



UNIVERSIDAD  
POLITECNICA  
DE VALENCIA



## **Plan de empresa para la Tienda online “Cyclinglady.com”**

Autor: AMPARO HUESO BUENO  
Tutor: SOFIA ESTELLÉS MIGUEL

## INDICE GENERAL

<b>CAPITULO 1: Introducción.....</b>	<b>5</b>
1.1. Resumen.....	5
1.2. Objeto del TFC y justificación de las asignaturas relacionadas.....	7
1.3. Objetivos.....	11
1.4. Metodología.....	12
<b>CAPITULO 2: Antecedentes</b>	<b>13</b>
2.1. Antecedentes.....	13
2.2. Principales características del mercado electrónico.....	18
2.3. Estudio del mercado electrónico.....	19
<b>CAPITULO 3: Análisis de Situación.....</b>	<b>22</b>
3.1. Análisis PEST.....	22
3.1.1. Factores político-legales.....	22
3.1.2. Factores económicos.....	26
3.1.3. Factores socio-culturales.....	29
3.1.4. Factores tecnológicos.....	33
3.2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	36
3.2.1. Rivalidad competitiva.....	37
3.2.2. Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	38
3.2.3. Amenaza potencial sustitutos.....	38
3.2.4. Poder de negociación de los compradores.....	39
3.2.5. Poder de negociación de los proveedores.....	40
3.3. Análisis de la Competencia.....	41
3.4. Análisis Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.....	45
<b>CAPITULO 4: Análisis de Operaciones.....</b>	<b>47</b>
4.1. Localización.....	47
4.2. Distribución en Planta.....	49
4.3. Procesos.....	50

<b>CAPITULO 5: Organización y Recursos Humanos</b> .....	56
5.1. Misión, visión y valores de la empresa.....	56
5.2. Forma jurídica y fiscal.....	57
5.2.1 Trámites de constitución.....	60
5.3. Organigrama.....	65
5.4. Análisis de los puestos de trabajo.....	65
<b>CAPITULO 6: Plan de Marketing</b> .....	67
6.1. Segmentación del mercado.....	67
6.2. Marketing Mix.....	68
6.2.1. Producto.....	69
6.2.2. Precio.....	70
6.2.3. Distribución.....	74
6.2.4. Comunicación.....	75
<b>CAPITULO 7: Análisis Económico-Financiero</b> .....	77
7.1. Plan de inversión.....	77
7.2. Plan de financiación.....	79
7.3. Cuenta de Resultados.....	82
7.3.1. Previsión de Ingresos.....	82
7.3.2. Previsión de Gastos.....	83
7.4. Análisis de ratios.....	86
7.4.1. Fondo Maniobra.....	90
7.4.2. Ratios de Liquidez.....	91
7.4.3. Ratios de Endeudamiento.....	92
7.4.4. Análisis de Rentabilidad.....	93
<b>CAPITULO 8: Conclusiones</b> .....	97
<b>Bibliografía</b> .....	99

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Tipos de bicicletas más vendidas y valor de las mismas.....	16
Gráfico 2: Volumen total sector deportivo Multideporte / Ciclismo.....	16
Gráfico 3: Comparativa de la evolución del sector de la bicicleta y otros deportes.....	17
Gráfico 4: Evolución del comercio electrónico en España.....	19
Gráfico 5: variación interanual del volumen de negocio del comercio electrónico.....	20
Gráfico 6. Índice de incertidumbre.....	23
Gráfico 7: Eurozona, previsiones del FMI.....	24
Gráfico 8: Déficit público (% del PIB).....	25
Gráfico 9: Variación anual del PIB en España.....	27
Gráfico 10: Confianza del consumidor y consumo hogares.....	28
Gráfico 11: Cartera ponderada y exportaciones.....	28
Gráfico 12: Evolución demográfica en España hasta 2014.....	30
Gráfico 13: Evolución de la población de España.....	31
Gráfico 14: Evolución del crecimiento interanual de la población de España por semestres (2011-2015).....	31
Gráfico 15: Evolución demográfica de España. Primer semestre de 2015.....	32
Gráfico 16: Evolución de la migración exterior de España por semestres 2013-2015.....	33
Gráfico 17: Personas que han utilizado Internet en los últimos tres meses por grupos de edad. España, 2007-2015.....	35
Gráfico 18: Diagrama de las 5 fuerzas de Porter.....	36
Gráfico 19: Clasificación de las 10 tiendas mejor posicionadas en España.....	43
Gráfico 20. Mapa con la ubicación de la oficina.....	48
Gráfico 21. Fotografía del edificio.....	48
Gráfico 22. Fotografía de la distribución del inmueble.....	49

