias.

3.1 MACROENTORNO

Valencia es la tercera ciudad más grande de España, pero es, desde hace escasamente 15 años, un nuevo objeto del turismo internacional.

Todo empezó con la Ciudad de las Artes y de las Ciencias, el museo Príncipe Felipe creó una imagen, su arquitectura, su color, su ubicación, creó un referente destacable para el turismo, empezó a ser la imagen de Valencia, luego vino el Hemisfèric, l'Oceanogràfic... que actualmente siguen siendo los monumentos más visitados de la ciudad, Valencia empezaba a formar parte de los destinos turísticos españoles destacados, junto a Madrid, Barcelona y Sevilla (los más importantes).

Tras otorgar en 2003 a la ciudad de Valencia la sede de la edición número 32 de la Copa América de Vela, se empezó a realizar en la ciudad de Valencia una serie de inversiones multimillonarias para sanear la antigua zona portuaria. Años más tarde quedaría consolidada la ciudad como nuevo enclave

turístico de referencia en Europa con la edición de la 33 Copa de la América de Vela y con la creación del circuito urbano de Formula 1, en el cuál se disputarían hasta 5 ediciones del campeonato.

Tras la adjudicación de la 32 América's Cup, el vuelco turístico que dio Valencia fue espectacular, la afluencia de turistas y las plazas hoteleras se incrementaron de manera vertiginosa, la compañías aéreas de bajo coste se fijaron en Valencia, y actualmente desde la Unión Europea vuelan numerosos aviones con destino Valencia (desde 2000 se ha pasado de unos 1.558.000 turistas anuales hasta 3.982.000 en 2013). Valencia se ha convertido en un referente turístico a nivel nacional e internacional.

Todos éstos acontecimientos, empezando sobre todo por la adjudicación de la América's Cup son los que han conseguido promocionar Valencia y darle un empujón para ser un buen destino turístico.

Iniciativas políticas como las mencionadas anteriormente han conseguido potenciar a nivel turístico nuestra ciudad, afectando en consecuencia factores políticos, económicos o socioculturales.

Es importante conocer aquellos factores que forman parte de nuestro entorno y que son condicionantes para el funcionamiento de una empresa, por ello, en este capítulo se van a analizar factores que condicionan la viabilidad y continuidad de nuestra tienda BIKE ADDICTS S.L. Para ello realizaremos un análisis PESTEL, en el que analizaremos los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales de nuestro entorno.

FACTORES POLÍTICOS Y LEGALES:

Desde 1978 España es una nación gobernada bajo una democracia que ha garantizado una estabilidad política, cuyos cambios respecto a los diferentes mandatos, legislatura tras legislatura, han asegurado un crecimiento sostenible de nuestra economía.

En la actualidad el partido que gobierna es el Partido Popular, que desde su llegada al gobierno, ha tomado medidas restrictivas, debido a que la

situación económica que atravesaba y continua atravesando el país ha obligado al Gobierno a tomar ciertas decisiones políticas y económicas, que por supuesto, nunca gustan a parte de la población. Subidas de impuestos, abaratamiento del despido, recortes en las diferentes administraciones públicas, disminución o desaparición de ciertas subvenciones sobretodo de carácter social, desaparición o reducción de tamaño de empresas públicas...son algunas de las políticas que ha llevado a cabo el Gobierno del Estado actual, con el objetivo de reducir la cifra de déficit público planteada por la Unión Europea y dar viabilidad económica a España.

A su vez, los gobiernos, tanto autonómicos como el nacional, han lanzado multitud de reglamentos y legislación orientada a la creación de nuevas empresas, con el objetivo, de fomentar el crecimiento de la economía, eso sí, facilitando su aparición mediante la disminución de requisitos para las creaciones de empresas y “jugando” a partir de ese momento con las nuevas normas que regulan el mercado laboral.

A continuación vamos a determinar la legislación, tanto de carácter nacional como autonómica, que se considera básica a la hora de emprender el negocio.

- *Real Decreto Legislativo 1/2010 por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital.* Se trata de un texto refundido en el que se recogen las normas legales sobre las sociedades de capital.
- *Orden JUS/3185/2010, por la que se aprueban los Estatutos-tipo de las sociedades de responsabilidad limitada.* Se trata de un modelo muy básico de estatutos para la creación una S.L., y su objetivo es servir como referente a las sociedades de éste tipo.
- *Real Decreto-ley 13/2010, de actuaciones en el ámbito fiscal, laboral y liberalizadoras para fomentar la inversión y creación de empleo.* Éste Real Decreto rebaja para las S.L., el periodo de tiempo y el coste para su constitución.

- *Real Decreto-ley 3/2012, de 10 de febrero, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral.* Cuyo contenido supone una reforma de gran envergadura, reformulando aspectos del derecho del trabajo. Contiene medidas para mejorar la empleabilidad de la población, la contratación indefinida, la creación de empleo, la flexibilidad interna en las empresas como alternativa a la destrucción de empleo, así como medidas para favorecer la eficiencia del mercado laboral.
- *Ley 11/2013, de 26 de julio, de medidas de apoyo al emprendedor y de estímulo del crecimiento y de la creación de empleo.* Contiene medidas para el desarrollo de la estrategia de emprendimiento y empleo de jóvenes, medidas de fomento de la financiación empresarial, medidas para la lucha contra la morosidad y para la financiación del pago a proveedores por parte de las AA.PP, entre otras.
- *Ley 14/2013, de 27 de septiembre, de apoyo a los emprendedores y su internacionalización.* Contiene medidas de apoyo a las iniciativas emprendedoras, apoyo fiscal y en materia de Seguridad Social, apoyo en la financiación a emprendedores, al crecimiento y desarrollo de proyectos empresariales, así como de internacionalización de la economía española, buscando fortalecer el tejido empresarial de forma duradera.
- *Ley 3/2014, de 27 de marzo, por la que se modifica el texto refundido de la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios y otras leyes complementarias, aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2007, de 16 de noviembre.* Cuyo objeto pretende “Transponer al derecho interno la Directiva 2011/83/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 25 de octubre de 2011, sobre los derechos de los consumidores, que pretende reforzar la seguridad jurídica, tanto de los consumidores y usuarios como de los empresarios”.

- El 6 de marzo de 2011 entró en vigor la *Ley 2/2011 de Economía Sostenible que tiene por objeto “introducir en el ordenamiento jurídico las reformas estructurales necesarias para crear condiciones que favorezcan un desarrollo económico sostenible”*. En su artículo 2 menciona *“A los efectos de la presente Ley, se entiende por economía sostenible un patrón de crecimiento que concilie el desarrollo económico, social y ambiental en una economía productiva y competitiva, que favorezca el empleo de calidad, la igualdad de oportunidades y la cohesión social, y que garantice el respeto ambiental y el uso racional de los recursos naturales, de forma que permita satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las generaciones futuras para atender sus propias necesidades”*.

En dicha ley se recoge en la Sección III del Capítulo III de su Título III sobre movilidad sostenible que *“son principios de esta política el fomento de los medios de transporte de menor coste social, ambiental y energético, la participación de la sociedad en la toma de decisiones que afecten a la movilidad y el cumplimiento de los tratados internacionales relativos a la preservación del clima y la calidad ambiental. La consideración de esos principios deberá realizarse en los planes de movilidad sostenible, que la Ley regula en cuanto a su naturaleza, posible ámbito territorial (autonómico, supramunicipal o municipal), contenido mínimo, vigencia y actualización, supeditando la concesión de subvenciones estatales al transporte público urbano o metropolitano a la puesta en marcha de estos planes”*, y por ello se insta a los núcleos urbanos al desarrollo de nuevos Planes de Movilidad Sostenible que contribuyan a la mejora en la racionalización de los recursos naturales, *“priorizando la reducción del transporte individual en beneficio de los sistemas colectivos y de otros modos no motorizados de transportes y desarrollando aquéllos que hagan compatibles crecimiento económico, cohesión social, seguridad vial y defensa del medio ambiente, garantizando, de esta forma, una mejor calidad de vida para los ciudadanos. Estos planes deberán dar cabida a soluciones e iniciativas novedosas, que reduzcan*

eficazmente el impacto medioambiental de la movilidad, al menor coste posible”.

- *Ley 3/2011, de 23 de marzo, de la Generalitat, de comercio de la Comunitat Valenciana.* Que tiene por objeto la ordenación y el fomento de la actividad comercial en el ámbito territorial de la Comunitat Valenciana.
- *Ley 2/2012, de 14 de junio, de la Generalitat, de Medidas Urgentes de Apoyo a la iniciativa Empresarial y los Emprendedores, Microempresas y Pequeñas y Medianas Empresas de la Comunitat Valenciana.* Contiene medidas fiscales, financieras, organizativas, para simplificar los procedimientos administrativos y de coordinación en apoyo a emprendedores.
- *Ley 2/2012, de 14 de junio, de la Generalitat, de Medidas Urgentes de Apoyo a la iniciativa Empresarial y los Emprendedores, Microempresas y Pequeñas y Medianas Empresas de la Comunitat Valenciana.* Cuyo objeto es Establecer medidas extraordinarias y urgentes que potencien la iniciativa empresarial y favorezcan el dinamismo de la economía valenciana, desarrollar iniciativas para revitalizar y apoyar el tejido productivo y a favorecer la puesta en marcha de nuevas actividades económicas que generen empleo.
- *Ley 6/2012, de 24 de octubre, de la Generalitat, de Medidas urgentes para el impulso de la actividad comercial y la eliminación de cargas administrativas.* Cuyo objeto es impulsar aquellos mecanismos normativos encaminados a aligerar de cargas burocráticas las disposiciones que lastran el ejercicio de las actividades económicas.
- *Ley 6/2011 de 1 de abril, de la Generalitat, de Movilidad en la Comunitat Valenciana.* La ley tiene por objeto regular las diversas

competencias que en materia de movilidad corresponden a la Comunitat Valenciana y en particular: establecer los criterios generales destinados a promover la movilidad en el marco del mayor respeto posible por la seguridad, los recursos energéticos y la calidad del entorno urbano y del medio ambiente; regular los instrumentos de planificación necesarios en orden a alcanzar los objetivos antes señalados; regular el servicio público de transporte terrestre de viajeros y el servicio de taxi; regular las infraestructuras de transporte, así como las logísticas.

FACTORES ECONÓMICOS

En éste apartado analizaremos la situación actual de los principales indicadores económicos de la sociedad española:

PIB

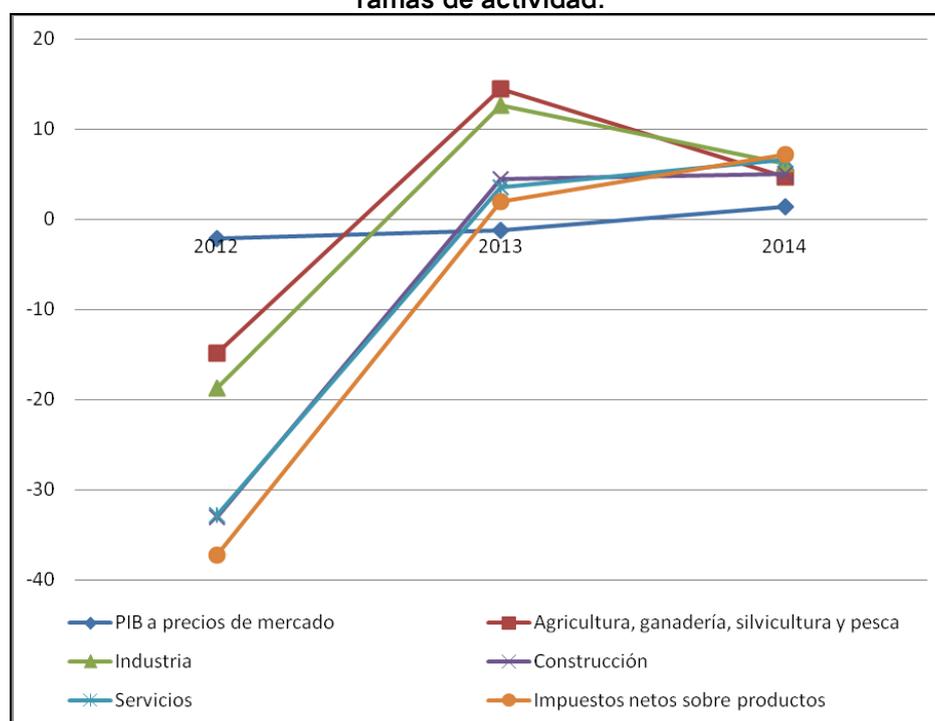
En el año 2010 el PIB era de 1.080.913 millones de euros, esto suponía un PIB per cápita de 23.214 euros. Éste indicador ha sufrido en los últimos años un importante estancamiento y posterior recesión en algunos sectores. El punto más bajo lo obtuvo en el año 2012, en el que en todos los sectores, salvo el sector servicios, se encontraban por debajo de los niveles obtenidos en 2010. Destacan sobre todo los sectores de Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca que se encontraban 12,8 puntos por debajo del nivel de 2010, y el sector de la construcción con 14,3 puntos por debajo del nivel de 2010.

Tabla 1. PIB. Índices de volúmenes encadenados. Referencia año 2008=100. Según ramas de actividad.

	PIB a precios de mercado	Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	Industria	Construcción	Servicios	Impuestos netos sobre productos
2012	-2,1	-12,8	-3,8	-14,3	0,2	-4,4
2013	-1,2	15,6	-1,8	-8,1	-1	-1,5
2014	1,4	3,3	1,5	-1,2	1,6	0,6

Fuente: Elaboración propia. Consulta INE. 2015.

Figura 7. PIB. Índices de volúmenes encadenados. Referencia año 2008=100. Según ramas de actividad.



Fuente: Elaboración propia. Consulta INE. 2015.

Con respecto al año anterior, la tasa de crecimiento del PIB, es un 1,4% mayor que la del 2013, se trata de la primera variación positiva desde 2010. En 2014 el valor del PIB se situó en 1.058.469 millones de euros, resultando un PIB per cápita de 22.780 euros, todavía por debajo de los niveles obtenidos en 2010.

El sector en el que se enmarca nuestra actividad, que sería el que menos impacto negativo ha sufrido, sería el sector servicios, y dentro de éste, podemos encontrar los siguientes datos.

Tabla 2. PIB. Índices de volúmenes encadenados. Referencia año 2010=100. Comercio, transporte y hostelería.

	Comercio, transporte y hostelería
2012	0,4
2013	-0,7
2014	2,8

Fuente: Elaboración propia. Consulta INE. 2015.

Los comercios, en su gran mayoría, son los que cubren las necesidades primarias de la población, por ello, son los que menor impacto negativo han tenido, a su vez, tampoco han crecido, más bien han continuado con niveles de 2010. En 2014 presentan un incremento de un 2,8% con respecto al resultado final de 2013, con lo que presenta una tendencia positiva para 2015.

DEMANDA NACIONAL

La demanda nacional se compone de de toda la producción de una economía (consumo+ inversión +gasto público), sin incluir las exportaciones e importaciones. Tomando de nuevo como referencia el año 2010, en la siguiente tabla podemos observar la evolución del la demanda nacional desde 2013 (en precios corrientes 1.013.424 millones de euros).

Tabla 3. Tasas de variación interanual de la Demanda Nacional. Referencia año 2010=100.

	2013	2014
Gasto en consumo final	-2,4	1,8
- Gasto en consumo final de los hogares	-2,3	2,4
- Gasto en consumo final de las ISFLSH	-0,1	1,0
- Gasto en consumo final de las AAPP	-2,9	0,1
Formación bruta de capital fijo	-3,8	3,4
- Activos fijos materiales	-4,2	3,6
• Construcción	-9,2	-1,5
• Bienes de equipo y activos cultivados	5,6	12,2
Productos de la propiedad intelectual	-1,30	2,50
Variación de existencias y adquisiciones menos cesiones de objetos valiosos	0,00	0,20
DEMANDA NACIONAL (Aportación al PIB)	-2,70	2,20

Fuente: Elaboración propia. Consulta INE. 2015.

Al igual que con el PIB, respecto al año 2010, la demanda nacional sufrió un fuerte descenso hasta finales de 2013. Los principales factores que han contribuyeron a dicho descenso fueron los gastos en consumo de las Administraciones Públicas y la disminución del valor de los Activos fijos materiales, que arrastraron al resto de la demanda nacional hacia la recesión económica.

En 2014, se observa un repunte destacable en todos los factores que afectan a la demanda nacional, salvo en el sector de la construcción (descenso 1,5 puntos con respecto al año 2013).

IPC

El índice de Precios al Consumo, es una medida estadística que marca la evolución de los precios de los bienes y servicios que consume la población residente en España. En la siguiente tabla se puede observar por un lado la evolución de la media anual del IPC tomando como base el año 2011, y la variación de las medias anuales del IPC desde 2011, tanto índices generales, como subgrupos de actividad agrupados según COICOP (Classification of Individual Consumption according to Purpose), referente de clasificación de subgrupos económicos del departamento de estadísticas de Naciones Unidas.

Tabla 4. Índices nacionales y subgrupos COICOP.

	Media anual				Variación de las medias anuales			
	2011	2012	2013	2014	2011	2012	2013	2014
Índice general	100	102,45	103,9	103,7	3,2	2,4	1,4	-0,2
Alimentos y bebidas no alcohólicas	100	102,33	105,2	104,8	2,1	2,3	2,8	-0,3
Bebidas alcohólicas y tabaco	100	105,91	112,4	114	10,2	5,9	6,1	1,4
Vestido y calzado	100	100,27	100,3	100,4	0,3	0,3	0	0,1
Vivienda	100	105,07	106	107,4	7,2	5,1	0,9	1,3
Menaje	100	100,88	101,8	101,3	1,1	0,9	0,9	-0,5
Medicina	100	103,54	110,7	110,8	-1,3	3,5	6,9	0,1
Transporte	100	104,79	105,2	104,2	8	4,8	0,4	-0,9
Comunicaciones	100	96,613	92,53	86,88	-0,8	-3,4	-4,2	-6,1
Ocio y cultura	100	100,69	101,4	100	-0,1	0,7	0,7	-1,4
Enseñanza	100	104,8	113,3	115,3	2,4	4,8	8,1	1,8
Hoteles, cafés y restaurantes	100	100,89	101,4	101,9	1,6	0,9	0,5	0,5
Otros bienes y servicios	100	102,33	104,4	105,5	2,9	2,3	2	1

Fuente: Elaboración propia. Consulta INE. 2015.

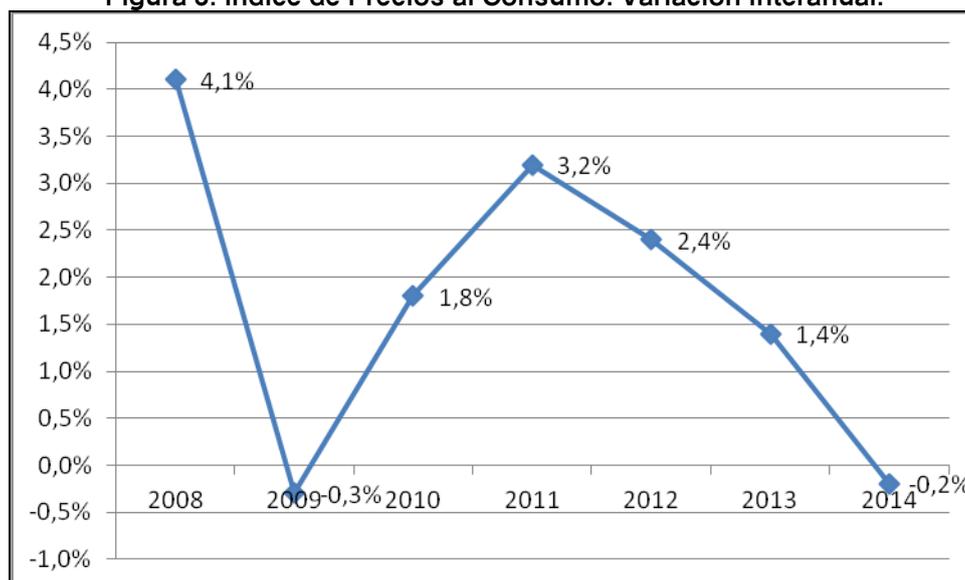
Cómo podemos observar el índice general ha mantenido una tendencia positiva durante el periodo 2011-2013, incrementándose desde entonces en un 3,9%, en 2014 desciende ligeramente en 0,2 puntos porcentuales con respecto al año anterior.

Analizando los diferentes subgrupos se puede observar como destacan notoriamente por encima índice general, la variación de las medias anuales de 2014 de las bebidas alcohólicas y el tabaco, vestido y calzado, la vivienda, la medicina y la enseñanza (productos básicos), y los hoteles y la hostelería. Llama la atención el descenso de la demanda de alimentos y bebidas no alcohólicas, puesto que incluye los productos alimenticios básicos de las personas. Además continúa descendiendo notoriamente el índice de las comunicaciones, que va cuesta abajo desde 2011.

El objeto de nuestra tienda, venta, alquiler y reparación de bicicletas, se engloba dentro del subgrupo de transporte, que desde 2011 ha incrementado sus precios en un 4,1%, aunque en éste último año ha decrecido en un 0,9%, confirmando la tendencia negativa que mostraba los últimos años.

Según datos consultados al Instituto Nacional de Estadística, la variación del IPC continúa con la tendencia negativa de los años anteriores, situándose la variación interanual en un -0,2%. Con lo que en la actualidad nos encontraríamos en un periodo de deflación, debido al descenso generalizado de precios. Hecho que no se había producido hasta la actualidad con los datos que recoge el INE desde 2009.

Figura 8. Índice de Precios al Consumo. Variación interanual.



Fuente: Elaboración propia. Consulta INE. 2015.

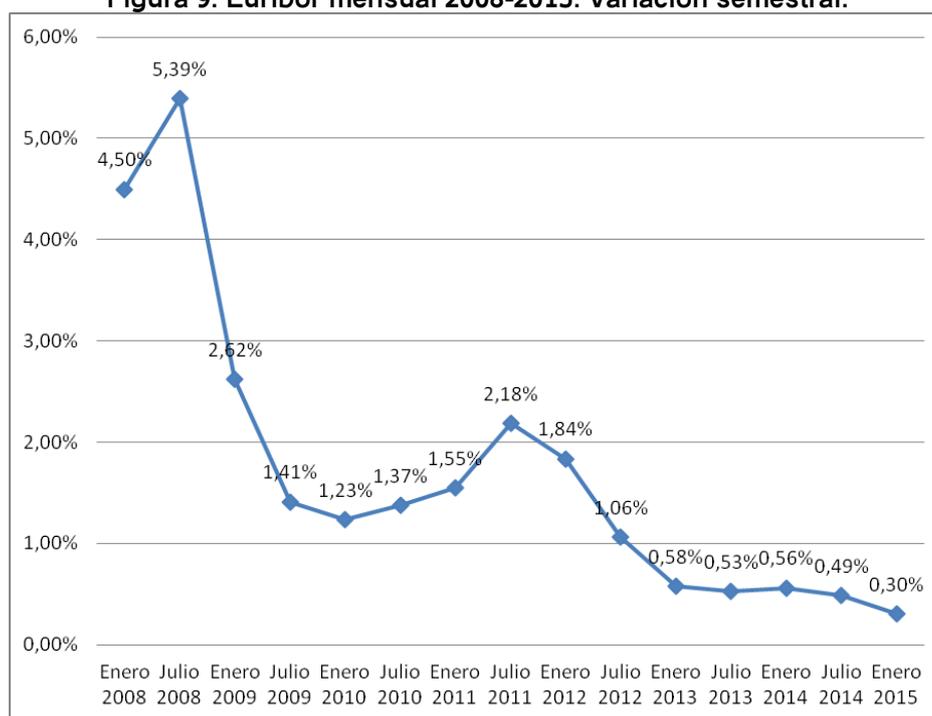
EURIBOR

La principal fuente de financiación es España, cuando queremos realizar una inversión, es la resultante de solicitar un préstamo a una entidad bancaria.

El Euribor (Euro Interbank Offered Rate), es el tipo de interés medio al que los bancos prestan su dinero dentro del marco interbancario del euro, y por ello es la referencia para muchos productos derivados, hipotecas o préstamos personales.

Los tipos del Euribor los determinan los bancos con mayor valoración crediticia de la zona euro. En la actualidad éste conjunto de bancos está formado por 44 entidades, entre ellas encontramos entidades bancarias españolas como BBVA, Banco Santander, CECABANK y CaixaBank S.A..

Figura 9. Euribor mensual 2008-2015. Variación semestral.



Fuente: Elaboración propia.
Consulta Cinco Días. Blog sobre el Euribor y la economía. 2015.

Desde 2008, año en el que estalló la crisis en muchos países europeos, el Euribor ha descendido de manera constante hasta la actualidad, exceptuando un repunte que tuvo en 2011. Su punto de mayor valor lo tuvo en julio de 2008, llegando a alcanzar la cifra de 5,39 puntos porcentuales, desde agosto de 2012 se sitúa por debajo del punto porcentual, llegando a su mínimo histórico en enero de 2015 con 0,30 puntos porcentuales.

Los descensos de tipos de interés constantes intentan contrarrestar la bajada de los precios, intentando evitar un muy posible entorno de deflación que ya se empieza a notar en muchos de los principales sectores de la economía tal y como hemos visto en el análisis del IPC.

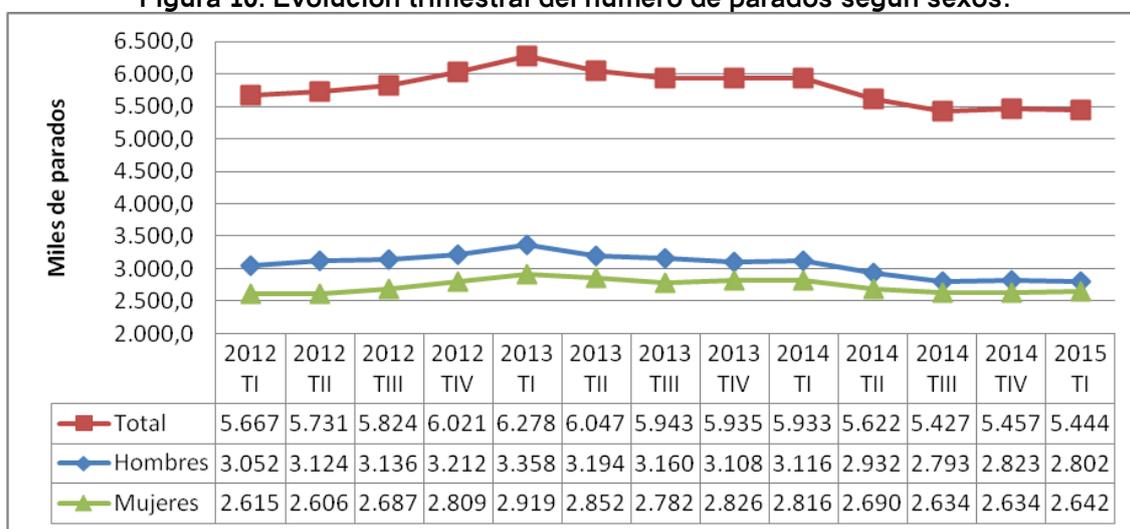
DESEMPLEO

Como podemos observar en la gráfica que se muestra a continuación en la que se analizan trimestralmente el número de parados en miles desde el primer trimestre de 2012, observamos como desde el tercer trimestre de 2011 en el que se llegaron a superar los 5 millones de parados en España, no se ha conseguido rebajar esa cantidad. El punto más álgido lo encontramos en el

primer trimestre del año 2013 donde se llegó a alcanzar la escandalosa cifra de 6.278.000 parados. Desde entonces destaca un ligero y lento descenso trimestre tras trimestre, situándose en el primer trimestre de 2015 en un total de 5.444.000 parados (23,78% del total de población activa). En todos los periodos se puede observar como la cifra de hombres parados es ligeramente superior a la de las mujeres.

La variación correspondiente al último trimestre analizado muestra un descenso de un 8,23% de la tasa de paro, respecto al mismo periodo del año 2014.

Figura 10. Evolución trimestral del número de parados según sexos.



Fuente: Elaboración propia. Consulta INE. 2015.

Desde el punto de vista de la ocupación, ésta se sitúa en un total de 17.353.000 (45,04% del total de la población), en el último año ha tenido una variación positiva de un 1,12%, incrementándose en un total 208.000 personas en el sector privado, y reduciéndose en 15.600 personas en el sector público.

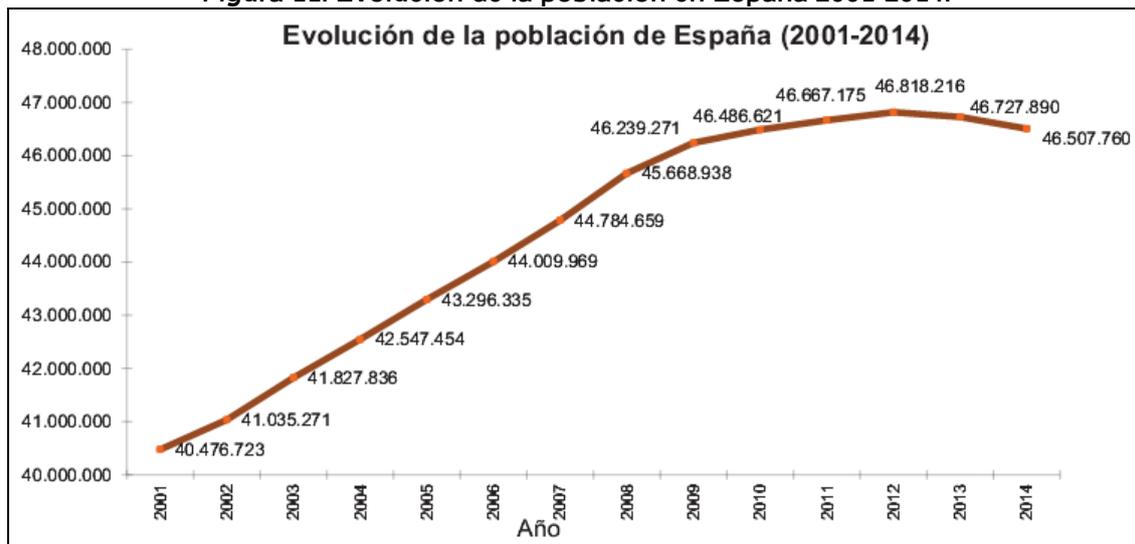
FACTORES SOCIOCULTURALES

DEMOGRAFIA

Tal y como podemos observar en la gráfica que encontramos a continuación, la evolución de la población en España desde 2001 (40.476.723 habitantes) ha incrementado progresivamente hasta situarse en la actualidad en 46.507.760 habitantes, esto ha significado un incremento de un 14,9%

respecto a la población total de 2001. Los años en los que mayor crecimiento tuvo la población fueron los comprendidos entre 2001 y 2009, incrementándose anualmente en un promedio de 1,86%, desde entonces el crecimiento de la población fue descendiendo hasta 2012 (15,67% sobre datos de 2001) y a partir de ahí, ha empezado a decrecer hasta la actualidad.

Figura 11. Evolución de la población en España 2001-2014.

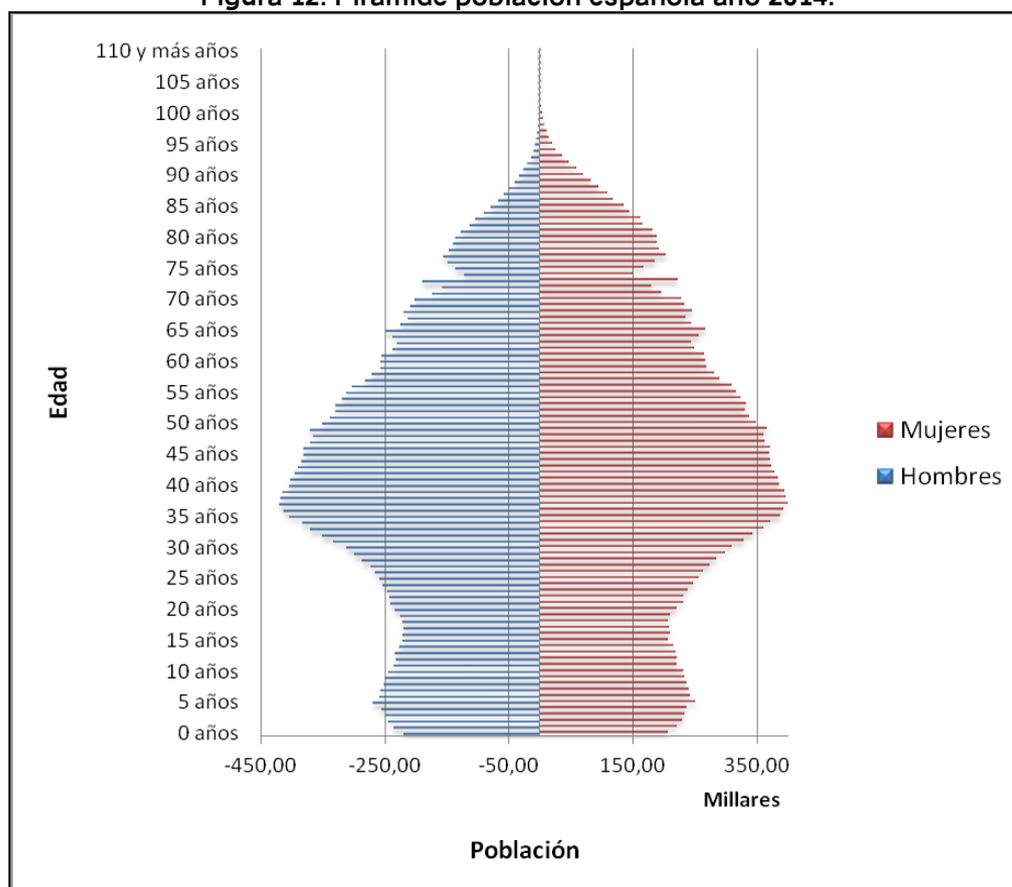


Fuente: Nota de prensa cifras de población a 1 de enero de 2015. INE. 2015.

En el último año, pese a tener un saldo vegetativo positivo de 36.719 personas (nacimientos menos defunciones), el descenso de la población censada ha venido dado por un saldo migratorio negativo de -256.849 personas (49.913 de ellos eran de nacionalidad española).

Con una esperanza de vida en la actualidad de unos 79 años para los varones y 84 años para las mujeres, y un promedio de edad de los españoles de 41,67 años, podemos observar a través de la siguiente gráfica como a largo plazo en España sufriremos un fuerte envejecimiento de la población. A su vez el rango de población con edades inferiores a 30 años (edad promedio del nacimiento del primer hijo) es muy inferior a la comprendida 30 y 60 años, con lo que la cantidad de nacimientos en los próximos años serán muy inferiores al nivel de mortandad. En definitiva, la propia estructura de la población, nos llevará dentro de unos 20 años a una situación de crecimiento vegetativo negativo y en consecuencia una disminución de la población (sin tener en cuenta la migración futura).

Figura 12. Pirámide población española año 2014.



Fuente: Elaboración propia. Consulta INE. 2015.

A nivel local, y tomando como referencia la ubicación del comercio que queremos abrir, tal y como veremos en el apartado 4.1. Localización, el promedio de edad, es similar al de la población global española, con lo que entendemos que la estructura demográfica y su proyección futura será similar a la estatal.

HABITOS DE CONSUMO

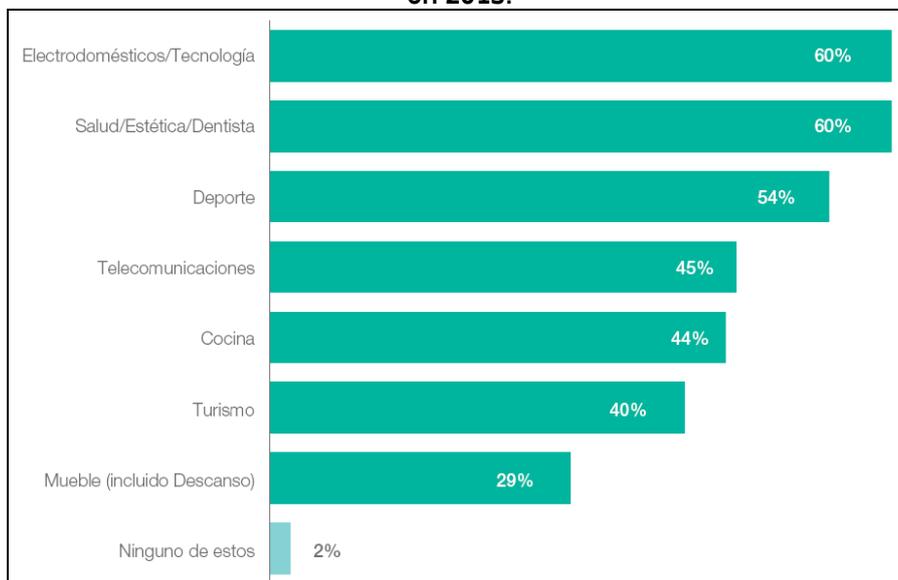
La situación actual de crisis, ha dado lugar a que en los últimos años se modifiquen los hábitos de consumo de las familias, ya sea por dificultades económicas o por previsión de futuro, los consumidores han reducido sus compras en los últimos años y las han redirigido principalmente a cubrir las necesidades básicas. Según una consulta realizada en noviembre de 2014, en el Portal del Comerciante de la Generalitat Valenciana, en el apartado claves para afrontar la crisis, se afirma que “*siete de cada diez cestas de la compra son ahora de productos que cubren necesidades básicas*”, por ello es

normal ver a personas en las tiendas visualizando productos sin comprarlos, se consumen básicamente productos de necesidad inmediata. Por ello es importante mencionar que el ocio, es el que se ha llevado la peor parte, y es que según una encuesta realizada a 500 personas por el portal mencionado, en febrero de 2014, a la pregunta de “*en que has reducido mayor parte de tu consumo a partir de ésta crisis?*”, el 41% de los encuestado contestaron que en ocio, cultura y espectáculos, que unido al 25% que representan el consumo de hoteles, cafés y restaurante, obtenemos un recorte de un 66% en ocio en general.

En base a un estudio publicado por CETELEM en 2014 denominado “El Análisis del consumo en España: ¿Distribución 3.0?” con una encuesta realizada a 1.281 consumidores españoles, vamos analizar la situación actual respecto a los hábitos de consumo en nuestro país.

Cada encuestado declaró al menos haber realizado alguna compra o haber utilizado alguno de los productos servicios que se muestran en el cuadro siguiente a lo largo de 2013.

Figura 13. Consumo de los españoles de alguno de los siguientes productos/servicios en 2013.



Fuente: El Observatorio CETELEM.
El Análisis del consumo en España: ¿Distribución 3.0?. 2014.

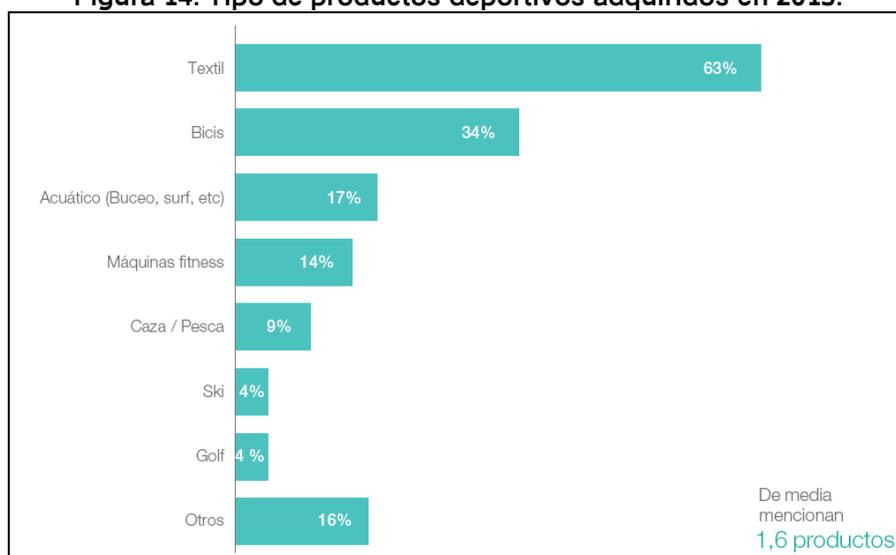
Electrodomésticos, tecnología, salud, estética o el dentista son los productos y servicios más adquiridos por los españoles, al menos un 60% de

los encuestados consumieron alguno de dichos servicios en 2013. En último lugar, al menos un 29% de los encuestados consumieron productos o servicios relacionados con el mueble.

Si nos centramos en el sector que afecta a la actividad de la empresa, es decir el de deportes, podemos afirmar que la práctica del deporte en España ha crecido mucho en nuestro país en los últimos años, ya que cuidarse a través de éste no sólo es un tema estético sino también saludable, y es que cuidar tu salud a través del deporte está de moda, además, pasar tu tiempo de ocio realizando deporte no tiene porque ser caro. El deporte se puede practicar en todas las edades y no es necesario realizar grandes desembolsos económicos para ello.

En la siguiente gráfica podemos observar cuáles han sido los tipos de productos deportivos adquiridos por los encuestados. A la cabeza de la encuesta encontramos que al menos el 63% de los encuestados que consumieron algún tipo de producto deportivo, adquirieron un producto textil. Un 34% adquirieron productos relacionados con la bicicleta. El resto de productos analizados fueron adquiridos por menos de un 20% de los consumidores, bien por ser productos especializados (mar, montaña o pesca) o de temporada.

Figura 14. Tipo de productos deportivos adquiridos en 2013.



Fuente: El Observatorio CETELEM.
El Análisis del consumo en España: ¿Distribución 3.0?. 2014.

FACTORES TECNOLÓGICOS

El posicionamiento en el mercado de una nueva empresa, no puede desvincularse en la actualidad de la realidad de internet, esta nueva empresa no puede ser desconocedora de los nuevos medios de comunicación que se utilizan en el siglo XXI. Por ello, cabe destacar sobretodo la importancia del uso de internet, el uso de redes sociales o la utilización de aplicaciones móviles entre la población.

Según una *encuesta sobre equipamiento y uso de tecnologías de información y comunicación en los hogares* realizada por el Instituto Nacional de Estadística y publicada el 25 de octubre de 2013:

- El 69,8% de los hogares españoles disponen de conexión a internet.
- El 53,8% de la población española de entre 16 a 74 años declara utilizar internet a diario (7 de cada 10 a través de dispositivos móviles).

- 13.000.000 de personas (un 37,4% de la población de 16 a 74 años) declararon haber realizado algún tipo de operación de comercio electrónico alguna vez en su vida.
- Un 97,1% de los usuarios utilizan buscadores de internet para encontrar información, por ello es de gran importancia el posicionamiento en las redes.
- Un 54,2% de los usuarios envían mensajes a chats, grupos de noticias o foros de discusión, por ello es también importante el cuidado de la imagen del comercio y el cuidado de los clientes.
- El 64,1% de los usuarios de internet utilizan redes sociales de carácter general (facebook, twitter o tuenti).
- Más del 90% de los jóvenes menores de 24 años y de los estudiantes utilizan a diario las redes sociales.

La gestión de una página web, el posicionamiento en internet y la utilización de redes sociales son estrategias básicas a día de hoy para la implantación de un comercio como el descrito en éste plan de empresa. Debemos considerar éstos factores como uno de los motores que más impulso le puede dar a cualquier negocio. Además de ser un medio más económico que los convencionales para publicitarse (prensa, radio o televisión), consigue llegar a un mayor número de personas, informándoles de datos básicos como ubicación, horarios, teléfonos de contacto, correo electrónico...además de permitir proporcionar al internauta información actualizada sobre promociones, actividades, servicios, eventos...con el objetivo de conseguir su fidelidad y seguimiento, haciendo participe al internauta del día a día de la empresa y atrayéndoles a nuestras instalaciones en cuánto surja una necesidad relacionada con la actividad de ésta.

FACTORES ECOLÓGICOS

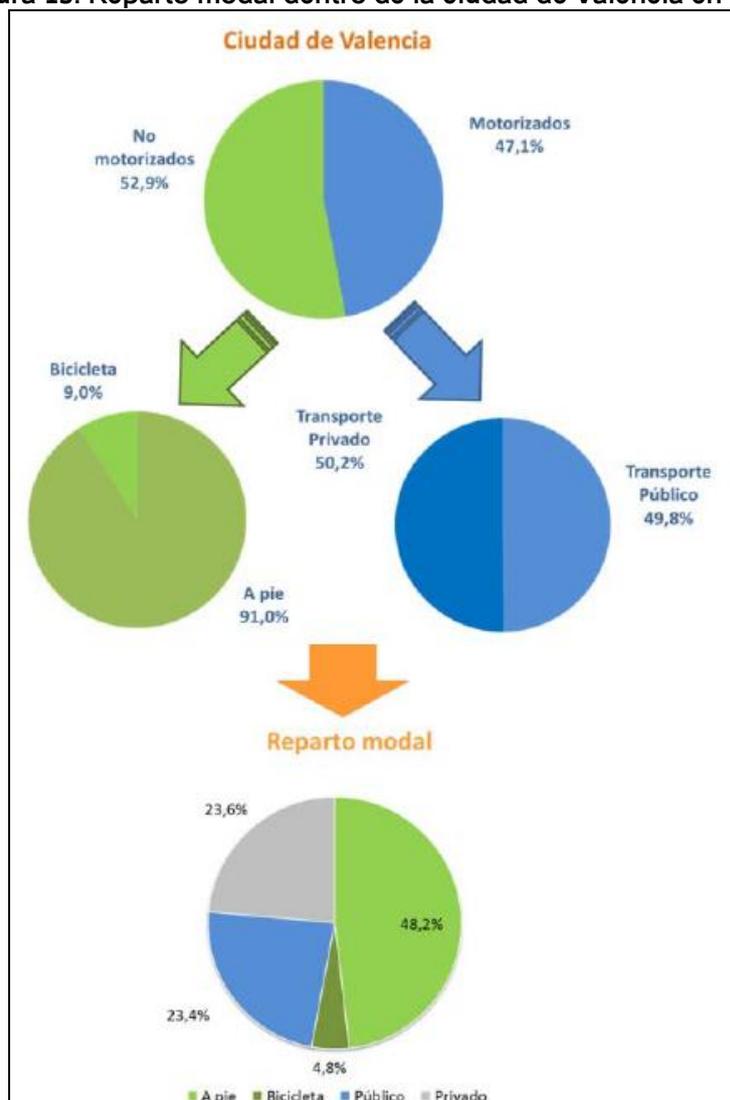
Los factores ecológicos son de gran importancia en el sector en el que vamos a desarrollar nuestra actividad, principalmente porque el uso de

nuestros productos potencia el desarrollo sostenible de nuestra ciudades y fomentan el uso de medios no contaminantes para el desplazamiento ya sea a la hora de ir a trabajar o bien para el ocio.

Tradicionalmente el uso de las bicicletas ha estado relacionado con la práctica del deporte y ocio, pero existe una tendencia creciente de uso de la bicicleta como transporte urbano, ligado en parte, a la mayor concienciación ambiental de los ciudadanos y la apuesta de los organismos públicos por el uso de éstas.

Según el Plan de Movilidad Urbana Sostenible de Valencia publicado en diciembre de 2013 por el Ayuntamiento de Valencia, en Valencia ciudad se realizan a diario 1.576.000 desplazamientos, de ellos un 52% no son motorizados, y en total un 9% son con bicicleta, esto supone un total de 75.114 desplazamiento diarios con bicicleta, de los que un 59,8% se realizan con bicicleta particular y el resto con bicicleta pública.

Figura 15. Reparto modal dentro de la ciudad de Valencia en 2013.



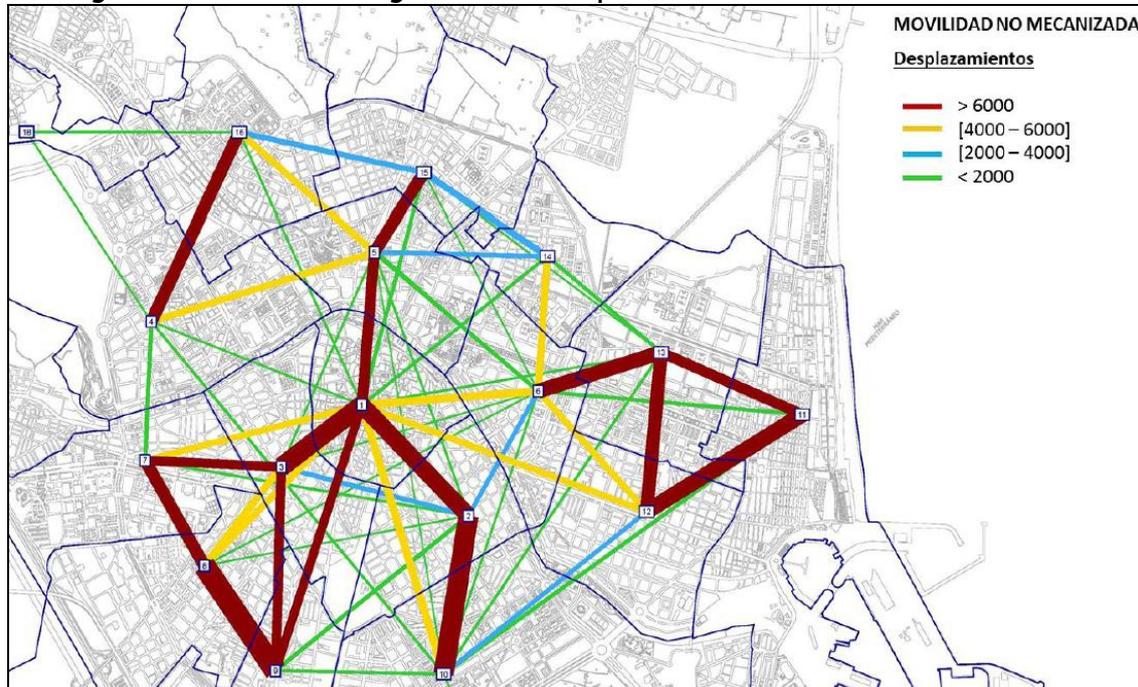
Fuente: Ayuntamiento de Valencia.
Plan de Movilidad Urbana Sostenible de Valencia 2013. 2014.

Valencia cuenta con unas condiciones muy buenas para la práctica del ciclismo, no tiene pendientes, una gran red de vías ciclistas todavía en expansión, el antiguo cauce del río Turia que actúa como arteria principal para muchos desplazamientos libres de tráfico y humos, así como unas condiciones meteorológicas muy favorables, por ello es muy importante continuar fomentando el uso de transportes no motorizados o colectivos en detrimento del vehículo para uso particular.

En el siguiente gráfico observamos entre que barrios se realizan mas desplazamientos no motorizados. Podemos observar como en el distrito 11,

donde se ubicaría nuestra tienda es uno de los principales orígenes-destinos de los desplazamientos no motorizados.

Figura 16. Relaciones Origen-Destino desplazamientos no motorizados en 2013.



Fuente: Ayuntamiento de Valencia.
Plan de Movilidad Urbana Sostenible de Valencia 2013. 2014.

El trabajo es otro de los principales motivos por los cuáles una persona se desplaza a diario por la ciudad, en el siguiente gráfico podemos observar la movilidad según sexos por motivos de trabajo que se realiza en el interior de la ciudad. Las mujeres utilizan medios de transporte más sostenibles, mientras que los hombres utilizan el transporte privado antes que el transporte sostenible.

Figura 17. Movilidad por motivo de trabajo dentro de la ciudad de Valencia en 2013.



Fuente: Ayuntamiento de Valencia.
Plan de Movilidad Urbana Sostenible de Valencia 2013. 2014.

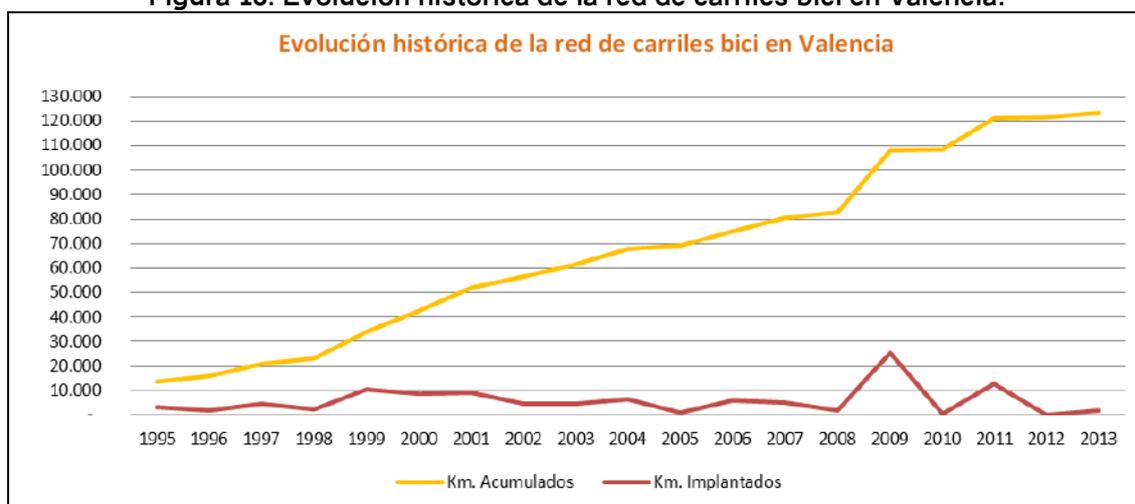
El principal motivo de no uso de vehículo propio por parte de las mujeres es que un 59,6% de éstas no dispone de carnet de conducir o de vehículo, entre los hombre éste porcentaje es menor (36,8%), el resto de motivos son por proximidad del destino o bien por problemas de aparcamiento.

Los principales motivos del no uso de la bicicleta para el desplazamiento son que no es vehículo apropiado para el desplazamiento (49,4% en mujeres y 42,8% en hombres) y que no lo utiliza como medio de transporte habitual.

Respecto a la distribución horaria de los viajes mencionar que existen horas punta en las que hay un mayor número de desplazamientos, estas son entre las 7:00h-9:00h, las 14:00h y entre las 15:00h y las 19:00h.

Valencia contaba en 2013 con 123 kilómetros de carriles bici, 31 kilómetros de ciclocalles y 4,1 kilómetros de itinerarios en calles peatonales. En los últimos 20 años se han implantado más de 100 km de carriles bici que han propulsado el uso de la bicicleta a diario.

Figura 18. Evolución histórica de la red de carriles bici en Valencia.



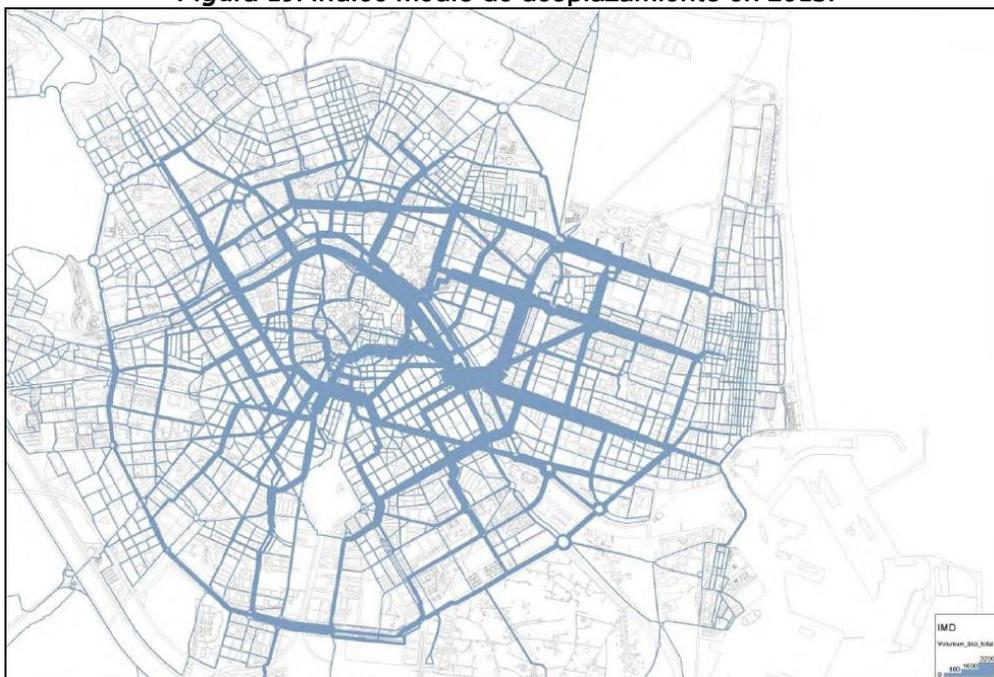
**Fuente: Ayuntamiento de Valencia.
Plan de Movilidad Urbana Sostenible de Valencia 2013. 2014.**

El incremento de carriles bici ha venido acompañado proporcionalmente de medios para su estacionamiento, en la actualidad 793 puntos para bicicleta privada.

Además de ello, desde 2010, la ciudad cuenta con el sistema de alquiler de bicicletas públicas Valenbisi con 2.750 bicicletas disponibles para sus abonados, y 275 puntos de anclaje. Éste sistema supuso un incremento en el periodo 2010-2013 de un total de 11.114 desplazamientos (17% sobre los 65.000 desplazamientos que se realizaban en 2010). El uso de las bicicletas es el medio de transporte que en mayor medida se ha incrementado en los últimos años.

Del gráfico que podemos observar a continuación concluimos con en que los mayores índices de desplazamiento se dan en la zona de las universidades (Aragón, Blasco Ibañez y Tarongers), seguido por la zona de la Avenida del Puerto y las Grande Vías.

Figura 19. Índice medio de desplazamiento en 2013.



Fuente: Ayuntamiento de Valencia.
Plan de Movilidad Urbana Sostenible de Valencia 2013. 2014.

3.2. MICROENTORNO

El microentorno hace referencia a los elementos más próximos a la empresa, es decir, los que forman el propio sector de la actividad. Estos son principalmente los clientes o usuarios de nuestros bienes, los proveedores y los competidores. Se trata de factores exteriores a la empresa que son capaces de relacionarse directamente con ella.

El sector cuenta en la actualidad en España, con unas 250 empresas relacionadas que venden sus productos al por mayor, y que según la Asociación de Marcas y Bicicletas de España (AMBE) llegan hasta 3.000 tiendas especializadas, generando unos 14.000 puestos de trabajo en la actualidad. Se estima que el sector maneja unas cifras de facturación total de 1.050 millones de euros.

Tabla 5. Empresas del sector ciclismo en España.

EMPRESAS SECTOR CICLISMO		
± 250 Empresas		
Bicicletas (70)	Distribuidoras (52)	Textil (40)
Complementos (11)	Electrónica (6)	Componentes (15)
Nutrición (18)	Otras (85)	

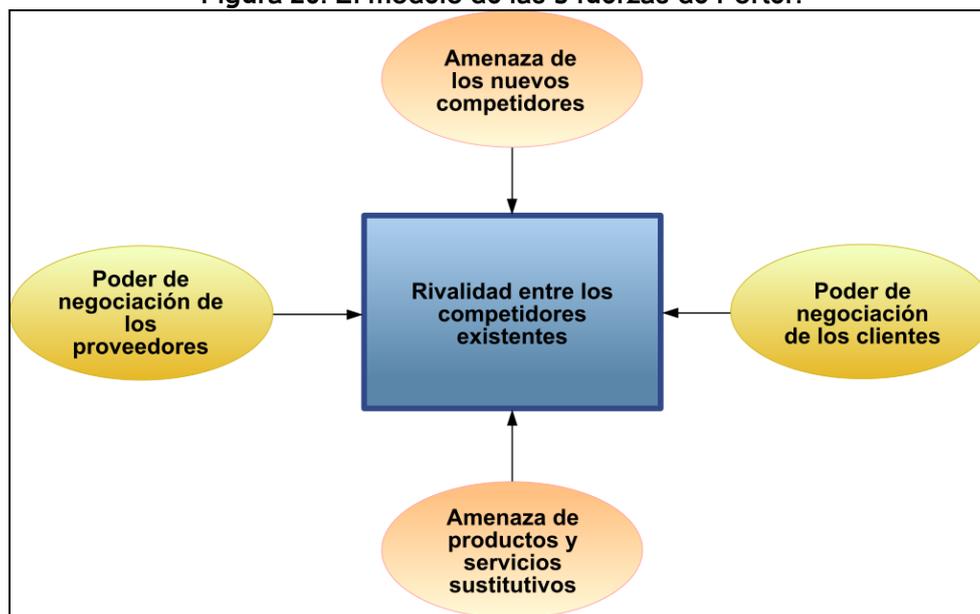
Fuente: Asociación de Marcas y Bicicletas de España (AMBE).
Cifras del sector del ciclismo 2013. 2014.

El sector de la bicicleta español se divide principalmente en los siguientes subgrupos:

- Bicicletas completas, que ocupa un 60% del mercado.
- Partes de bicicletas, el peso respecto al total del mercado es de un 24%.
- Accesorios (casco, herramientas, textil y otros), tiene un peso sobre el total del sector de un 16%.

Para realizar el análisis del microentorno se utilizará el “Modelo Estratégico de las Cinco Fuerzas” de Michael E. Porter, creado en 1979, a través del cual se analizan 5 elementos del entorno inmediato que nos ayudarán a definir las características del sector. Estos elementos a analizar son los que se muestran en la siguiente imagen.

Figura 20. El modelo de las 5 fuerzas de Porter.



Fuente: Wikipedia, la enciclopedia libre.
Análisis Porter de las 5 fuerzas. 2014.

COMPETIDORES POTENCIALES

Según Porter, la amenaza de entrada de una nueva empresa a un sector, viene determinada por la existencia de una serie de barreras de acceso a dicho sector que implican para la nueva empresa una situación de inferior competitividad.

La primera barrera de entrada que se encontrará una nueva empresa al entrar al sector de venta y reparación de bicicletas y accesorios es la denominada **economía de escala**, que se considera al disminuir los costes fijos cuando incrementamos el volumen de producción, es por ello que obliga a las nuevas empresas a iniciarse en el sector con un gran volumen de negocio, cosa bastante complicada. De ésta manera, una empresa de las características de la nuestra, que ya cuente con un gran número de clientes asiduos para el mantenimiento y reparación de bicicletas, tendrá un coste unitario de producción inferior a una nueva empresa que quiera integrarse en el sector. En nuestro caso hay que considerar que nuestra empresa va a enfrentarse a las economías a escala, ya que la gran mayoría de costes que tendremos que afrontar son fijos, por lo tanto, a mayor número de bicicletas atendidas menor será el coste por servicio/ producto adquirido.

Las **economías de ámbito** son también una barrera de entrada en nuestro sector, de tal manera que las medianas o grandes superficies de deportes que ofrecen gran variedad de productos deportivos, disminuyen los costes medios al compartir funciones u operaciones.

Al no tratarse de un comercio que suponga una inversión inicial elevada, no consideraremos el **requerimiento de capital** como una barrera de entrada.

Identidad de marca, es la principal barrera de entrada que tienen las grandes superficies tales como *El Corte Ingles* o *Decathlon*. Son empresas con una imagen de prestigio ya creada y que ofrecen cierta credibilidad y fiabilidad al cliente, el consumidor suele ser fiel a dichos comercios.

La experiencia, como barrera de entrada, supone un punto fuerte para las empresas ya implantadas, conocer el funcionamiento del sector aventaja a dichas empresas frente a las de nueva creación.

El **acceso y control de los canales de distribución y de los aprovisionamientos**, sobretodo de los grandes almacenes como los mencionados anteriormente, les proporcionan a dichos establecimientos una fuerte ventaja competitiva sobre los nuevos comercios, ya que consiguen controlar parte del mercado y en consecuencia sus precios. El claro ejemplo es la fabricación y distribución de marcas propias deportivas como QUECHUA o BOOMERANG que atan a los proveedores a los principales comercios, a veces incluso con contratos de exclusividad.

La importancia de una buena **ubicación** de un establecimiento también le puede proporcionar a un negocio una ventaja competitiva dentro del sector. En nuestro caso, tal y como analizaremos en el apartado 4.1 Localización, implantaremos nuestra tienda de barrio, en una zona que consideramos bien ubicada para darse a conocer entre los potenciales consumidores.

AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

El consumidor adquiere un producto para satisfacer una necesidad, y por tanto, cualquier producto con capacidades para satisfacer las mismas necesidades es un potencial sustituto del primero.

Los potenciales productos sustitutos de la bicicleta pueden ser varios y de muy diferentes sectores, dependerá principalmente de cuál es el motivo por el cual adquirimos una bicicleta.

Según el *Barómetro Anual de la Bicicleta de España*, publicado por la Dirección General de Tráfico en Julio de 2011, los principales motivos por los cuáles el usuario de la bicicleta utiliza dicho medio de transporte son los siguientes:

- Movilidad (48,5% de los usuarios), las características que le atribuyen éste perfil de usuarios son que es un medio de transporte ecológico, económico, rápido en recorridos cortos, permite una circulación fluida, evita los problemas de aparcamiento, es cómodo y proporciona libertad de movimiento.
- Salud (42,2% de los usuarios), las características que le atribuyen éste perfil de usuarios es que les permite hacer ejercicio y es saludable.
- Ocio y tiempo libre (3,4% de los usuarios), las características que le atribuyen éste perfil de usuarios son que les permite disfrutar del viaje, pasear, la tranquilidad y la diversión.
- El 5,9% restante respondieron “no sabe, no hay motivos específicos u otros motivos”.

Con lo cual, en vista del perfil de usuario, en la siguiente tabla vamos a contemplar los potenciales productos sustitutos que podrían cubrir las necesidades de movilidad.

Tabla 6. Análisis de productos sustitutos en función de la movilidad como motivo del uso de la bicicleta.

	MOVILIDAD		
	Transporte Público	Moto	Bicicleta pública
Relación entre precio y sustituto (Precio estimado de bicicleta básica nueva: 290 euros más 25 euros de mantenimiento anual)	Coste más elevado al cabo de 5 meses. Se paga por servicio o mediante abono mensual. Coste 40,50 euros/mes.	Coste elevado de adquisición y mantenimiento.	27,12 euros anuales, primeros 30 min gratuitos.
Calidad y rendimiento entre producto y sustituto	Mayor comodidad y no requiere mantenimiento.	Mejores prestaciones.	Peor rendimiento (mayor peso, menor velocidad, disponibilidad y aparcamiento condicionado).
Existencia de costes de cambio	No existen.	No existen.	No existen.
Propensión hacia el sustituto	Climatología, distancia, comodidad, vías no habilitadas, horario de trabajo/clase.	Comodidad, vías no habilitadas, horario de trabajo/clase.	Alta en cuestión de movilidad.
Fuerza del sector del sustituto	Amplia red de transportes en constante evolución.	Sector motorizado fuerte. Más económico que un automóvil.	Sector fuerte, gran número de bicicletas públicas y de estaciones, menor coste anual y de mantenimiento.
Ocupación de espacio	No ocupa.	Ocupa espacio si se guarda en garaje	No ocupa.
Duración del bien/servicio adquirido	Consumo instantáneo.	6 años ciclomotor.	Consumo instantáneo.

Fuente: Elaboración propia. 2014

Desde el punto de vista de la movilidad, el sector que mejor posicionado se encuentra es el de la bicicleta pública, ya que no requiere una gran inversión para el consumidor, y resulta ser práctico y económico para éste.

Respecto a los potenciales productos sustitutos, si el objetivo del consumidor es la práctica del deporte, hemos contemplado los siguientes productos sustitutos.

Tabla 7. Análisis de productos sustitutivos en función de la salud y el deporte como motivo del uso de la bicicleta.

	SALUD Y DEPORTE (bicicleta como actividad cardiovascular)		
	Zapatillas para correr	Bicicleta estática	Gimnasio
Relación entre precio y sustituto (Precio estimado de bicicleta básica nueva: 290 euros mas 25 euros de mantenimiento anual)	Precio mínimo 50 euros.	Precio mínimo 100 euros.	Abono mensual promedio de 45 euros o coste por uso de 5 euros/día.
Calidad y rendimiento entre producto y sustituto	Mejor rendimiento.	Depende de las características en ambos casos.	Variedad de tipos de ejercicio que permiten adaptar el rendimiento,
Existencia de costes de cambio	No existen.	No existen.	No existen.
Propensión hacia el sustituto	Puede servir para multitud de deportes.	Horarios para la práctica del deporte, climatología, comodidad del hogar, vías no habilitadas cercanas, no hay accidentes de tráfico.	Horarios para la práctica del deporte, climatología, vías no habilitadas cercanas, no hay accidentes de tráfico, cercanía del centro de estudios/trabajo.
Fuerza del sector del sustituto	Producto multiuso.	Diferentes prestaciones sobretodo tecnológicas (control pulsaciones, facilitar o endurecer el esfuerzo cuando se quiera...).	Multitud de tecnología diferente que puede atender las necesidades del deportista.
Ocupación de espacio	Poco espacio.	Mismo espacio que una bicicleta convencional.	No ocupa.
Duración del bien/servicio adquirido	1.000 km aprox..	En función del uso y del mantenimiento, igual que una bicicleta convencional.	Instantáneo.

Fuente: Elaboración propia. 2014.

Por último, desde el punto de vista del consumidor que utiliza la bicicleta en su tiempo libre, hemos determinado los siguientes potenciales productos sustitutivos.

Tabla 8. Análisis de productos sustitutivos en función de la salud y el deporte como motivo del uso de la bicicleta.

	OCIO Y TIEMPO LIBRE	
	Zapatillas deportivas	Cualquier actividad deportiva de coste similar
Relación entre precio y sustituto (Precio estimado de bicicleta básica nueva: 290 euros más 25 euros de mantenimiento anual)	Precio mínimo 20 euros.	Depende de la actividad.
Calidad y rendimiento entre producto y sustituto	Mismo rendimiento.	Depende de la actividad.
Existencia de costes de cambio	No existen.	No existen.
Propensión hacia el sustituto	Horarios para la práctica del ocio, climatología, vías no habilitadas cercanas,	Horarios para la práctica del ocio, climatología, vías no habilitadas cercanas,
Fuerza del sector del sustituto	Flexibilidad a la hora de tomar decisiones sobre qué actividad desarrollar.	Flexibilidad a la hora de tomar decisiones sobre qué actividad desarrollar.
Ocupación de espacio	Poco espacio.	Depende de la actividad.
Duración del bien/servicio adquirido	Depende de la calidad.	Depende de la actividad.

Fuente: Elaboración propia. 2014.

EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CONSUMIDORES

El poder de los compradores se mide en función de la capacidad que tengan éstos para obtener buenos precios y condiciones.

Un sector como el nuestro de mercado de competencia perfecta compuesto por muchos compradores y vendedores, donde el producto está muy estandarizado, le proporciona al cliente la posibilidad de poder acudir a la competencia en cualquier momento, por lo que le termina dando al consumidor un **poder de influencia sobre el precio** de los productos superior al de otros sectores.

Además los productos que se adquieren, son productos con unos bajos o prácticamente nulos **costes de cambio**, que pueden facilitar al consumidor el cambio a un potencial competidor.

El nivel de **conocimientos del cliente sobre el producto** que quiere adquirir también va a condicionar las características y el precio de la compra, y hoy en día con internet a mano, el cliente por lo general acude a los

establecimientos con buena parte de la información del producto/servicio que desea adquirir, de ahí la importancia de ser transparentes en la información.

Para fortalecer los vínculos con el cliente en éste sector, se deberían establecer medidas como mayor diferenciación sobre el producto, ampliar el servicio postventa o una mayor garantía, fomentar el uso de la comunicación con el cliente a través de redes sociales o bien personalizando el trato, o también aumentar las promociones en la tienda.

EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

El sector de venta de bicicletas y accesorios en España al por mayor, es un **sector concentrado** y ante la práctica **inexistencia de productos sustitutos** consiguen tener un gran poder de negociación con sus clientes.

Por otro lado los proveedores **concentran sus productos exclusivamente en el sector de la bicicleta**, o bien se especializan en una parte de ella. Por lo que el volumen de ventas que tenga el conjunto del sector influye bastante en su política de ventas.

Al existir pocos proveedores, nos encontramos con que algunos de ellos son distribuidores oficiales de ciertas marcas reconocidas por su calidad, por ejemplo encontramos que la empresa Macario Llorente S.A es distribuidor oficial de SHIMANO (multinacional japonesa que fabrica de componentes de bicicleta), una marca con una calidad reconocida a nivel internacional que fabrica componentes para multitud de marcas de bicicleta. La distribución de dichos producto le proporciona a Macario Llorente S.A una **ventaja sobre diferenciación** frente a otros proveedores, lo cual dificulta en gran medida el cambio de proveedor.

Para garantizar la fidelidad a un proveedor, éstos ligan fuertemente a sus clientes mediante descuentos con el aprovisionamiento de grandes cantidades de producto, o bien garantizando servicios de entrega de 24 horas, con los que consiguen diferenciarse de la competencia. Cambiar de un proveedor a otro podría conllevar **costos de cambio** basados en las condiciones mencionadas sobre rappels o rapidez en las entregas.

RIVALIDAD Y COMPETENCIA EN EL MERCADO

Por lo general es la fuerza más poderosa de todas, se refiere a la rivalidad entre empresas que compiten directamente entre ellas. Las estrategias a seguir por una empresa, buscarán ganarse la cartera de clientes de las empresas competidoras, aprovechando sus debilidades.

La intensidad de la rivalidad depende del **número de competidores** que haya, cuánta más competencia mayor probabilidad de que una empresa competencia directa adopte ciertas estrategias que puedan repercutir negativamente en nuestra actividad, Es el caso de las pequeñas y medianas denominadas “tiendas de barrio”.

La **diferenciación y la capacidad de fidelizar a los clientes** entre las tiendas del perfil mencionado anteriormente marca la ligadura de un cliente a un establecimiento u otro. Los clientes valoran de las “tiendas de barrio”, tal y como veremos en el siguiente punto *3.3. Competencia Directa*, cualidades como el precio de los productos, la atención personalizada, la cercanía, la rapidez y comodidad en el proceso de compra y la calidad de los productos. Con lo que la organización de eventos, talleres u promociones harán que diferencie el producto ofrecido por una tienda u otra.

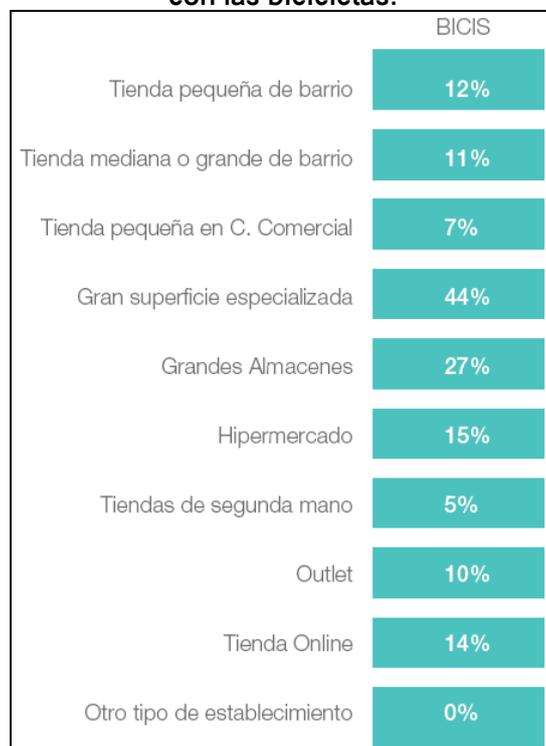
Las grandes superficies presentan características diferentes a las instalaciones mencionadas en el punto anterior, son tiendas que por su tamaño y capacidad pueden proporcionar al cliente **diversidad de productos**, y por ello son los competidores que por lo general consiguen abarcar la mayor parte del mercado. Cuando el consumidor se desplaza hasta estos establecimientos, no solo busca el precio y la calidad del producto como principal motivo, sino también la variedad de productos.

3.3. COMPETENCIA DIRECTA

Respecto a la adquisición de bicicletas y accesorios, según el análisis realizado por el Observatorio CETELEM en 2013 mencionado anteriormente, los consumidores prefieren visitar los grandes establecimientos (grandes superficies, grandes almacenes y hipermercados). Un 23% de los usuarios

encuestados acudieron a las tiendas especializadas de barrio en el último año, a los grandes establecimientos acudieron un 86% de los usuarios encuestados.

Tabla 9. Tipo de establecimientos en los que se adquieren los productos relacionados con las bicicletas.



**Fuente: El Observatorio CETELEM.
El Análisis del consumo en España: ¿Distribución 3.0?. 2014.**

Las cuatro principales motivaciones por las que un consumidor decide ir a visualizar el producto a un tipo de establecimiento u otro son similares. En ambos casos los consumidores valoraron en primera instancia el precio del producto. Otros aspectos en común pero con diferente orden de prioridad son la calidad del producto y la rapidez y comodidad en el pedido. En el comercio tradicional o comercio de barrio uno de los ítems más valorados es la atención personalizada de los vendedores. En cambio en las grandes superficies, la variedad de los productos es el segundo ítem que más valoran los consumidores.

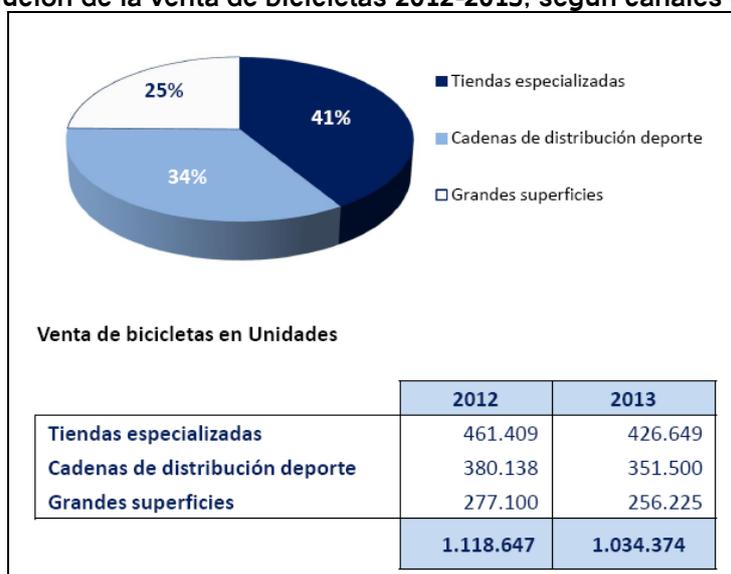
Tabla 10. Principales motivos para la elección del establecimiento.

VALORACIÓN	GRANDES ESTABLECIMIENTOS	TIENDAS DE BARRIO
1	Precio	Precio
2	Variedad de productos	Rapidez y comodidad en el proceso
3	Calidad de los productos	Calidad de los productos
4	Rapidez y comodidad en el proceso	Atención de los vendedores

Fuente: Elaboración propia. Consulta El Observatorio CETELEM. 2014.

En cambio, a la hora de adquirir los diferentes productos, el consumidor actúa de la siguiente manera según datos de AMBE.

Tabla 11. Evolución de la venta de bicicletas 2012-2013, según canales de distribución.



Fuente: Asociación de Marcas y Bicicletas de España (AMBE).
Cifras del sector del ciclismo 2013. 2014.

Por todo lo mencionado anteriormente vamos a analizar quienes son la competencia directa de BIKE ADDICTS S.L. en el sector, y lo haremos en base a los tres principales canales de distribución que existen en España,

GRANDES SUPERFICIES

EL CORTE INGLÉS

Ubicación: Tres grandes superficies con sección de deportes en Valencia (C/ Pintor Maella 17, C/ Colón 27 y Centro Comercial Nuevo Centro).

Fortaleza Comercial/financiera: Grandes superficies con oferta comercial amplia y variada. Empresa con gran posicionamiento estratégico nacional y reconocido prestigio. Empleados especializados según áreas.

Perfil de los clientes y productos: Clientela muy diversificada y fiel. 10 millones de usuarios de la tarjeta El Corte Inglés.

Servicio postventa: muy potente, cuyo lema es “sino queda satisfecho le devolvemos su dinero”. Es uno de los principales factores por los que un cliente apuesta por una compra en éstos establecimientos. Plazo de devolución 14 días naturales. Garantía del producto según legislación vigente. Posibilidad de financiación (sin intereses según promoción).

Marketing y venta: Campañas publicitarias constantes y renovadas, uso activo de las redes sociales, sus promociones llegan a todos los potenciales clientes por todo tipo de canales de comunicación (prensa, televisión, radio, redes sociales, correos electrónicos, correo postal...). Financiación de productos.

Distribución: Venta en tiendas y on-line.

Precios: Precios altos salvo en marcas propias (Boomerang y B-PRO).

Capacidad de fabricación: Venta de marcas propias con todo tipo de calidades y implican un mayor margen de beneficios y de cuota de mercado.

Calidad y fiabilidad: Controles constantes de sus productos y servicios, tanto internos como externos. Premio “Líder en Calidad 2013”.

Investigación e innovación: Siempre apuestan por productos innovadores en sus catálogos de productos.

CARREFOUR Y ALCAMPO (características similares)

Ubicación: 3 grandes superficies CARREFOUR con sección de deportes en Valencia (C.C Arena, C.C El Saler, Carrefour Campanar), además dispone de 5 tiendas en la periferia de Valencia (Paterna, Alfafar, Xirivella, La Eliana y Massalfassar). 2 grandes superficies en la periferia de Valencia (Aldaia y Alboraya).

Fortaleza Comercial/financiera: Grandes superficies con oferta comercial amplia, variada y económica. Empresas con gran posicionamiento estratégico

internacional. Bajo perfil de especialización en el área de deportes (personal polivalente para diferentes tareas y áreas).

Perfil de los clientes y productos: Clientela muy diversificada que busca precios bajos sin importarle la calidad del producto.

Servicio postventa: Garantía según legislación vigente.

Marketing y venta: Campañas publicitarias constantes (sobretudo televisión) y renovadas, uso activo de las redes sociales. Financiación de productos.

Distribución: Venta en tiendas y on-line (solo Carrefour).

Precios: Precios competitivos, todos los productos relacionados con el mundo de la bicicleta son marcas blancas.

Capacidad de fabricación: Venta de marcas blancas.

Calidad y fiabilidad: Productos de bajo coste y baja calidad.

Investigación e innovación: No existe innovación ni investigación en el sector del ciclismo.

CADENAS DE DISTRIBUCIÓN DE DEPORTE

DECATHLON

Ubicación: 1 tienda en Valencia situada en el barrio de Campanar, además dispone de 4 tiendas en la periferia de Valencia (Alfafar, San Antonio de Benageber, Aldaia y Torrent).

Fortaleza Comercial/financiera: Gran cadena especializada en deportes en general con oferta comercial amplia, variada y con todo tipo de precios. Empresa con gran posicionamiento estratégico internacional. Alto perfil de especialización en el área de deportes.

Perfil de los clientes y productos: Clientela muy diversificada que busca variedad y calidad en los productos.

Servicio postventa: Cambios y devoluciones 30 días. Garantía según componentes de la bicicleta. Accesorios garantía según legislación vigente.

Marketing y venta: Campañas publicitarias constantes (sobretudo televisión) y renovadas, uso activo de las redes sociales. Financiación de productos.

Distribución: Venta en tiendas y on-line.

Precios: Variedad de precios según calidades.

Capacidad de fabricación: Venta de marcas blancas (on line y en tienda) y de marcas reconocidas (sólo en tienda).

Calidad y fiabilidad: Alta calidad y fiabilidad, garantía superior a CARREFOUR y ALCAMPO.

Investigación e innovación: Innovación constante a través de la empresa OXYLANE, distribuidora y fabricante de los productos de Decathlon.

SPRINTER

Ubicación: 1 tienda en Valencia situada en el barrio de Campanar, además dispone de 4 tiendas en la periferia de Valencia (Alfajar, Xirivella Aldaia y Massalfassar).

Fortaleza Comercial/financiera: Gran cadena especializada en deportes en general con oferta comercial amplia, variada y económica. Empresa con buen posicionamiento nacional. Alto perfil de especialización en el área de deportes. No hay posibilidad de financiación.

Perfil de los clientes y productos: Clientela muy diversificada que busca variedad en los productos.

Servicio postventa: Cambios y devoluciones 30 días. Garantía según legislación vigente.

Marketing y venta: Pocas campañas publicitarias (sobretudo televisión), uso activo de las redes sociales.

Distribución: Venta en tiendas y on-line.

Precios: Precios competitivos.

Capacidad de fabricación: Venta exclusivamente de marcas blancas (on line y en tienda).

Calidad y fiabilidad: Baja calidad y fiabilidad acorde con el precio pagado.

Investigación e innovación: No existen datos al respecto.

TIENDAS ESPECIALIZADAS EN LA ZONA

CHEBICI

Ubicación: 1 tienda en Valencia situada en la Calle Ibiza 6 de Valencia.

Fortaleza Comercial/financiera: Ubicación en una calle con carril bici, con un alto nivel de desplazamientos diarios (tanto en bici como en vehículos motorizados). Alto perfil de especialización. No hay posibilidad de financiación. Fabricación de bicicletas a medida.

Perfil de los clientes y productos: Consumidores que buscan una tienda especializada que cubra sus necesidades.

Servicio postventa: Garantía según legislación vigente.

Marketing y venta: Uso activo de las redes sociales. Propaganda por método de buzoneo. No impulsan la página web, muchas de las opciones están deshabilitadas o sin información.

Distribución: Venta en tienda y on-line. La tienda on-line no se encuentra actualizada.

Precios: Precios competitivos.

Capacidad de fabricación: Venta de productos de marca y fabricación propia.

Calidad y fiabilidad: Alta calidad y fiabilidad acorde con el precio pagado.

Investigación e innovación: No existen datos al respecto.

TODOBICI

Ubicación: 1 tienda en Valencia situada en la Calle Serrería 5 de Valencia.

Fortaleza Comercial/financiera: Ubicación en una calle con carril bici, con un alto nivel de desplazamientos diarios (tanto en bici como en vehículos motorizados). Alto perfil de especialización. No hay posibilidad de financiación.

Perfil de los clientes y productos: Consumidores que buscan una tienda especializada que cubra sus necesidades.

Servicio postventa: Garantía según legislación vigente.

Marketing y venta: Uso activo de las redes sociales. Propaganda por método de buzono.

Distribución: Venta en tienda.

Precios: Precios competitivos.

Capacidad de fabricación: Venta de productos de marca.

Calidad y fiabilidad: Alta calidad y fiabilidad acorde con el precio pagado.

Investigación e innovación: No existen datos al respecto.

3.4 ANÁLISIS DAFO

Un análisis DAFO abarca los resultados del análisis interno y externo de la sociedad. Se muestra mediante una matriz formada por debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, en el que se analizan los factores clave de una empresa y su entorno. Los resultados obtenidos del análisis interno nos mostrarán aquellas debilidades y fortalezas que consideremos que tiene nuestra empresa, y los resultados obtenidos del análisis de los factores externos nos mostrarán las oportunidades y amenazas que nos depara nuestro

entorno. La matriz resultante de BIKE ADDICTS se muestra en el siguiente cuadro:

Tabla 12. Análisis DAFO.

ANÁLISIS INTERNO	
Fortalezas	Debilidades
Organización de actividades paralelas Precios competitivos Alta experiencia en el sector Servicio personalizado y trato directo Calidad del producto Imagen saludable del producto ofrecido	Inexperiencia empresarial 40%-50% Costes fijos Precios dependen en gran medida del proveedor
ANÁLISIS EXTERNO	
Oportunidades	Amenazas
Ubicación. No existen tiendas cercanas y zona turística y de negocios Incremento del interés general por la movilidad sostenible y la práctica del deporte Sinergias con otras organizaciones del ámbito deportivo Características geográficas de la ciudad Incremento del nº de km de carriles bici en Valencia Imagen saludable del negocio Alta fidelidad de los clientes Déficit de estacionamiento de vehículo privado en vías públicas	Mercado en expansión, no hay barreras de entrada Gran mercado de marcas blancas Climatología como elemento adverso

Fuente. Elaboración propia. 2014.

FORTALEZAS

- La organización de actividades paralelas a la actividad principal, nos proporcionará un mayor reclamo para los amantes de las bicicletas. Se pretenden organizar salidas de fin de semana, nocturnas, salidas temáticas como visitar las fallas o realizar gymkhanas, y rutas de todos los niveles y para todas las edades. De éste modo se pretende aportar mayor valor al producto y a su vez buscar la fidelización de los clientes.

- Nuestros precios serán muy competitivos con el sector, sobretodo en la venta de productos, no se pretende que el cliente compre un producto una vez y ya no vuelva, sino que a partir de la primera compra se entable una relación comercial a largo plazo, convirtiéndonos en su tienda-taller de referencia. El precio no debe ser un obstáculo para ello.
- Los socios, que a su vez son empleados, tienen una alta experiencia en el sector de las bicicletas, con formación previa en mecánica de ésta y en organización de actividades relacionadas con el mundo del deporte. Lo que supone un valor añadido para el cliente.
- El servicio personalizado en tienda incrementa el grado de satisfacción del cliente, ya que éste le puede resolver las dudas que le surjan antes de la adquisición del producto o servicio, y en el momento de ésta.
- En BIKE-ADDICTS, se comercializa con productos de marcas reconocidas que garantizan unos mínimos de calidad al cliente sobre el producto adquirido, además se da la posibilidad de adaptar cada bicicleta según los gustos del cliente, añadiendo aquellos accesorios o componentes que éste desee.

DEBILIDADES

- Se trata de la primera experiencia empresarial de sus socios. El desconocimiento sobre la creación de una empresa por primera vez en cualquier sector conlleva una desventaja generada por la inexperiencia de sus fundadores.
- Los proveedores tienen un alto poder de negociación sobre los negocios, puesto que están muy concentrados, tal y como se ha explicado anteriormente.

- En una tienda de nuestras características, los costes fijos suponen entre un 40%-50% de los costes totales de la actividad, Cuánto mayor son los costes fijos, mayor es la inestabilidad económica de la empresa, puesto que estos se mantendrán inalterados independientemente de nuestra cifra de negocios.

OPORTUNIDADES

- La ubicación es una de nuestras mayores bazas, tal y como hemos explicado en apartados anteriores. La tienda más cercana se encuentra en Calle Serrería, y en consecuencia hay carencias en la zona respecto a la oferta. Además la zona, se caracteriza por ser, entre semana una zona de gran afluencia de personas que acuden a trabajar en las oficinas de las diferentes empresas del puerto, y el fin de semana se llena de turistas y de habitantes de la ciudad que acuden a la zona portuaria a realizar sus actividades de ocio. Por delante de la tienda pasa el tranvía y un carril bici desde el cual se puede visualizar el establecimiento.
- El incremento del interés general por la movilidad sostenible actúa a favor de nuestro modelo de negocio, en apartados anteriores hemos podido observar como la tendencia a utilizar la bicicleta a diario ha crecido en los últimos años, tanto para desplazarnos a diario a nuestros puestos de trabajo o de estudio, como para la práctica del deporte o disfrute del ocio.
- La posibilidad de aprovechar las sinergias con otras organizaciones u organismos públicos, proporciona a BIKE ADDICTS, la posibilidad de introducir sus productos o su patrocinio, en cualquier tipo de actividades deportivas relacionadas con el sector. Por ejemplo la participación y el fomento de carreras populares o las marchas ciclistas que organizan las principales asociaciones ciclistas de la ciudad.

- El hecho de que la ciudad de Valencia sea llana geográficamente potencia el uso de éste tipo de transporte.
- La apuesta por parte del Ayuntamiento de incrementar el número de kilómetros de los carriles bici de la ciudad de Valencia año tras año, ayuda a fomentar el uso de la bicicleta.
- La imagen saludable de éste tipo de negocios, está lejos de provocar rechazos por una imagen inadecuada, al contrario que ocurre con otro tipo de negocios.
- Éste tipo de negocios suelen provocar un alto nivel de fidelización, puesto que los vendedores de éste tipo de establecimientos son expertos en la materia y en consecuencia saben responder de manera adecuada todas las dudas del cliente o potencial cliente.
- Existe un déficit de estacionamiento de vehículo privado en vías públicas, por lo que dificulta el desplazamiento mediante vehículo privado, y en consecuencia ayuda a fomentar otros medios de transporte sostenibles.

AMENAZAS

- Mercado en expansión, con lo cual existe amenazas de que aparezca competencia, no existen barreras de entrada al sector, más que las de la inversión inicial.
- Existe un gran mercado de marcas blancas que ofrecen las grandes superficies, y tal y como hemos visto en apartados anteriores, un gran porcentaje de la población realiza sus compras en éste tipo de establecimientos, donde, entre otras cosas pueden encontrar productos que se venden en nuestro establecimiento, generalmente a un menor precio, pero también con una menor calidad en el producto y en el asesoramiento, y en consecuencia con un menor valor añadido.

- Cabe identificar también la climatología como un posible factor adverso, si bien, la mayor parte del año hay unas condiciones climáticas adecuadas para el uso de éste medio de transporte, en los meses de mas lluvia o mas frio, el sector de la bicicleta tiene un menor número de ventas, con lo cual debemos añadir como posible amenaza el factor de la estacionalidad como elemento adverso.
- Aparcamiento de bicicleta privada, Es necesario ampliar los puntos de aparcamiento de bicicletas privadas en la ciudad, por un lado para evitar que se anclen a elementos públicos y por otro lado disminuir las posibilidades de hurto.

3.5 EPÍLOGO.

Para concluir, en éste capítulo en el que se ha analizado el entorno en el que planteamos nuestro proyecto, vamos a resumir las principales conclusiones obtenidas.

Por lo que respecta al macroentorno, hemos obtenido las siguientes conclusiones:

- En los últimos años, tanto el Estado como los gobiernos autonómicos, intentan crear legislación que fomente el crecimiento de la economía y planteando leyes que benefician a los emprendedores, impulsando la iniciativa privada e intentando compensar todos los recortes económicos que han impuesto sobre la ciudadanía, por lo que las empresas de nueva creación se pueden beneficiar de incentivos fiscales, laborales y económicos. Además, se impulsan leyes para fomento de la economía sostenible, incluyendo como principios de esta política el fomento de los medios de transporte de menor coste social, ambiental y energético, buscando la concienciación global.
- Del análisis de los principales indicadores económicos, obtenemos una economía bastante empeorada con respecto a

valores anteriores a 2009. Pese a que en el año 2014 los principales indicadores han conseguido mejorar con respecto al año 2013 (salvo el IPC que ha descendido en un -0,2%), continuamos estando en una situación bastante crítica. Destacar en el crecimiento de la economía en 2014, el incremento del consumo de los hogares, que beneficia sectores como el nuestro.

- Con respecto a los factores socioculturales, resumir, que darle importancia a la salud no tiene edad, los españoles creemos cada vez más en la práctica del deporte y en los buenos hábitos de vida, el deporte se consume cada vez más, y es que estar en forma no tiene porque requerir altos costes económicos.
- Estar activo en redes sociales, o el hecho de tener una página web es indispensable hoy en día para darte a conocer, se trata de la principal conclusión que obtenemos del análisis tecnológico. Si no estás en internet, prácticamente no existes.
- Independientemente del uso para práctica del deporte y del ocio de la bicicleta, existe un incremento positivo del uso de éste medio como transporte urbano, cada vez hay más ciudadanos que se desplazan de un sitio a otro en bicicleta, y además el Ayuntamiento de Valencia continúa ampliando la red de carriles bici en la ciudad, y en consecuencia ayuda a fomentar su uso.

Al analizar el microentorno a través del modelo de las 5 fuerzas de Michael E. Porter, obtenemos las siguientes conclusiones:

- El modelo de empresa, plantea en su inicio dificultades con las economías de escala, puesto que es un modelo con unos costes fijos bastante elevados con respecto al tamaño el negocio (40%-50% de los costes totales). Además también existen numerosos grandes almacenes especializados en deporte en general que ofrecen gran variedad de productos deportivos, con lo que los costes por unidad son más bajos para éstos. A su vez, la

existencia de marcas blancas, relacionadas sobretodo con grandes almacenes, les ofrece a dichos centros controlar toda la cadena de distribución y abaratar el coste de sus productos.

- El uso por movilidad y por práctica del deporte son las principales motivaciones por la que una persona utiliza su bicicleta.
- Se trata de un sector donde los consumidores poseen un alto poder de negociación puesto que la oferta es muy amplia, lo que nos lleva a la obligación de añadirle al producto ofrecido un valor añadido.
- Nuestro fuerte es la ubicación. Hay escasa oferta en el entorno más cercano.

Sobre las costumbres de compra de los ciudadanos concluimos que un 23% de los usuarios del deporte en general acudieron en 2013 a establecimientos especializados de barrio, lo que más valoran los encuestados de estas tiendas son el precio, la rapidez y comodidad en el proceso de compra, la calidad de los productos y la atención personalizada de los vendedores.

Además de lo mencionado anteriormente, mencionar que:

- Debemos organizar actividades paralelas a la actividad principal para aportar un mayor valor al producto ofrecido.
- Es importante fidelizar al cliente para que repita, una única compra puntual no cumple nuestros objetivos.
- Debemos utilizar las sinergias con el entorno, actividades deportivas organizadas por organizaciones del sector, intentar aprovechar la imagen saludable del negocio y vincularla al deporte en general.

4. PLAN DE OPERACIONES

4.1 LOCALIZACIÓN

4.2 DISTRIBUCIÓN EN PLANTA

4.3 OPERACIONES Y PROCESOS

4.4 EPÍLOGO

En éste capítulo describiremos la localización del local, las motivaciones sobre su ubicación, así cómo organizaremos nuestro establecimiento y cuáles serán los procesos y operaciones que se llevarán a cabo en éste.

4.1 LOCALIZACIÓN

Nuestra empresa alquilará un local en la calle José Benlliure nº 3 de Valencia, una calle peatonal situada cerca de la parada de tranvía denominada Grau y a escasos 100 metros de la zona de turística Marina Real Juan Carlos I. Se trata de un enclave estratégico situado en una zona de gran paso.

La elección de la zona se debe a que la futura tienda se encuentra en una zona perfecta y atractiva, desde la cual se puede acceder a nuestro público objetivo, que es, tal y como se ha comentado anteriormente los vecinos de la zona para venta y reparación de bicicletas, y los turistas para nuestra línea de alquiler.

Cabe mencionar que la zona carece de oferta, la única tienda cercana que ofrece el mismo tipo de servicio se encuentra ubicada en la calle Serrería, aproximadamente a 1 km de donde se ubica nuestra tienda.

Además de la población que reside en nuestro barrio y en los barrios colindantes (30.000 personas en 2013, según el censo del Ayuntamiento de Valencia), debemos contar con la población que a diario se desplaza hasta la zona para trabajar, ya que en los alrededores de la Marina Real Juan Carlos I, se concentran un gran número de oficinas de empresas relacionadas con el sector portuario, a las que diariamente llegan a trabajar un gran número de personas.

A escasos 50 metros de nuestro local encontramos una Biblioteca Pública y un Instituto Público, cuyos usuarios y alumnos también podrían ser considerados potenciales clientes. Además de los asistentes a las futuras instalaciones del Proyecto Lanzadera, que se ubicará en el interior de la Marina Real, donde se espera que lleguen a diario un millar de personas..

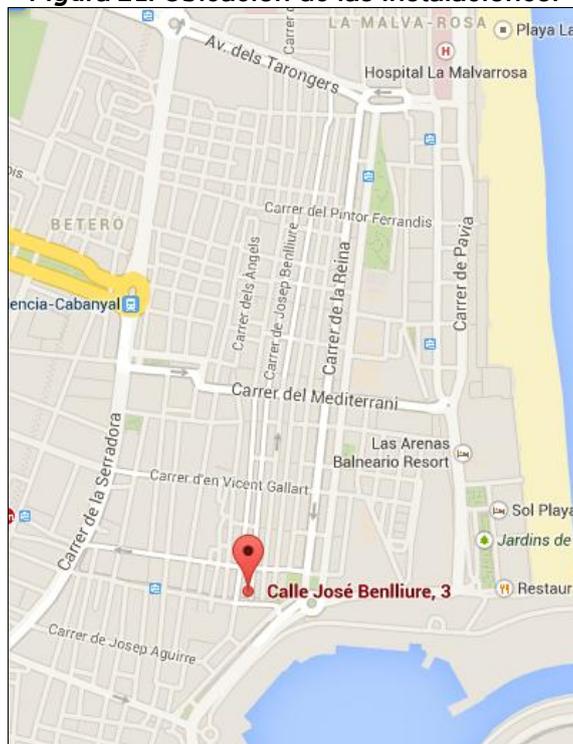
Para acceder a la zona se dispone de carriles bici que les facilitan el acceso a la zona, uno de ellos cruza por delante de nuestro local.

Además cabe mencionar que la zona, durante los fines de semana de todo el año, y diariamente a lo largo de todo el verano, es considerada como

una zona de gran afluencia turística, con numerosos locales de ocio y donde se celebran grandes eventos.

La población objetivo para la línea de venta y reparación serán los vecinos de los barrios colindantes del Cabanyal-Canyamelar y del Grau ya que nuestra tienda se encuentra ubicada en el límite de ambos barrios. Barrios que limitan por el sur con la Avenida del Puerto, por el oeste con la Calle Serrería, por el Norte con la Avenida de los Naranjos y por este con el propio mar.

Figura 21. Ubicación de las instalaciones.



Fuente: Google Maps. 2014.

El local cuenta con 80 metros cuadrados distribuidos en una única planta baja, compuesta de 60 m² de local, más un almacén de 20 m², en el que se incluye un aseo, el local cuenta con una fachada que ocupa 5 metros lineales.

Figura 22. Interior del local.



Fuente: www.idealista.com. 2014.

El tamaño del local se considera el idóneo para iniciar nuestro proyecto, a medio plazo consideramos que con 80 m² podremos abastecer la demanda prevista.

En caso de necesitar a medio plazo una ampliación del local, la zona cuenta con locales cercanos a nuestra ubicación en los que se podría ubicar un futuro almacén.

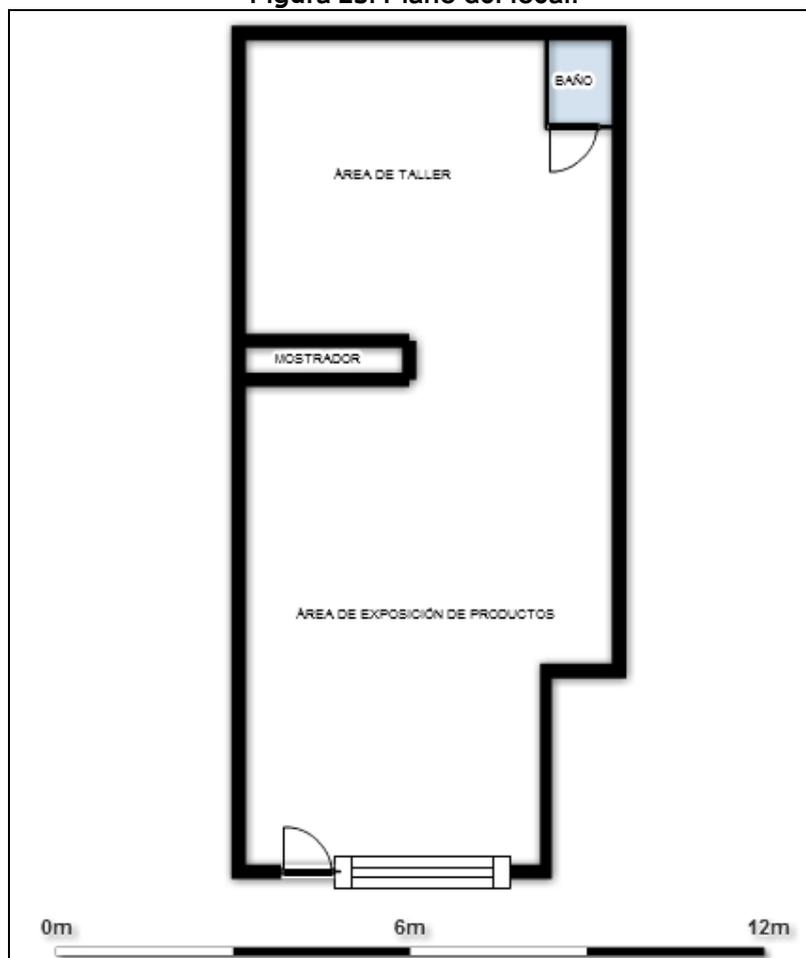
4.2. DISTRIBUCIÓN EN PLANTA

Para la distribución en planta tendremos en cuenta que deberemos distribuir nuestros 80 m² de tal manera que intentemos maximizar la eficacia del trabajo de los empleados y de los diferentes espacios de trabajo.

Realizaremos una pequeña reforma en el local, eliminando el almacén y dejando el espacio totalmente diáfano (salvo el baño). De ésta manera conseguiremos una distribución que en cualquier momento nos permitirá reestructurar los diferentes espacios, en caso de necesitar adaptarse a futuros cambios.

A continuación se muestra un plano de distribución de la tienda, una vez llevada a cabo la reforma.

Figura 23. Plano del local.



Fuente: Elaboración propia. 2014.

La tienda cuenta con dos espacios claramente identificados que los consideraremos de la siguiente manera:

Área de exposición de productos, será la zona caliente, donde el cliente tiene acceso, es el punto más visitado, en ésta zona encontrará tanto las

bicicletas que estén disponibles a la venta y alquiler, así como todos aquellos accesorios del producto principal.

Área de taller y baño, será la zona fría, donde solo podrán acceder los propietarios.

A lo largo de toda la pared izquierda se podrá visualizar una pared panelada con 14 raíles sobre los que podemos enganchar brazos, perchas, estantes...en definitiva accesorios sobre los que podemos ubicar nuestros productos.

Figura 24. Pared panelada.



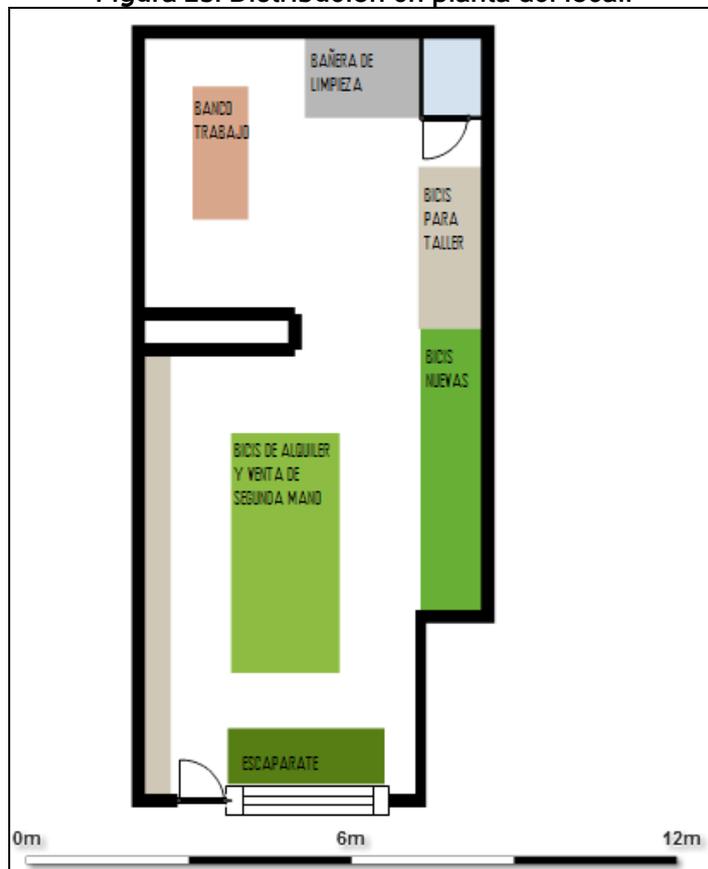
Fuente: Mobiliario comercial para tiendas y negocios. www.retif.es. 2014.

En cuanto a la distribución del panel, habilitamos un estante de 8 metros lineales en la parte superior para productos exclusivos tales como ruedas, cuadros, manillares personalizados y que llaman la atención. En las partes inferiores habilitamos brazos, ganchos y consolas en los que encontraremos los accesorios para bicicletas y usuarios, lo que podríamos considerar productos de compra impulsiva, que pese a ser generalmente de precios reducidos, se obtiene un alto margen de beneficios sobre éstos.

En el lado derecho de éste área encontraremos dos hileras de bicicletas posicionadas de manera paralela en la hilera central, y otra hilera de bicicletas ancladas a la pared mediante ganchos específicos para ello, éstas últimas,

también posicionadas sobre una pared panelada. Ambas hileras formarán un circuito cuadrado que permitirá al cliente poder visualizar toda la tienda, sin necesidad de volver por el sitio por el que ha entrado.

Figura 25. Distribución en planta del local.



Fuente: Elaboración propia. 2014.

Se calcula un espacio de hasta 50 bicicletas máximo. En la parte superior de la pared de la derecha se expondrán colgadas las bicicletas nuevas, éstas serán visibles de perfil, para llamar la atención del cliente.

Para resaltar los puntos calientes, se añadirá una iluminación directa sobre los productos de la pared, así como sobre los productos ubicados en el escaparate.

Encima del mostrador, para amenizar las esperas de los clientes, en caso de congestión, se colgará una pantalla de 32 pulgadas, sobre la que se podrán visualizar imágenes y videos de temática ciclista.

En el punto frío encontraremos la zona de taller, con un banco de trabajo, sobre el que se repararán las bicicletas y se practicarán las puestas a punto, y una bañera diseñada para facilitar la limpieza de éstas.

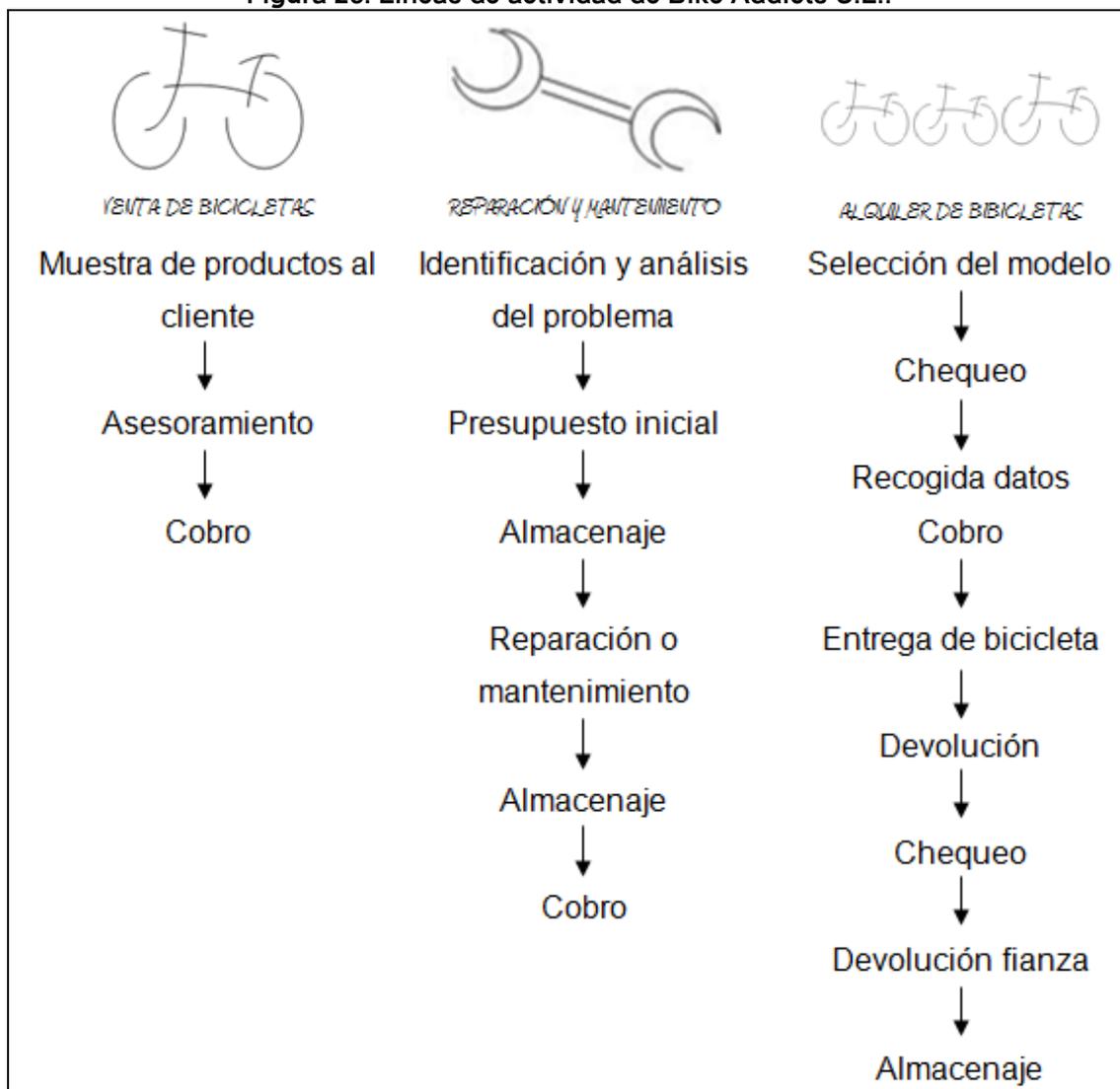
Un espacio diáfano permite al personal de la empresa poder visualizar cuando entra un cliente por la puerta, mientras está realizando tareas de taller, y atenderlo agilizando el tiempo de trabajo. A su vez el cliente puede ver con total transparencia, como se repara, se limpia o se realiza una puesta a punto de las bicicletas, y así visualizar la calidad del servicio ofertado.

4.3. OPERACIONES Y PROCESOS

En éste tipo de comercios nos encontramos ante la necesidad de que las tareas a desarrollar son variables y difíciles de prever a priori, la mano de obra que utilizaremos debe ser polivalente para los diferentes procesos que a continuación describiremos, por ello una de las prioridades debe ser la utilización eficiente del personal.

Nuestra tienda cuenta con tres principales líneas de actividad, y por tanto, tres principales líneas de procesos: venta de bicicletas y accesorios, reparaciones y mantenimiento de bicicletas, y alquiler de bicicletas. La siguiente tabla muestra los diferentes procesos que conforman las diferentes actividades de la empresa, y que más adelante detallaremos:

Figura 26. Líneas de actividad de Bike Addicts S.L..



Fuente: Elaboración propia. 2014.

La primera actividad que se realiza es recepción del cliente. Es el primer contacto con el cliente, se le pregunta al cliente sobre sus necesidades. A partir de éste punto se le orientará hacia una línea de negocio u otra, realizando un trato directo y totalmente personalizado. El inicio de éste proceso tiene un carácter prioritario sobre todos los demás procesos de gestión interna. Es idéntico en todos los procesos.

VENTA DE BICICLETAS Y ACCESORIOS

Para venta de bicicleta o accesorios, nos pondremos en contacto con nuestros proveedores para que nos suministren las piezas que no tengamos en stock. Para ello dispondremos de catálogos de diferentes marcas que el cliente

podrá visualizar. El stock estará compuesto de los productos que mayor salida presentan en el mercado.

En esta línea de negocio se distinguen 9 subprocesos:

1. Pedidos a proveedores. Se llevará a cabo vía telefónica o bien vía internet, el método de pago se realizará según condiciones del proveedor.
2. Adquisición de bicicletas de Segunda mano. El interesado en la venta tendrá dos opciones, que la tienda exponga su producto a cambio de un coste semanal más un porcentaje sobre la venta (siempre que la capacidad de la tienda lo permita), o bien que la tienda le abone al contado el importe por el valor que la tienda considere que vale su producto (siempre que exista algún interés en el producto).
3. Recepción y comprobación de los pedidos. Se verifica a la recepción del pedido que concuerda con la mercancía solicitada.
4. Actualización de precios y catálogos. Una vez recibida la mercancía, se actualizan los precios en nuestra base de datos informática y se marca el precio en el producto.
5. Clasificación y colocación de los productos. Tras la verificación y actualización de precios anterior, se distribuye la mercancía por la tienda. Según el tipo de productos se posicionarán en las zonas calientes, o bien se guardarán en las zonas frías si el producto se ha comprado bajo solicitud de un cliente.
6. Control de stocks. Con carácter mensual la empresa realizará un inventario de productos, para comprobar que el stock que tiene en el ordenador coincide con el que se encuentra en la tienda. Además revisará el stock cuando el programa informático le advierta de que existen menos de "X" unidades (cantidad a elegir según producto).

7. Muestra de productos, al cliente se le enseña los productos de la tienda inicialmente, si es que cuadran con sus necesidades, de no ser así, se muestran los catálogos.
8. Asesoramiento. Se guía de la mejor manera posible sobre cuáles son los productos que se ajustan a las necesidades del cliente, según las características de éstos. En ésta tarea se buscará que el cliente quede convencido de que la elección del producto es la que necesita.
9. Cobro de los productos. Además de cobrarle al cliente, se le dará de alta en nuestra base de datos (si no ha sido dado de alta previamente). Al formalizar el cobro, automáticamente se dará de baja en nuestro programa informático el producto, controlando de ese modo el stock.

REPARACIONES Y MANTENIMIENTO DE BICICLETAS

En estas operaciones se buscará dar un valor añadido al producto. Con éste servicio se busca dar seguridad al potencial cliente, haciéndole ver que si desea adquirir cualquiera de nuestros productos, no debe dudar en hacerlo por miedo a no tener garantía de reparación sobre ellos, mostrándole también la opción de realizar planes de mantenimiento preventivos o correctivos sobre dichos productos. BIKE ADDICTS, pondrá a disposición del cliente una bicicleta de sustitución, mientras dure el mantenimiento o reparación, a aquellos clientes que hayan adquirido una bicicleta en la tienda. En caso de no haber adquirido el producto en la tienda, se les dará la posibilidad de alquilar una de las bicicletas disponibles abonando un canon diario (siempre inferior al del precio de alquiler).

Todos aquellos productos defectuosos tendrán una garantía de dos años tal y como marca la legislación española.

En éste caso los procesos de gestión interna son cuatro, pero todos ellos coinciden con los descritos anteriormente, que son de aplicación para

ésta línea de negocio. La siguiente tabla muestra los diferentes procesos que conforman la actividad de mantenimiento y reparación de bicicletas:

En esta línea de negocio se distinguen 9 subprocesos:

1. Pedidos a proveedores.
2. Recepción y comprobación de los pedidos.
3. Clasificación y colocación de los productos
4. Control de stocks.
5. Análisis del problema. Se buscará localizar inicialmente el problema que presenta el producto, posteriormente se le comunicará la solución adecuada para conocimiento del cliente.
6. Presupuesto inicial. El presupuesto muestra el precio que se cobrará al cliente. Si durante la reparación se advierte de que el problema es mayor, BIKE ADDICTS deberá ponerse en contacto con el cliente para que acepte, si lo desea, un nuevo presupuesto. Si es un problema de fábrica, la reparación o mantenimiento del producto estará en garantía.
7. Reparación y Mantenimiento. Se realizará a cargo del personal de la tienda.
8. Clasificación y almacenaje del producto reparado. Una vez terminado el servicio, se procederá a depositar la bicicleta en el área correspondiente de almacenaje.
9. Cobro del servicio. Si el producto se encuentra en periodo de garantía, se le entregará al cliente sin cobrar nada a cambio. Si el servicio no está en garantía, se cobrará y posteriormente se le entregará la bicicleta. Además de cobrarle al cliente, se le dará de alta en nuestra base de datos (si no ha sido dado de alta previamente). Al formalizar el cobro, automáticamente se dará de

baja en nuestro programa informático el producto, confirmando de ese modo que la bicicleta ya no se encuentra en la tienda.

ALQUILER DE BICICLETAS

Ésta línea de negocio, únicamente contiene procesos de trato con el cliente. La siguiente tabla muestra los diferentes procesos que conforman la actividad de alquiler de bicicletas:

Tras la recepción de éste, distinguimos los siguientes subprocesos:

1. Selección del modelo que más se ajuste a las necesidades del cliente. Se le mostrará al cliente los diferentes tipos de bicicletas disponibles para el alquiler, para que escoja la más adecuada a sus necesidades.
2. Chequeo inicial del estado de la bicicleta. Previamente a la entrega se verificará superficialmente el estado de la bicicleta.
3. Datos del cliente y cobro del alquiler. Se recogerán los datos del cliente en una ficha y se procederá al cobro del alquiler más la correspondiente fianza.
4. Entrega de la bicicleta.
5. Devolución de la bicicleta.
6. Chequeo final del estado de la bicicleta. Tras la entrega de la bicicleta se realizará una verificación del estado de la misma.
7. Devolución de la fianza. En caso de que la bicicleta hubiese sufrido algún daño, se le hubiese puesto una multa o bien no se entregase por cualquier motivo, la fianza no se devolverá hasta que no pudiesen ser valorados los daños, si es que corresponde devolverla.

4.4. EPÍLOGO

En éste capítulo hemos analizado como será nuestro plan de operaciones y nos hemos centrado en el análisis de 4 variables: el tamaño de nuestra instalación, la tipología, su ubicación y la distribución en planta.

La ubicación que hemos seleccionado para nuestro negocio es un bajo comercial situado en una calle peatonal, muy visible desde la calle Francisco Cubells, que es una de las principales vías de acceso a la zona. La tienda se encuentra céntrica respecto a los barrios donde se encuentra nuestra población objetivo, y muy cercana a decenas de oficinas y negocios que se encuentran enfrentadas a la Marina Real, con lo que entendemos que conseguimos ser visibles para miles de personas.

El local tiene un tamaño idóneo para iniciar una actividad de éstas características, el hecho de que sea totalmente diáfano, proporciona amplitud, pese a tener únicamente 80m². El hecho de poder visualizar todos los productos a simple vista desde cualquier punto del local y tener un circuito cuadrado que le permite al cliente acercarse a todos esos productos, le proporciona una sensación de comodidad.

Respecto a las diferentes líneas de actividad, todas se inician con la recepción del cliente en el establecimiento. La venta de bicicletas y accesorios, y las reparaciones y mantenimiento, comparten los procesos principales relacionados con los pedidos a proveedores, su comprobación y almacenaje, y el control de stocks de estos, lo que requerirá la obligación de establecer un método para que obligue a unificar criterios en dichos procesos para evitar problemas. El resto de procesos son independientes del resto de las líneas de actividad.

5. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

5.1 FORMA JURÍDICA/FISCAL ELEGIDA

5.2 MISIÓN. VISIÓN Y VALORES

5.3 ANÁLISIS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

5.4 ORGANIGRAMA

5.5 EPÍLOGO

En éste capítulo se describe cuál será la forma jurídica de nuestra sociedad, así como se organizarán los recursos humanos, se realizará un análisis de los puestos de trabajo y se mencionará cuáles son la misión, visión valores de nuestra entidad.

5.1. FORMA JURÍDICO/ FISCAL ELEGIDA

BIKE ADDICTS es un proyecto empresarial que nace de la iniciativa de dos emprendedores, ambos con experiencia en el sector en el que se desenvolverá la empresa. Ambos pretenden ser inicialmente, los únicos trabajadores con los que contará la empresa.

Antes de crear la empresa, vamos a visualizar las diferentes opciones que tendremos, a la hora de elegir la forma jurídica que tendrá nuestra sociedad. Para ello mostramos a continuación las diferentes opciones que el marco legal español nos permite, cuando pretendemos crear una entidad con al menos 2 socios.

Tabla 13. Formas jurídicas.

Tipo de empresa	Nº socios	Capital	Responsabilidad
<u>Agrupación de Interés Económico</u>	Mínimo 2	No existe mínimo legal	El socio se responsabiliza con todos sus bienes
<u>Comunidad de Bienes</u>	Mínimo 2	No existe mínimo legal	El socio se responsabiliza con todos sus bienes
<u>Sociedad Anónima</u>	Mínimo 1	Mínimo 60.000 euros	Limitada al capital aportado en la sociedad
<u>Sociedad Civil</u>	Mínimo 2	No existe mínimo legal	El socio se responsabiliza con todos sus bienes
<u>Sociedad Colectiva</u>	Mínimo 2	No existe mínimo legal	El socio se responsabiliza con todos sus bienes
<u>Sociedad Comanditaria por acciones</u>	Mínimo 2	Mínimo 60.000 euros	El socio se responsabiliza con todos sus bienes
<u>Sociedad Comanditaria Simple</u>	Mínimo 2	No existe mínimo legal	El socio se responsabiliza con todos sus bienes
<u>Sociedad Limitada de Formación Sucesiva</u>	Mínimo 1	No existe mínimo legal	Limitada al capital aportado en la sociedad
<u>Sociedad Limitada Nueva Empresa</u>	Mínimo 1 Máximo 5	Mínimo 3.012 Máximo 120.202	Limitada al capital aportado en la sociedad
<u>Sociedades Profesionales</u>	Mínimo 1	Según la forma social que adopte	Limitada al capital aportado en la sociedad
<u>Sociedad de Responsabilidad Limitada</u>	Mínimo 1	Mínimo 3.000 euros	Limitada al capital aportado en la sociedad

Fuente: Elaboración propia.

Datos de Emprendedores y PYME (Ministerio de industria, energía y turismo). 2014.

En el caso de BIKE ADDICTS S.L. se optará por una Sociedad de Responsabilidad Limitada ya que los socios optaran por aportar capital social inicial, tanto en especie como económico, Además estos serán los socios fundadores y los administradores de la sociedad.

Otra opción a valorar es la creación de una Sociedad Limitada de Nueva Empresa, pero en éste caso, solo se permite una aportación dineraria como aportación inicial de capital social, y puesto que los socios pretenden aportar gran parte de la inversión inicial en especie, optarán por la primera opción.

Una vez seleccionada la forma de la entidad, pasamos a detallar las características básicas de ésta:

- Se trata de una sociedad de capital, con carácter mercantil y personalidad jurídica propia.
- La denominación social debe obtenerse a través del Registro Mercantil, y no puede ser idéntica a otra ya existente, en su denominación deben figurar las siglas S.R.L o S.L.
- Debe llevar un Libro de registro de socios, donde constará la titularidad originaria y las transmisiones de las participaciones sociales.
- También debe llevar un Libro de inventarios y Cuentas Anuales, un Diario de las operaciones y un Libro de actas que recoja todos los acuerdos tomados por las Juntas Generales y Especiales.
- Sus órganos sociales son la Junta General de socios y los administradores. Los primeros expresan en sus acuerdos la voluntad social y su competencia alcanza los siguientes asuntos: censura de la gestión social, aprobación de cuentas anuales, aplicación del resultado, nombramiento y aprobación de administradores, liquidadores y auditores de cuentas, modificación de estatutos, modificación del capital social, y transformación, fusión, escisión o liquidación de la sociedad. Los segundos son el órgano ejecutivo y representativo de la sociedad, y llevan a cabo la administración diaria de la empresa.
- La responsabilidad, está limitada al capital social de la empresa, y éste no podrá ser inferior a 3.000 euros, que deberán suscribirse y desembolsarse (dinerarias o a través de bienes susceptibles de valoración económica) en el momento de la constitución de la sociedad.
- A nivel fiscal, la sociedad estará obligada a declarar el Impuesto de Sociedades y tributar por Impuesto sobre el Valor Añadido trimestralmente.

CONSTITUCIÓN

Para poder constituir nuestra Sociedad de Responsabilidad Limitada procederemos, tal y como nos indica la legislación vigente, llevando a cabo los siguientes pasos:

- Registro Mercantil Central. Se necesita obtener un certificado acreditativo de la no existencia de otra sociedad con el mismo nombre. Sin éste certificado no se puede otorgar Escritura Pública de constitución de una sociedad.
- Agencia Tributaria. Se debe solicitar un Número de Identificación Fiscal, cuyo objeto es identificar a las empresas a efectos fiscales. Debe ser solicitado dentro del mes siguiente a la fecha de constitución de la sociedad, pero antes de iniciar la actividad.
- Notario. Frente al notario se deberá otorgar obligatoriamente escritura pública, que es el acto en el que los socios fundadores proceden a la firma de la escritura de Constitución de la Sociedad. El plazo para escriturar es de seis meses desde la expedición de la certificación negativa de la denominación social.
- Consellería de Hacienda y Administración Pública. Ante éste organismo deberíamos abonar el Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados, el caso de empresas de nueva creación están exentas del pago de del primer impuesto.
- Registro Mercantil Provincial. La inscripción de la sociedad en el Registro Mercantil, produce su plena capacidad jurídica. Se debe inscribir en el plazo de un mes, una vez se hayan obtenido todos los requisitos anteriores.

PUESTA EN MARCHA DE LA SOCIEDAD

Para la puesta en marcha de la sociedad, deberemos llevar a cabo los trámites administrativos que se muestran en el siguiente cuadro.

Tabla 14 . Trámites para la puesta en marcha de una sociedad.

TRÁMITES PARA LA PUESTA EN MARCHA DE LA SOCIEDAD		
GENERALES	SEGÚN ACTIVIDAD	EN CASO DE CONTRATAR TRABAJADORES
-AEAT. Alta en censo de empresarios, profesionales y retenedores.	-Obtención de la Licencia de Actividad en el ayuntamiento	-TGSS. Inscripción de la empresa
-AEAT. Impuesto Actividades Económicas (exención de 2 años para nuevas empresas)	-Agencia Española de Protección de Datos. Registro de ficheros de carácter personal	-TGSS. Afiliación de trabajadores en caso de no estar afiliados
-TGSS. Alta de socios y administradores en los regímenes de la Seg. Social		-TGSS. Alta de los trabajadores en el Régimen de la Seg. Social
-Obtención del libro de visitas		-SEPE. Alta de los contratos de trabajo
-Obtención de un certificado electrónico		-Comunicación de apertura de centro de trabajo
		-Obtención del calendario laboral

Fuente: Elaboración propia.

Datos de Emprendedores y PYME (Ministerio de industria, energía y turismo). 2014.

5.2. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

Misión, visión y valores corporativos, son el principal pilar de toda organización, en ellos se identifica la razón de ser de toda empresa, así como sus líneas de actuación y los principios éticos sobre los que se asentarán dichas líneas de actuación.

La **misión** refleja el propósito fundamental de la organización, debe ser siempre orientada al cliente y debe ser clara y concisa. La misión de BIKE ADDICTS se define como,

“Venta, reparación y alquiler de bicicletas y artículos relacionados con éstas, así como el asesoramiento al cliente en base a los conocimientos de nuestros expertos en la materia, sin perder nunca la calidad del servicio. Manteniendo el objetivo por el bien común, del fomento del uso de medios de transporte sostenibles”

La **visión** tiene un carácter inspirador y motivador, define las metas que pretendemos alcanzar en el futuro, proyecta la imagen de futuro que se pretende alcanzar. La visión de BIKE ADDICTS se define como,

“Llegar a ser un referente para todo el público objetivo dentro de la zona de Poblat Maritims, consiguiendo cubrir las necesidades existentes en la zona debido a la ausencia de oferta”

Los **valores** son un conjunto de principios y reglas con los que se rige la organización, son pautas de comportamiento, los deben cumplir todos los miembros de la organización en todos sus ámbitos. Los valores de BIKE ADDICTS se definen como,

1. Orientación al cliente, el cuidado del cliente es vital para el crecimiento y mantenimiento de la organización.
2. Ética profesional, el personal debe actuar siempre de manera honesta y transparente, transmitiendo confianza y serenidad.
3. Integridad, la organización debe actuar unida, cada individuo forma parte de ella y aporta valor.
4. Responsabilidad Social, debemos cuidar el entorno en el que nos ubicamos, participando en todas aquellas iniciativas que estén a nuestro alcance, comprometidos social y culturalmente en el día a día de nuestros vecinos, comercios...
5. Productos, ofrecemos una amplia cartera de productos de calidad que se anticipan y satisfacen los deseos y necesidades de nuestros clientes.

5.3. ANÁLISIS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

Los empleados de nuestra organización, tal y como hemos comentado anteriormente, se caracterizarán por su polivalencia, por lo que ambos serán capaces de llevar a cabo cualquiera de las tareas de la tienda.

Pese a ello estableceremos dos puestos de trabajo, que serán inicialmente rotativos, ya que esto evitará la monotonía, que en consecuencia puede dar lugar a una falta de productividad, disminución de la empatía o pérdida de la percepción de nuestros valores empresariales. Además nos

permitirá poder asignar tareas a futuros nuevos empleados, en caso de que sea necesario.

Mencionar que ambos puestos de trabajo estarán cubiertos durante todo el horario de apertura de la tienda, esto es de lunes a viernes de 10:00h a 13:30h y de 17:00h a 20:30h, los sábados la tienda abrirá por las mañanas en horario de 10:00h a 13:30h. Esto es un total de 38,5 horas a la semana.

Por ellos inicialmente describiremos los siguientes puestos de trabajo en las siguientes tablas:

Tabla 15. Descripción de los puestos de trabajo de BIKE ADDICTS.

PUESTO DE TRABAJO	Mecánico de taller
DEPARTAMENTO	Técnico
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	Reparación de bicicletas
	Mantenimiento de bicicletas
	Pedidos a proveedores
	Control de stocks relacionados con el taller
	Clasificación y almacenaje del taller
	Atención al cliente
FORMACIÓN NECESARIA	Curso de mecánica de bicicletas de al menos 20 horas
EXPERIENCIA PREVIA	Experiencia previa en reparación de bicicletas de al menos 6 meses
REMUNERACIÓN	1300 euros

PUESTO DE TRABAJO	Atención al público-Área Administrativa-Comercial
DEPARTAMENTO	Comercial y administrativo
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	Mantenimiento de redes sociales
	Actualización de precios y catálogos
	Pedidos a proveedores
	Control de stocks relacionados con la tienda
	Clasificación y almacenaje de pedidos
	Atención al cliente
FORMACIÓN NECESARIA	Curso de atención al público de al menos 20 horas
	Conocimientos generales sobre prácticas de deportes varios
EXPERIENCIA PREVIA	Experiencia previa en atención al público de al menos 6 meses
REMUNERACIÓN	1300 euros

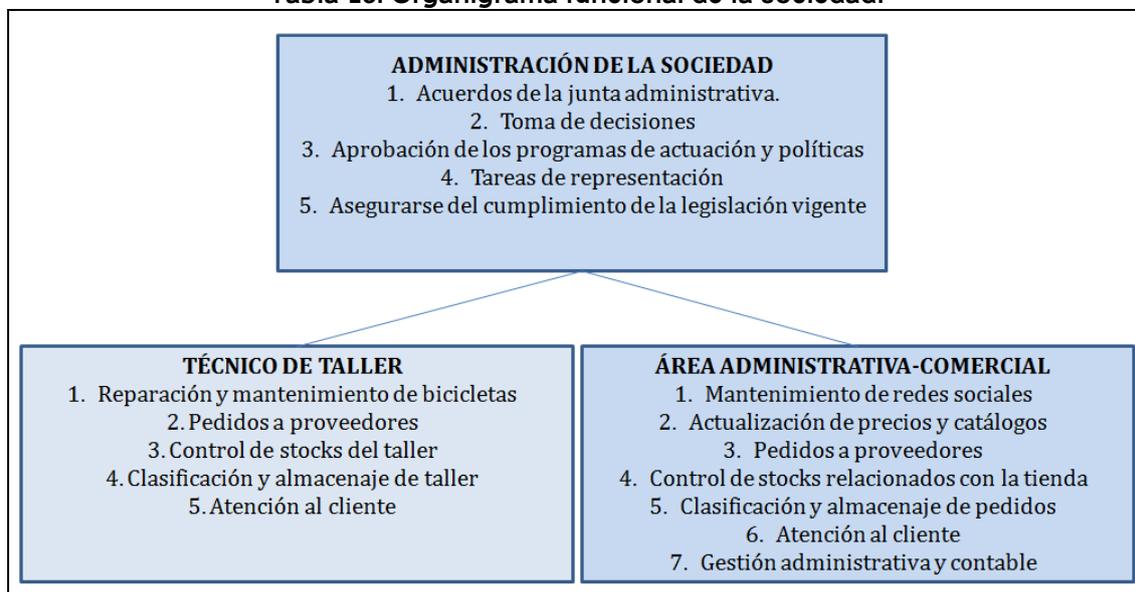
Fuente: Elaboración propia. 2014.

5.4. ORGANIGRAMA

Un organigrama nos muestra una representación gráfica de la estructura de trabajo de una organización, en el que podemos visualizar claramente los diferentes departamentos y la estructura jerárquica de éstos. En nuestro caso, al tratarse inicialmente de dos únicos socios, con perfiles polivalentes, que van a cubrir de manera alterna los diferentes puestos de trabajo, no vamos a realizar el organigrama en base a una estructura jerárquica, sino una estructura funcional, que nos permite visualizar las principales funciones que tiene asignada cada área.

Una vez descritos los puestos de trabajo en el punto anterior a continuación mostramos el organigrama funcional de la empresa.

Tabla 16. Organigrama funcional de la sociedad.



Fuente. Elaboración propia. 2014.

5.5. EPÍLOGO

En este capítulo hemos explicado cuáles son las principales formas jurídicas que contempla la legislación española, y hemos descrito cuál es aquella que la organización ha decidido adoptar y cuáles son los pasos para constituir la. Ésta ha sido una Sociedad Limitada, que se rige fiscalmente por el Impuesto de Sociedades, regulado en la LIS (Ley del Impuesto de Sociedades).

A continuación se ha descrito cuáles son la misión, visión y valores de la sociedad, éstos son:

- La misión se centra básicamente en la venta, reparación y alquiler de bicicletas y accesorios.
- En la visión hemos definido nuestras metas a alcanzar, centrándonos ante todo en llegar a ser un referente para el público objetivo de la zona de Poblats-Maritims.

- Nuestros valores se han enfocado a satisfacer las necesidades de los clientes, siendo transparentes y eficaces, fomentando el cuidado de nuestro entorno.

Por último hemos descrito los puestos de trabajo de la organización, cabe recordar que los dos socios fundadores, desempeñarán tareas polivalentes. Los dos puestos de trabajo principales que se han determinado son mecánico de taller y atención al público-área administrativo-comercial.

6.PLAN DE MARKETING

6.1 SEGMENTACIÓN Y PÚBLICO OBJETIVO

6.2 MARKETING MIX. ANÁLISIS DEL PRODUCTO

6.3 MARKETING MIX. ANÁLISIS DEL PRECIO

6.4 MARKETING MIX. ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN

6.5 MARKETING MIX. ANÁLISIS DE LA DISTRIBUCIÓN

6.6. SERVICIO AMPLIADO O MEJORAS DEL SERVICIO

6.7 EPÍLOGO

En el capítulo 6 analizaremos nuestro plan de marketing, teniendo en cuenta nuestro público objetivo, veremos las políticas de marketing mix por las que optaremos y que mejoras al producto creemos que podemos aportar.

6.1. SEGMENTACIÓN Y PÚBLICO OBJETIVO.

Tal y como hemos comentado en apartados anteriores, los servicios que ofrece nuestra empresa tienen como público objetivo todas aquellas personas interesadas en el ciclismo que puedan pasar por delante de la tienda en un momento determinado. Tal y como comentamos en el apartado 4. Plan de Operaciones, estos son:

- Habitantes de la zona. El barrio en el que se ubica nuestra tienda tiene carencias en cuanto a éste tipo de servicios, debido a que la tienda más cercana se encuentra a 1km de distancia en la calle Serrería, con lo que los habitantes de la zona deben recorrer una gran distancia para poder adquirir productos relacionados con el mundo de la bicicleta.
- Empleados de empresas del sector logístico-portuario. Diariamente acuden a la zona a trabajar más de un millar de personas vinculadas al sector logístico-portuario, y uno de los métodos de transporte sostenible con mayor auge es la bicicleta, nuestra tienda se encuentra ubicada junto a un carril bici que tiene acceso a la zona.
- Proyecto Lanzadera. Una de las nuevas apuestas de Lanzadera Emprendedores S.L.U, ha sido establecer para finales de 2015 su sede en la Marina Real del Puerto de Valencia, la nueva sede se encuentra ubicada a escasos 200 metros de nuestra tienda, y a ella se espera que acudan a diario alrededor de 1000 personas para desarrollar los 200 proyectos anuales que ésta iniciativa respalda.
- Usuarios de la biblioteca y alumnos de institutos cercanos. En los alrededores de nuestro local podemos encontrar un instituto público y una biblioteca. Los usuarios y alumnos de estos centros también pueden considerarse potenciales clientes.
- Turismo, La Marina Real deja de ser entre semana una zona de negocios, para convertirse el fin de semana y a lo largo de los meses con mejor clima, en una zona de gran afluencia turística. Nuestra

ubicación es clave para ofrecer la posibilidad al turista de poder alquilar una bicicleta para recorrer toda la zona portuaria y el paseo marítimo.

SEGMENTACIÓN

La segmentación de mercado pretende identificar grupos homogéneos de clientes para adecuar el producto a las características de nuestro mercado objetivo. Es por ello, que basándonos en el público objetivo mencionado anteriormente vamos a realizar una segmentación de los potenciales clientes que pueden adquirir nuestros productos/servicios.

No realizaremos la segmentación sobre la reparación de bicicletas, puesto que depende en gran medida de la actividad principal, es decir la venta de nuestros productos.

Criterios geográficos

Tal y como se ha indicado en nuestro plan de operaciones, nuestro negocio se encuentra ubicado en el barrio del Canyamelar, en la zona de Poblats Maritims, en la ciudad de Valencia. La zona elegida tiene un número de habitantes de unos 30.000, es destino diario de miles de trabajadores del sector logístico-portuario y habitantes de otros barrios de la ciudad, y para finales del año 2015 se espera que se inaugure la nueva sede de Lanzadera Emprendedores S.L.U en la Marina Real, que se espera que conlleve una afluencia diaria de unas mil personas que llegaran a diario a la zona para trabajar en los proyectos de dicha entidad.

El clima, que en casi todos los meses del año es cálido en la ciudad de Valencia, también anima a que los habitantes de otros barrios de la ciudad, así como otro tipo de turistas, se animen a visitar la zona, éste sería el potencial perfil del cliente que busca un alquiler para pasar unas horas por la zona y disfrutar del paseo marítimo, Marina Real...

Criterios demográficos

- Edad. En la siguiente tabla encontraremos algunos datos básicos sobre el perfil de la población en ésta zona de Valencia.

Tabla 17. Datos demográficos principales del GRAU y CABANYAL-CANYAMELAR. 2013.

	< 16 años	de 16 a 64 años	≥ 65 años	Total Personas	Promedio de edad
El Grau	1.541	6.594	1.394	9.529	40,10
Cabanyal-Canyamelar	3.199	13.312	4.352	20.863	42,60
Total Personas	4.740	19.906	5.746	30.392	41,82

Fuente: Elaboración propia. Datos de la Oficina de Estadística del Ayuntamiento de Valencia. 2014.

Si consideramos que el 50% de la población menor de 16 años y el 50% de la población mayor de 65 años, sumados al 100% de la población con edades comprendidas entre 16 y 64 años, son potenciales usuarios de bicicleta, obtenemos que nuestro potencial mercado a priori es de un total de 25.149 personas según datos de 2013.

- Sexo. Según una encuesta de movilidad urbana realizada para el Plan de Movilidad Urbana de Valencia, en el año 2013 un 9% de los desplazamientos por la ciudad se realizaban en bicicleta. De los cuales correspondían un 39,4% a mujeres y un 60,6%. Es por ello que sí existe una diferenciación por sexo sobre el uso de éste medio de transporte.

Tabla 18 . Métodos de desplazamiento en la ciudad de Valencia por sexos 2013.

Desplazamientos	Mujeres	Hombres	Total
A pie	62,5%	37,4%	100%
Modo bicicleta	39,4%	60,6%	100%
Bicicleta privada	72,3%	66,7%	
Bicicleta pública	27,7%	33,3%	
Bus urbano	65,4%	34,6%	100%
Metro/tranvía	53,4%	46,6%	100%
Coche	37,3%	62,7%	100%
Moto	25,9%	74,1%	100%

Fuente: Ayuntamiento de Valencia.
Plan de Movilidad Urbana Sostenible de Valencia 2013. 2014.

- Religión. No se considera trascendente para el análisis.
- Ocupación o actividad. La bicicleta es un medio de transporte utilizado indistintamente del tipo de trabajo que uno tenga, con lo que la ocupación que tenga el potencial cliente no es un factor significativo.

Criterios psicográficos

- Estilos de vida. Personas que entienden el deporte que potenciamos como un estilo de vida saludable que les ayuda para el desplazamiento por la ciudad o para su ocio.
- Valores. Nuestros clientes son aficionados de las bicicletas, que las entienden como medios de transporte y para el ocio, y a su vez colaboran en mejorar una movilidad sostenible.
- Personalidad. Es indiferente, contamos con una amplia oferta de productos que puede satisfacer las necesidades de cualquier cliente interesado.

Criterios socioeconómicos y basados en el comportamiento

- Nivel de ingresos. La bicicleta es un producto económico y accesible a prácticamente todas las familias, independientemente de su nivel de ingresos, o de su situación laboral.
- Nivel educativo. No influye para la práctica del deporte.
- Nivel de uso del producto. Según el uso del producto, éste requerirá ciertas cualidades y calidades, es por ello que se deben identificar aquellos consumidores que le darán al producto un uso diario u ocasional.
- Beneficio buscado. La practicidad del producto también es un criterio a analizar, éste debe cubrir las necesidades del cliente, Por ello tendremos que diferenciar, entre los que requieren el productos para realizar desplazamientos diarios por dentro de la ciudad de los que buscan rellenar sus tiempos de ocio realizando actividades deportivas mediante éstos productos.
- Percepciones. El cliente debe percibir que el producto se adecúa a la necesidad que él tiene y por ello.

6.2. MARKETING MIX. ANÁLISIS DEL PRODUCTO

El producto es el bien a través del cuál se satisfacen las necesidades y/o soluciones de los clientes, es por ello, que se debe proporcionar la imagen y la presentación de dichos productos de una manera adecuada.

Como ya se ha comentado en apartados anteriores, BIKE ADDICTS contará con todo tipo de elementos que dispongan de las prestaciones y características que solicite el cliente. El cliente podrá adquirir en el momento cualquiera de los productos de los que disponga la tienda en stock, y en caso de no disponer de éstos, se podrá solicitar bajo pedido, visualizando el producto en catalogo.

Éstos son algunos de los productos que se podrán adquirir en la tienda:

Tabla 19. Productos destinados a la venta.

BICICLETAS		Mountain Bike
		Carretera
		Infantiles/Junior
		Urbanas
		Plegables
		Triatlón
		Eléctricas
		Ciclocross
		BMX
		Otras como Monociclos, triciclos,tándems...
		COMPONENTES
Frenos		
Horquillas		
Suspensiones		
Pedales		
Sillines		
Manillares		
Ruedas		
Cuadros		
Otros como dirección, potencias, acoples, puños...		

TRANSMISIONES		Platos
		Piñones
		Pedaliar
		Cassette
		Mandos de cambio
		Cadena
		Cambios
		Bielas
		Cables y fundas
		Otros como roldanas, electrónica, tornillería...
ACCESORIOS		Remolques
		Herramientas
		Cestas
		Alforjas
		Mochilas
		Elementos de seguridad
		Bidones
		Portabicicletas
		Guardabarros
		Otros como candados, sillitas, cuentakilometros...
EQUIPAMIENTO		Zapatillas
		Chaquetas
		Impermeables
		Cascos
		Maillots
		Culottes
		Calcetines
		Chalecos
		Gafas
		Otros como guantes, gorras, perneras...

NUTRICIÓN Y ENTRENO		Barritas
		Electroestimulación
		Geles
		Pulsómetros
		Hidratación
		Rodillos
		Complementos
		Cuidado Personal
		Libros
		Otros como botiquín de primeros auxilios...

Fuente: Elaboración propia. 2015.

Los servicios relacionados como la reparación de bicicletas, se atenderán bajo demanda, Todos estos productos y servicios tendrán una garantía de 2 años, en el caso de que los desperfectos se ajusten a los fallos considerados de fábrica.

En cuanto a la venta de bicicletas de segunda mano, se ofrecerá una garantía de 6 meses.

Por lo que respecta al alquiler de bicicletas se alquilarán por días enteros. Las bicicletas disponibles para el alquiler serán aquellas que a su vez estén disponibles para la venta como “segunda mano”.

6.3. MARKETING MIX. ANÁLISIS DEL PRECIO.

Se trata del único pilar del denominado marketing mix que proporciona ingresos a la empresa. Es la representación del valor de los productos/ servicios que ofrecemos, y será un factor determinante en la decisión final del consumidor a la hora de adquirir o no el producto/servicio.

Respecto al precio de nuestros productos y accesorios, deberemos buscar siempre un margen de beneficio respecto al coste del proveedor, Con lo que deberemos intentar reducir dicho coste al máximo manteniendo unos buenos niveles de calidad. El problema que tenemos con respecto a lo

mencionado, es que, tal y como veíamos en el análisis del microentorno, en el punto relacionado con el poder de negociación con los proveedores, en España el sector de venta al por mayor está muy concentrado, por lo que el poder de negociación con éstos está bastante limitado. Por otro lado, éste problema afecta por igual a todas las pequeñas tiendas de barrio, con lo que compitiendo todas las pequeñas tiendas en igualdad de condiciones, deberemos buscar la diferenciación en otros factores tales como la ubicación, la promoción, y la calidad del servicio prestado, intentando de ese modo fomentar la fidelización de dichos clientes. Se espera obtener una rentabilidad sobre las bicicletas nuevas de un 15% por unidad vendida, y de un 20% sobre los accesorios por unidad vendida. En el caso de la venta de bicicletas de segunda mano se espera obtener una rentabilidad de un 50% por unidad vendida.

Durante los meses con clima más frío (Noviembre-Marzo) se procederá a hacer rebajas en los productos para fomentar la adquisición de éstos, y durante los meses más cálidos (Abril-Octubre), los precios se mantendrán al precio habitual.

En cuanto al servicio de reparación o mantenimiento de bicicletas, sí podemos variar dicho precio según cuál sea nuestro objetivo en cada momento. Al inicio de nuestra actividad optaremos por realizar una campaña de precios bajos con el objetivo de penetrar en el mercado local e intentar de ése modo hacernos un hueco en el sector. Se espera obtener una rentabilidad del 90% sobre el coste de los productos utilizados para realizar dicho mantenimiento (excluyendo la mano de obra y el recambio de piezas).

Respecto al alquiler de bicicletas, dependerá de las características del producto solicitado, Y se establecerán precios por horas, días, semanas o meses. En la siguiente tabla, mostramos precios orientativos sobre el alquiler de nuestros productos:

Tabla 20. Tarifas alquiler.

		Periodo alquiler	Precio
BICICLETAS URBANAS, MTB Y DE PASEO		1 hora	2,00 €
		1 día	9,00 €
		2 días	16,00 €
		3 días	21,00 €
		1 semana	35,00 €
		2 semanas	45,00 €
		1 mes	65,00 €
BICICLETAS DE CARRETERA		1 hora	5,00 €
		1 día	35,00 €
		2 días	50,00 €
		3 días	70,00 €
		1 semana	95,00 €
		2 semanas	150,00 €
		1 mes	190,00 €
TÁNDEMS, MTB DE ALTA GAMA, ELECTRICAS		1 hora	5,00 €
		1 día	25,00 €
		2 días	40,00 €
		3 días	53,00 €
		1 semana	100,00 €
		2 semanas	145,00 €
		1 mes	180,00 €
ACCESORIOS		Silla bebe/1 hora	1,00 €
		Silla bebé/1 día	5,00 €
		Silla bebé/semana	10,00 €
		Casco/1 día	1,00 €
		Kit reparación/1 día	1,00 €
		Luces/1 día	1,00 €
		Alforjas/1 día	1,00 €

Fuente: Elaboración propia. 2015.

En los importes publicitados se incluirá el Impuesto sobre el Valor Añadido.

6.4. MARKETING MIX ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN.

La promoción y comunicación es una variable del marketing mix que persigue inicialmente el objetivo de dar a conocer nuestra empresa y sus productos mediante la información, persuasión e influencia sobre los potenciales clientes.

En un establecimiento como el nuestro la mejor herramienta de comunicación es el “boca a boca”. Que el cliente quede satisfecho es fundamental para mantenerlo fiel a BIKE ADICCTS y que a su vez remita su satisfacción a otras personas. Sin embargo, para llegar a ese punto previamente deberemos establecer estrategias de promoción y comunicación, de las cuáles algunas perduraran en el tiempo y otras se emplearán de manera puntual. A continuación se muestran las acciones y los medios a través de los cuáles nuestra tienda pretende publicitarse:

- **Tarjetas de visita.** Se entregarán en cualquier evento del sector, en los eventos creados por la propia tienda y en el establecimiento.
- **Folleto publicitarios.** A través del método del buzoneo se distribuirán folletos publicitarios al inicio de la actividad y en cada periodo de rebajas, con la intención de darnos a conocer y hacer públicas nuestras ofertas. En el folleto publicitario aparecerá nuestros datos identificativos, teléfonos de contacto, horario de apertura, correos electrónicos, redes sociales, además de las ofertas de la correspondiente campaña.
- **Página web.** Además del contenido de los folletos, a través de la página web se podrán consultar las últimas novedades sobre los productos que tenemos en venta, además contará con un enlace a las diferentes redes sociales gestionadas por el establecimiento.
- **Redes sociales y participación en foros.** Hoy en día, la participación en redes sociales es un factor importante para darse

a conocer. Es por ello que se abrirán cuentas en Facebook, Twitter, donde se publicarán noticias relacionadas con el sector, se promocionarán las actividades de fin de semana organizadas por la tienda y se publicarán las ofertas. Además se participará en foros sobre el mundo de la bicicleta como www.forontb.com, www.rodadas.net o www.forociclista.com. Se considera que será el método de promoción que mayor alcance tendrá.

- **Ventas de cupones descuento.** Al inicio de nuestra actividad y con el objetivo de dar a conocer nuestra empresa, atraer clientes y luego fidelizarlos, utilizaremos las webs donde se venden cupones descuento de establecimientos. En nuestros cupones se ofrecerá una puesta a punto de las bicicletas a un precio muy económico, Este tipo de cupones llegan a los potenciales usuarios vía correo electrónico, y aunque no adquieran el producto, en el mensaje aparece publicitado el establecimiento,
- **Fidelización de clientes.** Al contratar cualquier servicio o comprar cualquier producto en el establecimiento, se le dará la posibilidad de rellenar una ficha al cliente con sus datos con el objetivo de almacenarlos en nuestra base de datos. El cliente, si lo desea podrá recibir nuestra newsletter bimensual en su correo electrónico, además de recibir ofertas, promociones y actividades que realice el establecimiento. Además de esto se le proporcionará un descuento de 5 euros por cada 100 euros de compra en el establecimiento.
- **Acuerdos con asociaciones empresariales.** Se pretende llegar acuerdos con empresas del sector logístico-portuario, para ofrecer descuentos permanentes a los empleados de dichas empresas.

6.5. MARKETING MIX ANÁLISIS DE LA DISTRIBUCIÓN.

La distribución es el sistema a través del cual un producto solicitado por un cliente llega a sus manos.

En el caso de BIKE ADDICTS se utiliza un canal de distribución directo con el cliente, puesto que ofrece directamente sus productos y servicios al usuario final, por lo que se eliminan los intermediarios o comisionistas. En todo caso nuestro establecimiento podría ser considerado el intermediario entre el fabricante y el usuario final, por lo que respecta a la venta de productos.

Por lo que respecta a la reparación y alquiler de bicicletas y accesorios, nuestro trato con el cliente será directo.

La comercialización de nuestros productos se llevará a cabo de forma exclusiva a través de la propia tienda, la venta de nuestros productos estará al alcance de los clientes en el propio local, los cuáles serán asesorados por expertos sobre las prestaciones y calidades de los productos que éstos estén adquiriendo.

La principal ventaja de éste método de distribución es la garantía del producto que se vende y la imagen de de marca que deja al cliente, su principal desventaja son las pocas ventas.

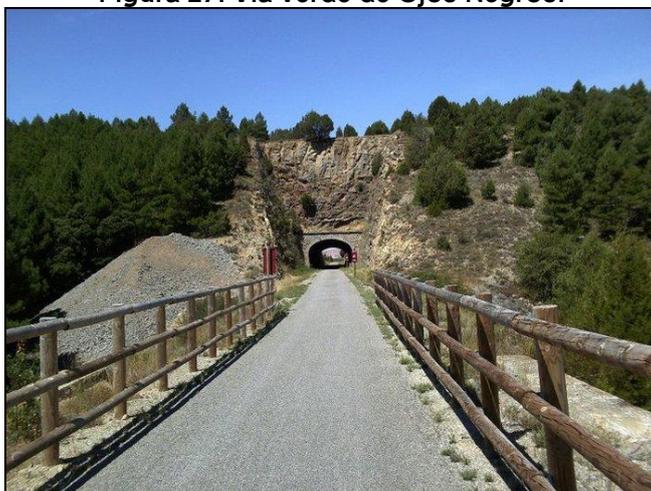
6.6. SERVICIO AMPLIADO O MEJORAS DEL SERVICIO.

A parte de los productos y servicios ya mencionados que vende el establecimiento, se ofrecerán una serie de servicios suplementarios cuya finalidad será proporcionar a nuestro cliente un valor añadido sobre el producto que adquiere, éstas estrategias, pretenden marcar una diferenciación sobre la competencia y a su vez dar un valor añadido al producto o servicio que adquiere el cliente:

- **Realización de actividades, organizadas y programadas desde el establecimiento.** A través de las redes sociales y de la página web se promocionarán la realización de actividades y

eventos relacionados con el sector, se animará a acudir a dichas actividades como por ejemplo La Masa Crítica de Valencia que se reúne todos los primeros viernes de cada mes, gymkhanas por diferentes zonas de la ciudad de Valencia o escapadas para realizar rutas por las vías verdes de la Comunitat Valenciana. BIKE ADDICTS proporcionará apoyo logístico y organizará las actividades, pero los gastos correrán a cuenta del interesado. Se pretende realizar al menos una actividad

Figura 27. Vía verde de Ojos Negros.



Fuente: www.es.wikiloc.com, 2015.

- **Puesta a punto de los productos adquiridos.** Los mecánicos realizarán una puesta a punto de todos los productos adquiridos por el cliente, dejándole en perfectas condiciones dicho producto, sobre todo los productos de segunda mano, incluye mecánica, limpieza, engrase de piezas y ajustes varios que el cliente solicite. Ésta puesta a punto no tendrá coste alguno para el cliente, si el cliente pide que se modifique o añada algún accesorio o pieza a la bicicleta, únicamente se le cobrará el coste del material.
- **Bicicleta de sustitución.** El establecimiento proporcionará a los clientes fidelizados, una bicicleta de sustitución en el caso de que así lo deseen y siempre y cuando sea porque su bicicleta se encuentra en nuestro taller por más de un día reparándose.

6.7. EPÍLOGO

En el presente capítulo hemos realizado una segmentación de mercado y hemos descrito a nuestro público objetivo, a continuación hemos realizado un análisis de las principales variables del marketing mix y de cómo tenemos pensado darle un mayor valor añadido al cliente.

Las principales conclusiones obtenidas de todos los puntos analizados son las siguientes:

- Nuestro público objetivo se centra en los habitantes de la zona, los empleados del sector logístico-portuario, los estudiantes de los institutos cercanos, usuarios de la biblioteca pública, componentes del proyecto Lanzadera, y el turismo para la actividad de alquiler de bicicletas.
- Nuestros productos están orientados a todas las edades, y no requieren un alto nivel de ingresos, la única condición básica es saber montar en bicicleta, y por lo tanto en la segmentación de mercado obtenemos un alto número de potenciales clientes de nuestro negocio.
- Como es indistinto el uso según sexo, edad, formación...debemos abarcar todo el mercado posible. Bicis eléctricas, bicis normales mujer, hombre, niños, monociclos, carretera, montaña...
- El negocio contará con un alto nivel de stock muy variado, y si el cliente solicita algún producto que no se tenga en el momento, podrá hacerlo a través de catálogo.
- Nuestros márgenes de beneficio con respecto a la venta de productos son muy bajos, la reparación de bicicletas saca un mayor margen puesto que los empleados tienen que estar igualmente en el establecimiento, y estar reparando una bicicleta mientras se está en la tienda supone un incremento del ratio de ocupación. Respecto al alquiler, el hecho de utilizar bicicletas de segunda mano nos proporciona unos mayores beneficios por éste

tipo de productos, puesto que el producto deja de estar parado y empieza a generar ingresos.

- Sobre los métodos de comunicación, debemos pensar que nuestro objetivo principal es ser un referente para el público objetivo de la zona de Poblats-Maritims, sean ciudadanos, trabajadores del sector, o estudiantes de la zona, con lo que deberemos centrar nuestros recursos económicos en políticas de comunicación locales principalmente.
- Las mejoras ampliadas, serán las que marquen la diferenciación sobre el producto, independientemente de la profesionalización de los empleados y de la atención personalizada, se incluyen como mejoras del producto la realización de actividades paralelas, la puesta a punto de los productos adquiridos y la bicicleta de sustitución para bicicletas en el taller.

7. PLAN FINANCIERO

7.1 PLAN DE INVERSIÓN-FINANCIACIÓN

7.2 BALANCES PREVISIONALES

7.3 ANÁLISIS DE LA CUENTA DE RESULTADOS

7.4 ANÁLISIS DE LOS RATIOS

7.5 EPÍLOGO

En el capítulo 7 plantearemos un plan económico-financiero con un horizonte a tres años, donde detectaremos la inversión necesaria inicial y como nos financiaremos. El capítulo concluirá con un análisis de los ratios económicos que nos ayudará a analizar la viabilidad de la empresa y al proceso de toma de decisiones.

El plan financiero pretende recoger toda la información económica financiera prevista, con el objetivo de determinar su viabilidad y controlar y analizar la evolución económica del proyecto para un periodo determinado de tiempo.

En éste apartado exponemos la inversión necesaria para iniciar el proyecto de BIKE ADDICTS S.L., la estructura de financiación propia y ajena, los estados contables y los ratios económicos y financieros.

7.1. PLAN DE INVERSIÓN-FINANCIACIÓN

La apertura de nuestro nuevo establecimiento conllevará antes de iniciar la actividad, unos gastos iniciales fijos derivados de la constitución de la sociedad, tales como los derivados del acondicionamiento del local (pintura, mobiliario...), adquisición de herramientas de trabajo o una cantidad de stock variada, suficiente y necesaria para empezar a trabajar. En el siguiente cuadro observamos los gastos en los que incurrirá la empresa antes del inicio de su actividad.

Tabla 21. Inversión inicial.

Aportación Inicial de liquidez	1.700,00 €
Gastos de constitución	300,00 €
Instalaciones técnicas	2.700,00 €
Aplicaciones informáticas	300,00 €
Herramientas y utillaje	400,00 €
Mobiliario y enseres	1.557,74 €
Equipos para el proceso de la información	300,00 €
Construcciones locales y solares	150,00 €
Existencias	11.520,00 €
	18.927,74 €

Fuente. Elaboración propia. 2015.

En primer lugar, toda apertura de un nuevo establecimiento deberá asumir como costes fijos al menos aquellos que sean derivados de la constitución de la sociedad que son exigidos legalmente.

Los socios aportarán inicialmente dinero efectivo, con el objetivo de proporcionar liquidez a la sociedad, y poder afrontar así los primeros gastos.

Por lo que respecta a las instalaciones técnicas, incluye la adaptación de la instalación, eléctrica y de la fontanería a nuestras necesidades, así como la decoración del local y la instalación de un aire acondicionado.

La partida de aplicaciones informáticas contempla la adquisición de un antivirus, un TPV, así como las licencias necesarias para trabajar con un ordenador.

Las herramientas y utillajes contemplan los costes de adquisición de un banco de trabajo para trabajar con las bicicletas, así como todas las herramientas necesarias.

El mobiliario y los enseres incluyen el coste de panelar 37,5 m² de pared con todos sus accesorios correspondientes, una televisión de 40 pulgadas, un mostrador y su silla correspondiente.

Como equipos de proceso de la información incluimos la adquisición de un ordenador.

Como construcciones de locales y solares contemplamos la instalación de una bañera adaptada para la limpieza de nuestras bicicletas.

Por último, para tener una cantidad y amplia variedad de existencia deberemos contar con un amplio surtido de productos para llenar el local. Ésta partida será la de mayor coste y contempla la variedad de productos que se describen a continuación:

Tabla 22. Costes existencias.

	Importe	Ud	Descripción del producto
BICICLETAS	600,00 €	2	Mountain Bike
	600,00 €	2	Carretera
	300,00 €	2	Infantiles/Junior
	450,00 €	2	Urbanas
	400,00 €	2	Plegables
	400,00 €	1	Triatlón
	600,00 €	1	Eléctricas
	400,00 €	1	Ciclocross
	200,00 €	2	BMX
COMPONENTES	80,00 €	5	Cubiertas
	250,00 €	5	Frenos
	500,00 €	3	Horquillas
	500,00 €	3	Suspensiones
	100,00 €	5	Pedales
	80,00 €	5	Sillines
	250,00 €	3	Manillares
	200,00 €	5	Ruedas
	1.000,00 €	3	Cuadros
TRANSMISIONES	100,00 €	3	Platos
	100,00 €	3	Piñones
	30,00 €	3	Pedaliar
	100,00 €	3	Cassette
	100,00 €	3	Mandos de cambio
	80,00 €	5	Cadena
	100,00 €	3	Cambios
	300,00 €	3	Bielas
	30,00 €	5	Cables y fundas
ACCESORIOS	120,00 €	1	Remolques
	200,00 €		Herramientas
	50,00 €	5	Cestas
	100,00 €	5	Alforjas
	100,00 €	10	Mochilas
	200,00 €		Elementos de seguridad
	20,00 €	10	Bidones
	350,00 €	2	Portabicicletas
	30,00 €	5	Guardabarros
EQUIPAMIENTO	100,00 €	3	Zapatillas
	150,00 €	3	Chaquetas
	100,00 €	3	Impermeables
	150,00 €	10	Cascos
	200,00 €	5	Maillots
	150,00 €	5	Culottes
	50,00 €	10	Calcetines
	50,00 €	10	Chalecos
	120,00 €	10	Gafas

NUTRICIÓN Y ENTRENO	15,00 €	10	Barritas
	500,00 €	2	Electro estimulación
	15,00 €	10	Geles
	300,00 €	3	Pulso metros
	100,00 €	10	Hidratación
	100,00 €	1	Rodillos
	200,00 €		Complementos
	100,00 €		Cuidado Personal
	100,00 €		Libros

Fuente. Elaboración propia. 2015.

Para asumir los costes de la inversión inicial optaremos por financiarnos con fondos propios. Por lo que la aportación inicial de cada uno de los socios será de 9.463,50 euros, es decir el 50% del valor de la inversión total de 18.927 euros. Con ésta cantidad cubriremos todas las necesidades iniciales, que a su vez serán superiores a los 3.000 euros de capital mínimo exigido para la constitución de la sociedad.

No debemos olvidar que desde el inicio de la actividad contaremos con el coste del alquiler del local, valorado en 450 euros mensuales, así como la contratación de un seguro para el local, cuyo coste asciende a 450 euros anuales.

Además de los gastos mencionados anteriormente, los dos socios (que a su vez serán los empleados de la tienda), pretenden obtener desde el inicio de la actividad, unos ingresos mensuales brutos de unos 1.300 euros cada uno.

7.2. BALANCES PREVISIONALES.

Éste documento forma parte de las Cuentas Anuales de una sociedad, y muestra la agrupación de las diferentes masas patrimoniales que componen dicha sociedad. Éstas son Activo, Pasivo y Patrimonio Neto.

Según define el Marco conceptual del Plan General de Contabilidad:

- Los activos son los bienes, derechos y otros recursos controlados económicamente por la empresa, resultantes de sucesos

pasados de los que se espera obtener beneficios o rendimientos económicos en el futuro.

- Los pasivos obligaciones actuales surgidas como consecuencia de sucesos pasados, para cuya extinción la empresa espera desprenderse de recursos que puedan producir beneficios o rendimientos económicos futuros.
- El Patrimonio Neto constituye la parte residual de los activos de una empresa, una vez deducidos todos sus pasivos.

En éste apartado se muestra la evolución esperada de cada una de las masas patrimoniales mencionadas.

Tabla 23. Evolución del activo de la empresa. 3 años.

	Año 1	%	Año 2	%	Año 3	%
A) ACTIVO NO CORRIENTE	4.944,97 €	33,0%	4.182,19 €	17,1%	3.419,42 €	9,91%
1.Gastos de establecimiento	300,00 €	2,0%	300,00 €	1,2%	300,00 €	0,87%
Amortiz. Acum. gastos de establecimiento	- 60,00 €	-0,4%	- 120,00 €	-0,5%	- 180,00 €	-0,52%
2. Inmovilizado Material	5.107,74 €	34,1%	5.107,74 €	20,9%	5.107,74 €	14,80%
Amortiz. Acum. Inmovilizado material	- 603,77 €	- 4,0%	- 1.207,55 €	-4,9%	- 1.811,32 €	-5,25%
3.Inmovilizado Inmaterial	300,00 €	2,0%	300,00 €	1,2%	300,00 €	0,87%
Amortiz.Acum. Inmovilizado Inmaterial	- 99,00 €	-0,7%	- 198,00 €	-0,8%	- 297,00 €	-0,86%
B) ACTIVO CORRIENTE	10.055,18 €	67,0%	20.261,75 €	82,9%	23.477,33 €	90,09%
1.Existencias	8.047,99 €	53,7%	16.136,65 €	66,0%	25.660,98 €	74,35%
2.Deudores clientes	- €	0,0%	- €	0,0%	- €	0,00%
3.Tesorería	2.007,19 €	13,4%	4.125,10 €	16,9%	5.433,34 €	15,74%
TOTAL ACTIVO	15.000,14 €	100,0%	24.443,95 €	100,0%	34.513,74 €	100,00%

Fuente. Elaboración propia. 2015.

El Activo No Corriente de BIKE ADDICTS S.L., se encuentra compuesto de todos aquellos elementos de inmovilizado que son destinados a servir de manera duradera en la empresa. Se compone de los conceptos analizados en la tabla 21. Inversión inicial, salvo la aportación extraordinaria de liquidez y de la

adquisición de mercaderías destinadas para la venta. En total asciende a 5.707,74 euros, que tras practicar las amortizaciones correspondientes, que veremos más adelante, obtiene un valor total durante el primer año de 4.944,97 euros, representando un 33% del total activo. El hecho de no poseer un local propio o de que la maquinaria adquirida no tenga un valor muy elevado conlleva que el valor del inmovilizado sea tan bajo. Al realizar un análisis horizontal, observamos que ésta masa patrimonial pierde peso con el paso del tiempo con respecto al total activo, esto es debido a dos factores, por un lado su valor disminuye debido a la amortización que se practica cada año a sus bienes, y por otro lado debido al incremento del Activo Corriente,

El Activo Corriente, se encuentra compuesto básicamente de la partida de existencias y la de tesorería, no existen clientes deudores puesto que todas las ventas se realizan al contado, al igual que las compras. Al final del primer ejercicio económico se espera obtener un Activo Corriente con un valor de 10.055,18 euros, que supone un 67% del valor del total del activo. Las existencias son la partida más valorada dentro del Total Activo, siempre será la cuenta que tenga un mayor peso dentro de la sociedad puesto que al tratarse de una tienda, siempre se deben poseer una cantidad mínima de productos disponibles para la venta. Al analizar el comportamiento a lo largo del tiempo, observamos que al cierre del ejercicio del tercer año, el peso del Activo Corriente ascenderá al 90,09% del Total Activo.

Tabla 24. Evolución del pasivo y patrimonio neto de la empresa. 3 años.

	Año 1	%	Año 2	%	Año 3	%
A) PATRIMONIO NETO	14.287,57 €	95,2%	21.904,56 €	89,6%	30.594,33 €	88,6%
1.Fondos Propios	14.287,57 €	95,2%	21.904,56 €	89,6%	30.594,33 €	88,6%
Capital Social	18.927,74 €	126,2%	18.927,74 €	77,4%	18.927,74 €	54,8%
Reservas		0,0%		0,0%	2.976,82 €	8,6%
Resultado del ejercicio	- 4.640,17 €	-30,9%	7.616,99 €	31,2%	8.689,77 €	25,2%
Resultado negativos de ejercicios anteriores		0,0%	- 4.640,17 €	-19,0%		0,0%
B) PASIVO NO CORRIENTE		0,0%		0,0%		0,0%
C) PASIVO CORRIENTE	712,57 €	4,8%	2.539,39 €	10,4%	3.919,40 €	11,4%
Deudas a corto plazo	712,57 €	4,8%	2.539,39 €	10,4%	3.919,40 €	11,4%
TOTAL PN+PASIVO	15.000,14 €	100,0%	24.443,95 €	100,0%	34.513,73 €	100,0%

Fuente. Elaboración propia. 2015.

Con respecto a las masas patrimoniales que componen el Patrimonio Neto y el Pasivo de la sociedad, indicar, que se trata de una sociedad muy capitalizada. Al financiarse con fondos propios, y tener una política de pago al contado, no contrae deudas con proveedores, y las únicas con las que cuenta son las contraídas con el sector público.

Durante el primer año, encontramos una sociedad con un Patrimonio Neto de 14.287,57 euros, inferior al capital social debido a las pérdidas que contrae durante el primer ejercicio, el segundo y tercer ejercicio muestran un incremento notable del Patrimonio Neto debido a que se generan resultados positivos, tal y como podremos observar en el análisis de la cuenta de resultados, que llegan a duplicar el valor de la entidad durante el tercer año.

7.3. ANÁLISIS DE LAS CUENTAS DE RESULTADOS

Al igual que el Balance de Situación, la cuenta de Pérdidas y Ganancias o Cuenta de resultados, forma parte de las Cuentas Anuales de las sociedades mercantiles.

Éste documento nos muestra el resultado económico que la empresa obtiene tras finalizar cada año natural, y cuya cifra final nos muestra la diferencia entre los ingresos derivados de la explotación y los gastos derivados de la actividad.

A continuación se analizarán los diferentes elementos y factores que afectan la cuenta de resultados de nuestra sociedad.

Al igual que en el apartado anterior planteamos un horizonte previsional a tres años.

ESTACIONALIDAD DE LAS VENTAS

Con respecto a la estacionalidad de las ventas, se han tenido en cuenta unos coeficientes mensuales de ventas, que nos muestran, según el mes en el que nos encontramos, el importe que esperamos facturar.

Tabla 25. Coeficientes mensuales de ventas.

Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
1,75	1,5	2,5	2,5	2,5	3	3	2,5	2,5	2	1,5	2

Fuente. Elaboración propia. 2015.

La cantidad de ventas de productos mensuales, se ha condicionado según un criterio basado en la climatología de la ciudad, por lo que en los meses donde la climatología es mas adversa, el coeficiente se sitúa por debajo de 2,5.

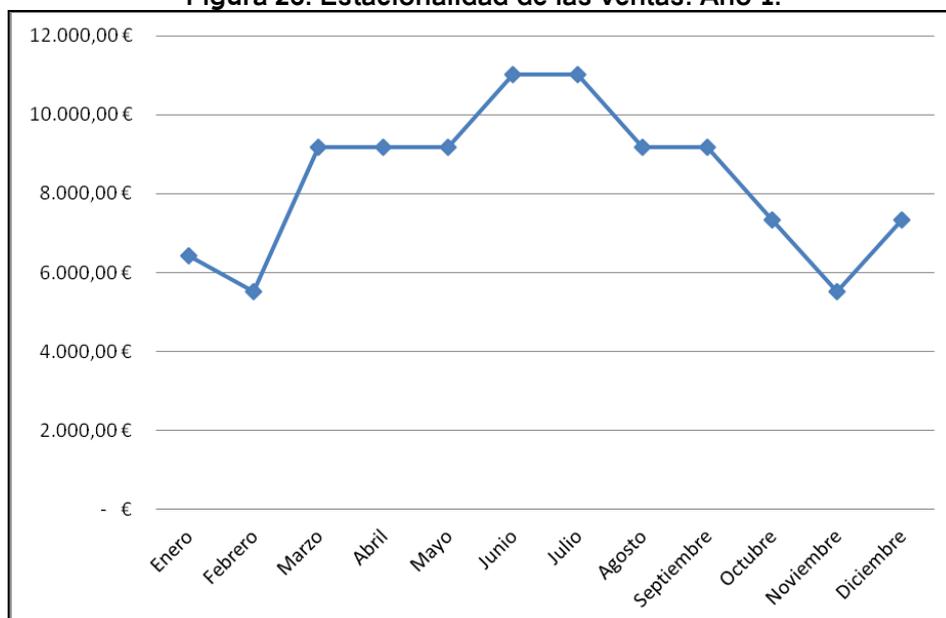
Así pues, en el siguiente cuadro en el que se muestran las ventas esperadas a lo largo del primer año de actividad y según líneas de productos, podemos observar como entre los meses de marzo y septiembre, esperamos obtener el 70% de las ventas del año.

Tabla 26. Ventas previstas primer año de actividad.

	Ventas previstas AÑO 1					
	Venta de bicicletas nuevas	Venta de bicicletas de 2ª mano	Venta de accesorios	Reparaciones	Alquiler de bicicletas	Ventas mensuales
Enero	1.925,00 €	1.347,50 €	875,00 €	1.750,00 €	525,00 €	6.422,50 €
Febrero	1.650,00 €	1.155,00 €	750,00 €	1.500,00 €	450,00 €	5.505,00 €
Marzo	2.750,00 €	1.925,00 €	1.250,00 €	2.500,00 €	750,00 €	9.175,00 €
Abril	2.750,00 €	1.925,00 €	1.250,00 €	2.500,00 €	750,00 €	9.175,00 €
Mayo	2.750,00 €	1.925,00 €	1.250,00 €	2.500,00 €	750,00 €	9.175,00 €
Junio	3.300,00 €	2.310,00 €	1.500,00 €	3.000,00 €	900,00 €	11.010,00 €
Julio	3.300,00 €	2.310,00 €	1.500,00 €	3.000,00 €	900,00 €	11.010,00 €
Agosto	2.750,00 €	1.925,00 €	1.250,00 €	2.500,00 €	750,00 €	9.175,00 €
Septiembre	2.750,00 €	1.925,00 €	1.250,00 €	2.500,00 €	750,00 €	9.175,00 €
Octubre	2.200,00 €	1.540,00 €	1.000,00 €	2.000,00 €	600,00 €	7.340,00 €
Noviembre	1.650,00 €	1.155,00 €	750,00 €	1.500,00 €	450,00 €	5.505,00 €
Diciembre	2.200,00 €	1.540,00 €	1.000,00 €	2.000,00 €	600,00 €	7.340,00 €
Total ventas previstas	29.975,00 €	20.982,50 €	13.625,00 €	27.250,00 €	8.175,00 €	100.007,50 €

Fuente. Elaboración propia. 2015.

Figura 28. Estacionalidad de las ventas. Año 1.



Fuente. Elaboración propia. 2015.

GASTOS DE EXPLOTACIÓN

Con respecto a los gastos de explotación que tendremos que afrontar, obtenemos el siguiente cuadro para el horizonte descrito de 3 años.

Tabla 27. Gastos de explotación.

GASTOS DE EXPLOTACIÓN						
	Año 1	%	Año 2	%	Año 3	%
Aprovisionamientos	- 61.523,75 €	58,8%	- 52.503,94 €	55,1%	- 55.129,13 €	56,3%
Gastos de personal	- 31.200,00 €	29,8%	- 31.200,00 €	32,7%	- 31.200,00 €	31,9%
Otros gastos de explotación	- 1.200,00 €	1,1%	- 800,00 €	0,8%	- 800,00 €	0,8%
Publicidad	- 1.000,00 €	1,0%	- 1.000,00 €	1,0%	- 1.000,00 €	1,0%
Alquileres	- 5.400,00 €	5,2%	- 5.400,00 €	5,7%	- 5.400,00 €	5,5%
Suministros	- 3.000,00 €	2,9%	- 3.000,00 €	3,1%	- 3.000,00 €	3,1%
Seguros	- 450,00 €	0,4%	- 450,00 €	0,5%	- 450,00 €	0,5%
Dominio WEB	- 30,00 €	0,0%	- 30,00 €	0,0%	- 30,00 €	0,0%
Servicios contratados	- 600,00 €	0,6%	- 600,00 €	0,6%	- 600,00 €	0,6%
Tributos	- 300,00 €	0,3%	- 300,00 €	0,3%	- 300,00 €	0,3%
	- 104.703,75 €	100,0%	- 95.283,94 €	100,0%	- 97.909,13 €	100,0%

Fuente. Elaboración propia. 2015.

Donde encontramos los siguientes conceptos desglosados:

- Aprovisionamientos. Son los correspondientes a la adquisición de mercancía necesaria para poder desarrollar nuestra actividad, durante el primer año se computa una partida adicional de 11.520 euros, necesaria para poder llenar la tienda de productos para empezar la actividad.
- Gastos de personal. Éstos contemplan los 1.300 euros a percibir brutos por cada uno de los administradores. Se contempla una retención de un 9% de IRPF durante los 3 primeros años. Tal y como contempla legislación vigente.

Tabla 28. Desglose salario bruto de autónomos.

Retenciones practicadas	117,00 €
Salario Neto	1.183,00 €
Salario Bruto	1.300,00 €

Fuente. Elaboración propia. 2015.

- Otros gastos de explotación. Son el resto de cantidades monetarias empleadas en la gestión del negocio que no añaden valor a los activos y tampoco son gastos de compra de aprovisionamientos.

- Publicidad. BIKE ADDICTS pretende destinar una partida anual a publicidad y marketing de 1.000 euros.
- Alquileres. Contempla el gasto anual que supone el alquiler del bajo comercial, que tal y como hemos indicado anteriormente asciende a 450 euros mensuales, al menos durante los tres primeros años.
- Suministros. Se calcula un coste en el consumo promedio mensual de suministros de 250 euros, incluye, electricidad, luz, agua y telecomunicaciones.
- Seguros. La prima del seguro anual que cubre el bajo comercial y su contenido, está valorada en 450 euros.
- Dominio WEB. Contempla el coste anual del mantenimiento del dominio de la web.
- Servicios contratados. Incluye el gasto anual por contraprestación de servicios profesionales independientes.
- Tributos. Contempla todo tipo de tasas, contribuciones e impuestos, cuyo sujeto pasivo sea BIKE ADDICTS S.L..

AMORTIZACIONES

Por último, deberemos tener en cuenta las amortizaciones, que deberemos realizar a final de año, según las tablas vigentes de amortización, obtendríamos los siguientes resultados.

Tabla 29. Gastos de amortización.

AMORTIZACIONES	Valor del inmovilizado	Coef. De amortización	Año 1	Año 2	Año 3
Gastos de Constitución	300 €	20%	60 €	60 €	60 €
Instalaciones técnicas	2.700,00 €	10%	270,00 €	270,00 €	270,00 €
Aplicaciones informáticas	300,00 €	33%	99,00 €	99,00 €	99,00 €
Herramientas y utillaje	400,00 €	25%	100,00 €	100,00 €	100,00 €
Mobiliario y enseres	1.557,74 €	10%	155,77 €	155,77 €	155,77 €
Equipos para el proceso de la información	300,00 €	25%	75,00 €	75,00 €	75,00 €
Construcciones locales y solares	150,00 €	2%	3,00 €	3,00 €	3,00 €
	5.707,74 €		762,77 €	762,77 €	762,77 €

Fuente. Elaboración propia. 2015.

PRESUPUESTO DE TESORERÍA

Para poder hallar la liquidez que dispondremos a cierre de cada ejercicio, planteamos en el siguiente cuadro el estado de nuestra tesorería para cada uno de los años analizados.

Tabla 30. Presupuesto de tesorería.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
COBROS			
Capital Social	18.927,74 €		
Ventas	100.007,50 €	105.007,88 €	110.258,27 €
TOTAL COBROS	118.935,24 €	105.007,88 €	110.258,27 €
PAGOS			
Inversión en activo	5.707,74 €		
Mercaderías	61.523,75 €	52.503,94 €	55.129,13 €
Gastos de personal	31.200,00 €	31.200,00 €	31.200,00 €
Gastos generales	18.496,56 €	19.186,02 €	22.620,90 €
TOTAL PAGOS	116.928,05 €	102.889,96 €	108.950,03 €
COBROS-PAGOS			
Cobros-pagos	2.007,19 €	2.117,92 €	1.308,24 €
CASH FLOW ejercicio anterior		2.007,19 €	4.125,10 €
TOTAL TESORERÍA	2.007,19 €	4.125,10 €	5.433,34 €

Fuente. Elaboración propia. 2015.

El primer ejercicio es el más duro en términos de liquidez para cualquier entidad, puesto que necesita de una inversión inicial para empezar a trabajar con un stock mínimo,

La partida correspondiente a otros gastos generales, contiene los descritos anteriormente en el apartado de gastos de explotación más las liquidaciones correspondientes al IVA y al Impuesto de Sociedades.

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PREVISIONAL

Con todos los datos recogidos en las tablas anteriores obtendríamos la siguiente cuenta de Pérdidas y Ganancias a tres años vista.

Tabla 31. Cuenta de PyG previsional a 3 años.

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PREVISIONAL						
	Año 1	%	Año 2	%	Año 3	%
Ventas	100.007,50 €	100,0%	105.007,88 €	100,0%	110.258,27 €	100,0%
Aprovisionamientos	- 61.523,75 €	-61,5%	- 52.503,94 €	-50,0%	- 55.129,13 €	-50,0%
Gastos de personal	- 31.200,00 €	-31,2%	- 31.200,00 €	-29,7%	- 31.200,00 €	-28,3%
Otros gastos de explotación	- 11.980,00 €	-12,0%	- 11.580,00 €	-11,0%	-11.580,00 €	-10,5%
Amortizaciones	- 762,77 €	-0,8%	- 762,77 €	-0,7%	- 762,77 €	-0,7%
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	-5.459,02 €	-5,5%	8.961,16 €	8,5%	11.586,36 €	10,5%
RESULTADO FINANCIERO	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Beneficio Antes de Impuestos (BAI)	- 5.459,02 €	-5,5%	8.961,16 €	8,5%	11.586,36 €	10,5%
Impuesto sociedades	- 818,85 €	-0,8%	1.344,17 €	1,3%	2.896,59 €	2,6%
RESULTADO DEL EJERCICIO	- 4.640,17 €	-4,6%	7.616,99 €	7,3%	8.689,77 €	7,9%

Fuente. Elaboración propia. 2015.

Según las últimas modificaciones que introdujo la Ley 27/2014 del Impuesto de Sociedades con efectos para 2015 y 2016, las entidades de nueva creación que desarrollan actividades económicas tributan al 15% durante los dos primeros periodos, el tercer año se ha calculado un Impuesto de Sociedades con una tributación del 25% (tipo general de gravamen).

Únicamente se prevé un resultado de explotación negativo durante el primer ejercicio contable, debido al desembolso inicial realizado para la adquisición de aprovisionamientos, que suponen un 61,5% de las ventas previstas.

Para los dos ejercicios siguientes, se prevé obtener un resultado del ejercicio positivo de 7,3% y 7,9% respectivamente, esto es debido a la aparición de economías de escala, ya que los costes por unidad descienden al incrementarse el nivel de las ventas, esto es debido a que únicamente un 50% de los costes son variables en función de la actividad, el resto se mantienen fijos en la hipótesis planteada durante los tres primeros años de vida de la sociedad.

7.4. ANÁLISIS DE RATIOS.

Mediante el análisis de una serie de ratios, determinaremos la situación económica actual de la empresa, que nos ayudará a determinar la viabilidad del negocio.

Los ratios son la proporción que existe entre dos magnitudes cuantificadas. En éste apartado se llevará a cabo un análisis de la situación patrimonial, de la situación de liquidez, la de endeudamiento, un análisis de la política de inversión-financiación, un análisis de la cuenta de resultados y del fondo de maniobra, analizando a su vez la rentabilidad económica y rentabilidad financiera de la sociedad.

RATIOS DE LIQUIDEZ

Los ratios de liquidez permiten conocer la capacidad que posee la empresa para hacer frente a sus deudas a corto plazo, con los activos más líquidos que posee. Los ratios que utilizaremos para analizar la liquidez son los siguientes:

Ratio de Liquidez General=Activo Corriente/ Pasivo Corriente

Ratio de disponibilidad=Tesorería/ Pasivo Corriente

Tabla 32. Ratios de liquidez a 3 años.

	Año 1	Año 2	Año 3
Liquidez General	14,11	7,98	7,93
Disponibilidad	2,82	1,62	1,39

Fuente. Elaboración propia. 2015.

Con los resultados obtenidos podemos afirmar que el ratio de liquidez general es muy elevado, sobre todo durante el primer año. Esto es debido a varios factores, en primer lugar la empresa no contrae deudas con entidades bancarias debido a que se financia mediante fondos propios, y en segundo lugar, posee a lo largo de los tres ejercicios analizados un volumen de existencias muy elevado, puesto que debe garantizar un stock mínimo en la tienda para poder realizar su trabajo diario. El ratio de liquidez general se

reduce en un 43,4% durante el segundo año, estancándose en torno a un 7,9 durante el segundo y tercer ejercicio.

Con respecto al ratio de disponibilidad, la empresa no tiene ningún problema en hacer frente a sus pagos a corto plazo con la liquidez que posee. Durante el primer ejercicio podrá hacer frente a sus deudas a corto plazo sobradamente, puesto que posee un nivel de tesorería que prácticamente triplica sus deudas previstas, situándose en 2,82. Durante los dos ejercicios siguientes, su ratio de disponibilidad se reduce drásticamente alcanzando valores de 1,62 y 1,39 respectivamente, pese a ello continua sin tener problemas de liquidez inmediata.

No se contempla el análisis del ratio de tesorería puesto que el resultado obtenido sería idéntico al de liquidez general, debido a que se sigue una política de pago al contado en la empresa y en el sector que estamos analizando.

RATIOS DE ENDEUDAMIENTO

Los ratios de endeudamiento nos permiten analizar si el volumen de endeudamiento es el adecuado, así como la calidad de la deuda y la solvencia de la empresa. Para ello utilizaremos los siguientes ratios:

Ratio de Endeudamiento= Pasivo/(Pasivo + Patrimonio Neto)

Ratio de Solvencia= Activo Total/ Pasivo Total

Ratio de Autonomía= Capitales Propios/ Pasivo

Tabla 33. Ratios de endeudamiento a 3 años.

	Año 1	Año 2	Año 3
Endeudamiento	0,05	0,10	0,11
Solvencia	21,05	9,63	8,81
Autonomía	20,05	8,63	7,81

Fuente. Elaboración propia. 2015.

Tal y como se ha mencionado anteriormente, debido al bajo nivel de endeudamiento, la empresa presenta un ratio de endeudamiento muy bajo, con lo que esto supone un alto nivel de capitalización de la sociedad, en los

ejercicios correspondientes al año 2 y 3 éste índice se duplica, pero pese a ello, continúa siendo muy bajo.

El ratio de solvencia muestra un valor de 21,05 durante el primer año, y disminuye a 9,63 y 8,81 durante los dos ejercicios siguientes. El valor de éste indicador siempre debe ser mayor que 1, puesto que de lo contrario significaría que nuestra empresa no podría hacer frente a los pagos y por tanto entraría en situación de quiebra.

El ratio de autonomía nos indica la capacidad que tiene la empresa para financiarse, cuánto mayor sea éste ratio, mayor será la capacidad de autofinanciación de la sociedad. En nuestro caso muestra un valor muy elevado durante el primer ejercicio, situándose en 20,05, en los ejercicios posteriores ésta capacidad de autofinanciación continúa siendo muy alta, pese a descender más de un 50% con respecto al primer año

No se analiza el ratio de calidad de la deuda, puesto que el 100% de las obligaciones de la empresa son a corto plazo. Si la empresa contrajera deudas a largo plazo tendría sentido analizar el ratio, y dado ese caso, es recomendable que exista una mayor proporción de deudas a largo plazo que a corto.

Puesto que no existe financiación externa no se analizan los ratios que hacen referencia a la deuda con coste.

RENTABILIDAD ECONÓMICA

Estos ratios nos permiten comparar el resultado del ejercicio con distintas partidas del balance y de la cuenta de pérdidas y ganancias, miden como la empresa emplea de manera eficiente sus activos en relación a la gestión de sus operaciones.

Para el análisis de la rentabilidad económica de nuestra sociedad utilizaremos los siguientes ratios:

Beneficio Neto sobre Ventas= Beneficio Neto/ Ventas

Rentabilidad Económica= BAI/ Activo Total

Rentabilidad sobre Activos= Beneficio Neto/ Activo Total

Tabla 34 Ratios de rentabilidad económica a 3 años

	Año 1	Año 2	Año 3
Beneficio Neto sobre Ventas	-0,05	0,07	0,08
Rentabilidad Económica	-0,36	0,37	0,34
Rentabilidad sobre activos	-0,31	0,31	0,25

Fuente. Elaboración propia. 2015

Durante el primer año, todos los ratios analizados nos dan un resultado negativo, debido a que presenta pérdidas.

El beneficio neto sobre ventas que mide la rentabilidad total obtenida por cada unidad monetaria vendida nos muestra que a partir del segundo año obtienen unos resultados de 7 céntimos y 8 céntimos de euro de beneficio por cada euro vendido.

La rentabilidad económica mide la rentabilidad que obtienen los accionistas sobre el activo, es decir, su eficiencia, a partir del segundo ejercicio ésta rentabilidad asciende a 37% y 34% respectivamente.

La rentabilidad sobre los activos de la sociedad asciende a un 31% durante el segundo ejercicio y a un 25% durante el tercer ejercicio. Este ratio mide la rentabilidad de los activos de la empresa como su nombre indica.

RENTABILIDAD FINANCIERA

La rentabilidad financiera relaciona los beneficios netos con los fondos propios, por lo que puede considerarse que son los ratios más decisivos para la ayuda a la toma de decisiones, puesto que mide los beneficios generados con respecto a la inversión realizada por los accionistas. Para el análisis de la rentabilidad financiera de la empresa analizaremos los siguientes ratios:

Rentabilidad Financiera=Beneficio Neto/ Fondos Propios

Apalancamiento Financiero=Activo Total/Patrimonio Neto

Efecto fiscal= BAI/Beneficio Neto

Margen de Ventas= BAI/ Ventas

Rotación de activos= Ventas/ Activo Total

Tabla 35. Ratios de rentabilidad financiera a 3 años

	Año 1	Año 2	Año 3
Rentabilidad Financiera	-0,32	0,35	0,28
Apalancamiento financiero	1,05	1,12	1,13
Efecto fiscal	0,85	0,85	0,75
Margen de ventas	-0,05	0,09	0,11
Rotación de activos	6,67	4,30	3,19

Fuente. Elaboración propia. 2015

La rentabilidad financiera mide la rentabilidad del patrimonio neto de los accionistas, de tal manera que durante el segundo y tercer ejercicio los socios consiguen una rentabilidad del capital del 35% y del 28% en el segundo caso. Durante el primer ejercicio las pérdidas por cada euro invertido eran de 0,32 euros.

Respecto al apalancamiento financiero, mencionar que debe ser lo más grande posible, en nuestro caso, se incrementa cada año, y en todos los años obtiene un valor superior a 1. En éste caso, al no existir intereses con entidades que nos presten dinero, el ratio lo obtenemos dividiendo el activo total entre el patrimonio neto, y significará que por cada euro que invierten los accionistas, se genera un valor del 5%, 12% y 13% de la empresa, según el año analizado.

El efecto fiscal resulta ser el mencionado anteriormente, aplicando la legislación vigente, esto es un 15% para el primer y segundo ejercicio y un 25% para el tercer ejercicio.

Nuestro margen de ventas nos devuelve un valor negativo de -0,5 el primer año, puesto que no existen beneficios, durante los dos ejercicios siguientes se incrementa.

Por último, el ratio de rotación de activo del primer ejercicio es de 6,67, disminuyendo durante los dos ejercicios siguientes a 4,3 y 3,19 respectivamente. Éste ratio, mide el número de veces que la empresa realiza ventas sobre su total de activos, a mayor rotación de activos más beneficios para la empresa, puesto que genera mayor valor de venta por cada inversión en activo.

FONDO DE MANIOBRA

El Fondo de Maniobra, muestra la capacidad que tiene la empresa de hacer frente a sus deudas a corto plazo con sus activos más líquidos, Su cálculo se obtiene como la diferencia del activo corriente y el pasivo corriente..

Tabla 36. Evolución el fondo de maniobra.

	Año 1	Año 2	Año 3
Fondo de Maniobra	9.342,61 €	17.722,36 €	27.174,92 €

Fuente. Elaboración propia. 2015

Como podemos observar, la empresa no dispone de problemas económicos para hacer frente a sus deudas a corto plazo puesto que todos sus valores son positivos. La evolución tan alta que nos muestra año tras año viene dada por el incremento del valor de las existencias, tal y como hemos mencionado en apartados anteriores.

ANÁLISIS DE LA INVERSIÓN: V.A.N. Y T.I.R.

Para finalizar el análisis económico financiero calcularemos el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR).

La TIR nos marca la rentabilidad mínima del proyecto cuando el VAN es 0, Se utiliza para decidir acerca de la viabilidad del proyecto, si el valor de la TIR es mayor que 0, se considera aceptable llevar a cabo la inversión.

El VAN nos permite calcular el valor actual de unos determinados flujos de caja futuros, éstos flujos de caja se obtienen de la diferencia entre los cobros y los pagos que se esperan obtener a lo largo del horizonte analizado, para ello utilizamos los flujos de caja obtenidos en el apartado presupuesto de tesorería, actualizándolos con una tasa de 7,18%, correspondiente con un tipo

de interés para un préstamo por un valor inferior a 60.000 euros según consulta realizada en mayo de 2015 al banco ING DIRECT.

Tabla 37. Flujos de caja actualizados. Cálculo del VAN.

	Inversión inicial	Año 1	Año 2	Año 3	VAN
Flujos de caja	- 5.707,74 €	7.714,93 €	4.125,10 €	5.433,34 €	11.565,63 €
Flujos de caja actualizados	- 5.707,74 €	7.198,10 €	3.590,93 €	4.412,92 €	9.494,21 €

Fuente. Elaboración propia. 2015

Con los datos mostrados en la tabla anterior obtenemos una TIR de un 83% y un VAN de los próximos 3 años de 9.494,21 euros, una vez descontada la inversión inicial.

7.5. EPÍLOGO

Con los resultados obtenidos procedentes del análisis económico-financiero podemos afirmar, que desde el primer año de actividad nos enfrentamos a un proyecto totalmente viable y rentable para sus inversores, pero que debería reformular ciertas decisiones empresariales para mejorar algunos resultados que nos han devuelto las variables analizadas, éstas son:

- La empresa almacena demasiadas existencias cada año, el ratio de rotación de su activo tiende a disminuir por culpa de éste hecho, y se produce una situación de ociosidad del stock y un menor valor de venta por cada inversión en el activo.
- Existe una tendencia negativa del ratio de rotación de activo, y esto es debido a que el activo total se incrementa en mayor proporción que el volumen de ventas. En consecuencia disminuye el valor de venta por cada inversión en activo, cuándo lo interesante sería la situación inversa. La partida que se incrementa de manera destacada por encima del resto, dentro del activo, es la de las existencias, la empresa debería invertir gran parte del dinero que destina a la reposición de existencias a invertir en nuevo inmovilizado, o bien en generar mayor liquidez, permitiendo obtener un mejor resultado del ejercicio, y poder a su

vez, repartir dividendos entre los socios generándoles una mayor rentabilidad económica. Se puede afirmar, que la política de compras a proveedores debe ser redefinida.

- La empresa se encuentra excesivamente capitalizada, puesto que no ha necesitado de financiación externa para su creación, Dados los resultados obtenidos, y la capacidad de la empresa para generar rentabilidad se recomienda optar por financiarse mediante fondos ajenos en operaciones futuras para impulsar el apalancamiento financiero. El ratio de apalancamiento toma un valor superior a 1, en consecuencia nos informa que conviene financiarse mediante deuda, puesto que significa que el endeudamiento incrementa la rentabilidad del accionista.
- En caso de querer ampliar el negocio o tener problemas de pagos futuros, la situación actual de la sociedad es óptima para poder solicitar financiación ajena. El ratio de solvencia es muy elevado con lo que es positivo si nuestra intención es buscar financiación externa en un futuro para cualquier proyecto venidero, éste ratio es el primero en el que se fijan las entidades bancarias.
- El ratio de calidad de la deuda nos indica que el 100% de la deuda es a corto plazo y en consecuencia, siempre deberemos tener liquidez necesaria para poder hacer frente a éstos pagos.
- Los socios obtienen una alta rentabilidad del capital a partir del segundo año,
- La disminución de la rentabilidad durante el tercer ejercicio viene dada por el incremento de las obligaciones a corto plazo, en concreto el impuesto de sociedades pasa a ser de un 25% sobre el BAII, mientras los dos primeros ejercicios era de un 15%.
- El margen de ventas es adecuado situándose en un 11% al finalizar el tercer año de actividad.

- Fondo de maniobra muy elevado por las existencias.
- Inversión muy rentable con una TIR del 83%, en el caso de haber necesitado solicitar un crédito para financiar la inversión, hubiera continuado siendo muy rentable ésta, incluso desde el primer año de actividad, en que obtendríamos una TIR del 26% con los flujos de caja actualizados.

8. CONCLUSIONES

En el último capítulo plasmaremos todas las conclusiones obtenidas del análisis de los anteriores puntos.

En éste último apartado procederemos a analizar las conclusiones obtenidas en cada uno de los capítulos analizados, que nos ayudarán a obtener una visión global del planteamiento de BIKE ADDICTS como empresa.

Tal y como hemos analizado en el primer apartado, desde su invención en 1817, el uso de la bicicleta ha ido incrementándose paulatinamente, a la vez que lo iban haciendo sus prestaciones. Ha sido un medio de desplazamiento económico que ha perdurado en el tiempo, y que permitió en sus inicios realizar los trayectos que antes se realizaban a pié en un tiempo inferior. Cultura y costumbres que se han mantenido a lo largo del tiempo, y que hace que casi 200 años después siga utilizándose a diario por millones de personas en todo el mundo.

Respecto al entorno existe en la actualidad, por parte de las Administraciones Públicas, un claro fomento en las grandes urbes de éste tipo de transporte en detrimento del transporte motorizado privado, y es que el impulso del transporte sostenible, empieza a ser un objetivo no local, autonómico o nacional, sino mundial, sobre todo por los países industrializados. Éste hecho beneficia iniciativas empresariales como la plasmada en éste plan de empresa.

El deterioro de la economía en los últimos años, no ha sido un factor que haya perjudicado a éste sector, puesto que al tratarse de un vehículo económico, ha permitido que sus usuarios continúen adquiriéndolo o actualizando sus antiguas bicicletas, para poder realizar trayectos interurbanos, mientras que el mercado del automóvil ha visto decrecer sus ventas en los últimos años de un modo muy brusco, y el parque de automóviles se ha ido envejeciendo.

El uso de la bicicleta para la práctica del deporte está en auge, se trata junto a la práctica de correr, de uno de los deportes que mayores seguidores ha adquirido en los últimos años, puesto que no requiere de un equipo para practicarlo, es económico, y apto para prácticamente todas las edades.

Resulta indispensable en la actualidad estar activo en internet, el hecho de tener una página web y estar activo en redes sociales, es un factor muy

importante para darse a conocer en el entorno. Como hemos mencionado anteriormente, sino estás en internet no existes para la gran mayoría de potenciales compradores.

El modelo de negocio parte en desventaja con respecto a las economías de escala con las grandes superficies, que trabajan con marcas blancas y en la actualidad copan un gran porcentaje del mercado.

El éxito del negocio pasa por dar un valor añadido al cliente, y éste éxito viene determinado por factores como la profesionalidad, la ubicación, la realización de actividades paralelas y la utilización de sinergias con el entorno. Fidelizar al cliente debe ser nuestro objetivo prioritario.

En el plan de operaciones hemos podido concluir que el local se encuentra ubicado en una excelente zona de acceso a la zona, y además céntrica con respecto a los barrios que pretende abarcar. Nuestros potenciales competidores se encuentran a una distancia razonable, y mucho más lejana de nuestro público objetivo.

La distribución del local se ha planificado de tal manera que sea cómoda y agradable para los clientes.

Las líneas de actividad comparten los procesos de pedidos a proveedor, comprobación de la mercancía, almacenaje y control de stocks, y al ser dos trabajadores capacitados para realizar múltiples tareas se debe establecer una sistemática que unifique ciertos criterios para evitar problemas.

La forma jurídica escogida es una Sociedad Limitada, puesto que se trata de la más ventajosa para sus promotores.

La misión de la sociedad es la venta, reparación y alquiler de bicicletas y accesorios.

En la visión de la sociedad hemos determinado que pretendemos ser un referente en el sector de los barrios que comprenden la zona de Poblats-Maritims.

Nuestros valores son los relacionados con la satisfacción del cliente, la transparencia y eficacia y el fomento del cuidado de nuestro entorno.

Se definen dos perfiles de trabajo principales, éstos son mecánico de taller, y área administrativo-comercial y de atención al público.

En el plan de marketing hemos visto que nuestro público objetivo son los habitantes de la zona de Poblats-Maritims, los empleados del sector logístico-portuario, turistas que visiten la zona, los estudiantes de la escuela de negocios EDEM y del Proyecto Lanzadera y los usuarios de bibliotecas e institutos cercanos.

En la segmentación de mercado se obtienen un alto número de potenciales clientes puesto que la única condición básica que se requiere para utilizar el medio de transporte analizado es saber montar en él, con lo que sexo, edad o nivel de ingresos no son variables que condicionen notoriamente la segmentación de mercado.

El nivel de existencias que debe tener la tienda debe mostrar una amplia gama de productos, para resultar más atractiva.

Prácticamente no existe ociosidad en cuánto al tiempo de trabajo de los empleados en la tienda, puesto que siempre tendrán tareas a realizar, el tiempo que no estén atendiendo clientes, estarán reparando bicicletas. Respecto a las bicicletas de segunda mano, ocurre lo mismo, aquellas que están disponibles para la venta, también están disponibles para el alquiler, con lo que el producto que no se vende de ésta línea de negocio puede generar ingresos a través de la línea de negocio del alquiler.

Se debe hacer hincapié en las políticas de comunicación locales, puesto que nuestro principal objetivo es llegar a ser un referente en la zona.

Las mejoras ampliadas serán aquellas que marquen la diferenciación sobre el producto, con lo que conviene cuidar éste aspecto.

Respecto al plan económico financiero decir que el nivel de existencias proyectado para los años 2 y 3 es excesivo, y en consecuencia altera de

manera negativa los valores de los ratios analizados. Disminuyendo el valor de las existencias disminuiría el nivel de ociosidad del stock, incrementaría la tesorería, y ésta liquidez se podría destinar por ejemplo a incrementar la retribución de los empleados, a proporcionar mayor rentabilidad económica a los socios a través de reparto de dividendos, invertir en nuevo inmovilizado o en publicidad.

Los resultados obtenidos muestran que la empresa posee un ratio elevado de apalancamiento financiero, por lo que el endeudamiento incrementa potencialmente la rentabilidad del accionista. La empresa no tiene problemas para obtener financiación externa puesto que su solvencia es elevada, y éste ratio es el primero en el que se fijan las entidades financieras.

El margen de ventas es adecuado a partir del segundo año de actividad, siendo de un 9% durante el segundo año actividad y de un 11% durante el tercer año de actividad.

Del análisis económico financiero se concluye que se trata de un proyecto totalmente viable, tal y como se ha planteado, obteniendo una tasa interna de retorno muy favorable durante los tres años analizados.

BIBLIOGRAFÍA

MONOGRAFÍAS

ANDRÉS, J. (2007). *Marketing en empresas de servicios*. Valencia: Editorial de la Universitat Politècnica de Valencia. ISBN: 978-84-8363-067-9.

CURBELLO, J., PLAZA, J. & ALCOVER, C. (2004). *El arte de emprender. Manual para la formación de emprendedores*. Madrid: Universidad Antonio de Nebrija. ISBN: 9788493268992.

CUERVO, A. (2001). *Introducción a la administración de empresas*. 4ª Edición. Madrid: Civitas. ISBN: 84-470-1664-1.

DALMAU, J. (2007). *Competencia y estrategia*. Valencia: Editorial de la Universitat Politècnica de Valencia. Referencia: 2007.785. ISBN: 7653118464

GARCÍA, J., ALARCÓN, F. & ALBARRACÍN, J. (2005). *Problemas resueltos de diseño de sistemas productivos y logísticos*. Valencia: Editorial de la Universitat Politècnica de Valencia. ISBN: 978-84-8363-265-9.

GÓMEZ-MEJÍA, L., BALKIN, D. & CARDY, R. (2006). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid: Prentice Hall. ISBN: 9788420543567.

JOHNSON, G. & SCHOLE, K. (2000). *Dirección estratégica*. Madrid: Alhambra. ISBN: 978-84-205-2984-4.

MANKIW, G. (1998). *Principios de macroeconomía*. Madrid: McGraw-Hill, D.L. ISBN: 8448121058.

MARÍ, S., MATEOS, A. & POLO, F. (2013). *Análisis económico-financiero: supuestos prácticos*. Valencia: Editorial de la Universitat Politècnica de Valencia. ISBN: 978-84-9048-127-1.

MATEOS, A., MOLERO, R. (2008). *Contabilidad de sociedades. Supuestos prácticos*. Valencia: Editorial de la Universitat Politècnica de Valencia. ISBN: 84-9705-712-0.

OMEÑACA, J. (2008). *Plan de Contabilidad para Pymes: Real Decreto 1515-2007, de 16 de noviembre*. Barcelona: Ediciones Deusto. ISBN: 9788423426836.

SAINZ DE VICUÑA (1995). *El plan de marketing en la práctica*. Madrid: ESIC. ISBN: 8473561201.

SANCHEZ, F. (2000). *Principios de derecho mercantil*. Madrid: McGraw-Hill. ISBN: 8448128796.

VILAR, E. (2002). *Costes, márgenes y resultados*. Madrid: ESIC Editorial. ISBN: 978-84-7356-327-7.

CONSULTAS ELECTRÓNICAS

AJUNTAMENT DE VALENCIA. Plan de movilidad urbana sostenible de Valencia 2013.

Estadísticas e indicadores sobre el consumo y uso de medios sostenibles en la ciudad de Valencia

Documento en línea:

www.valencia.es/ayuntamiento/trafico.nsf/vDocumentosTituloAux/13E8AC560711B1ADC1257C5B0041648A?OpenDocument&bdOrigen=ayuntamiento%2Ftrafico.nsf&idapoyo=&lang=1&nivel=6

Fecha de consulta: 13/09/2014

AJUNTAMENT DE VALENCIA

Oficina de estadísticas del Ayuntamiento de Valencia

Documento en línea: <http://www.valencia.es/ayuntamiento/estadistica.nsf>

Fecha de consulta: 15/10/2014

AMBE. ASOCIACIÓN SOBRE MARCAS Y BICICLETAS DE ESPAÑA.

Cifras del sector del ciclismo 2013

Documento en línea: <http://asociacionambe.es/cifras-del-sector-ciclismo-2013-2012>

Fecha de consulta: 18/09/2014

BANCO DE ESPAÑA

Datos macroeconómicos de España

Documento en línea: www.bde.es

Fecha de consulta: 20/05/2015

BICI HOME

Historia de la bicicleta

www.bicihome.com

Fecha de consulta: 01/05/2015

CINCO DÍAS. BLOG SOBRE EL EURIBOR Y LA ECONOMÍA

Datos macroeconómicos de España

Documento en línea: www.euribor.com.es

Fecha de consulta: 20/05/2015

DATOSMACRO

Datos macroeconómicos de España

Documento en línea: www.datosmacro.com

Fecha de consulta: 18/05/2015

DIRECCIÓN GENERAL DE TRÁFICO. Barómetro anual de la bicicleta

Estadísticas e indicadores sobre el consumo y uso de la bicicleta en España

Documento en línea: <http://www.dgt.es/es/seguridad-vial/investigacion/estudios-informes/2013/BAROMETRO-BICICLETA-15.shtml>

Fecha de consulta: 10/09/2014

DO YOU BIKE

Análisis de la competencia local y sus productos

Documento en línea: www.doyoubike.com

Fecha de consulta: 20/10/2014

EL OBSERVATORIO CETELEM. Análisis del consumo en España

¿Distribución 3.0?

Análisis del consumo en España en 2013.

Documento en línea: www.elobservatoriocetelem.es/observatorio/Cetelem-observatorio-distribucion-2013-peq.pdf

Fecha de consulta: 13/09/2014

GOOGLE MAPS

Búsqueda de localizaciones

Documento en línea: www.google.es/maps

Fecha de consulta: 10/10/2014

HISTORIA Y BIOGRAFÍAS.COM

Historia de la bicicleta

Documento en línea: www.historiaybiografias.com/bicicleta

Fecha de consulta: 01/06/2015

IDEALISTA

Búsqueda de locales por la zona objeto del proyecto

Documento en línea: www.idealista.com

Fecha de consulta: 10/10/2014

ING DIRECT

Consulta sobre préstamos personales.

Documento en línea: www.ingdirect.es

Fecha de la consulta: 01/05/2015.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA.

Datos macroeconómicos de España

Documento en línea: www.ine.es

Fecha de consulta: 18/05/2015

KARL-DRAIS

Biografía del inventor de la bicicleta

http://www.karl-drais.de/es_biografia%20Karl%20Drais.pdf

Fecha de consulta: 01/05/2015

PORTAL DEL EMPRENDEDOR. GENERALITAT VALENCIANA

Consulta de normativa autonómica y estatal

Documento en línea: www.bde.es

Fecha de consulta: 20/05/2015

VICI DE BICI

Análisis de la competencia local y sus productos

Documento en línea: www.vicidebici.com

Fecha de consulta: 20/10/2014