Gráfico 23. Fotografía del inmueble.....	50
Gráfico 24: Cuadro del proceso logístico.....	55
Gráfico 25. Cuadro comparativo de las diferentes formas jurídicas.....	58
Gráfico 26. Organigrama de Cyclinglady.....	65
Gráfico 27. Estructura marketing mix.....	68
Gráfico 28. Precio de los artículos de Cyclinglady.....	73
Gráfico 29. Mobiliario oficina.....	78
Gráfico 30. Cuadro amortización Préstamo.....	80
Gráfico 31. Cuadro de la amortización del inmovilizado.....	85
Gráfico 32. Cuenta de Pérdidas y Ganancias.....	86
Gráfico 33. Activo del Balance de Situación Previsional.....	88
Gráfico 34. Patrimonio Neto y Pasivo del Balance de Situación Previsional.....	89
Gráfico 35. Fondo de Maniobra.....	90
Gráfico 36. Ratios de Liquidez.....	91
Gráfico 37. Ratios de Endeudamiento.....	92
Gráfico 38. Rentabilidad Económica.....	94
Gráfico 39. Rentabilidad Financiera.....	95

## **CAPITULO 1: Introducción**

### **1.1. Resumen**

En el presente trabajo final de carrera se elabora un plan de empresa para la creación de una tienda online de material deportivo para ciclismo y específico para la mujer. La tienda estará situada en la localidad de Burjasot y el nombre comercial será cyclinglady.com.

El motivo de orientar el negocio a la mujer como consumidora final es debido al importante auge que ha tenido en los últimos años la práctica del ciclismo, y el número de mujeres que se ha sumado a la práctica del mismo ha sido importante en todas sus modalidades: carretera, montaña, descenso o simplemente paseo.

La idea surge porque las principales marcas del mercado han ido adaptándose a esta situación a lo largo de los últimos años, y con ello, han debido elaborar una gama de ropa específica, con las características de la fisionomía femenina, para una perfecta adaptabilidad y buscando la máxima comodidad a la hora de realizar cualquiera de las distintas modalidades del ciclismo. Con la idea de negocio que se propone, se pretende dar solución a este perfil de consumidoras. Pues cuando se necesita adquirir nuevos equipajes para entrenar, los productos quedan bastante dispersos en el mercado. En las tiendas más importantes del sector siempre hay en abundancia artículos en la sección masculina, mientras que la ropa técnica femenina tiene menor presencia.

Como se ha explicado resulta difícil encontrar productos específicos para la mujer de diferentes gamas y de la mayoría de marcas posibles con tal de poder comparar y adquirir el que mejor se ajuste a las necesidades del cliente final. Por tanto, es en este punto en el que Cyclinglady busca la diferenciación en el sector.

La finalidad del presente TFC es analizar la viabilidad de esta empresa, para lo cual se ha elaborado un plan de empresa en el que se han realizado

distintos análisis desde distintos puntos de vista, que a continuación se comentan.

En primer lugar, se definirán las características principales del sector de la distribución online. Para ello el análisis se centrará en la distribución de equipaje y complementos deportivos para el ciclismo, cual ha sido su evolución en los últimos años, y se verá la logística que se ha seguido con las prendas y complementos femeninos, también llamados "lady".

A continuación, se realizará un estudio del entorno de la empresa. Mediante el análisis PEST se estudiará la influencia de distintos factores en la actividad económica. Por otro lado se plantearán las cinco fuerzas de Porter las cuales ofrecen un análisis del entorno más próximo y directo al negocio. Junto a estos estudios, se podrá componer el DAFO estableciendo las distintas Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades que se presentan en el entorno. Para terminar, será importante analizar la competencia directa e indirecta, teniendo en cuenta diferentes tiendas online, de material de ciclismo, relevantes en el sector.

Por otra parte, se presentará un Plan de operaciones donde se establecerá la infraestructura y logística a seguir, y la localización más adecuada para que resulte el lugar más estratégico y económico posible. Se definirán los procesos y las principales operaciones que se llevarán a cabo.

Otra tarea importante es el análisis organizativo, en el que quedará definida la misión, visión y valores de la empresa. Se determinará también la forma jurídica más interesante y se elaborará el organigrama de la empresa.

El Plan de Marketing es básico para la empresa, el cual se centrará en la definición de los productos y servicios a ofertar, en el precio y en la distribución y comunicación, imprescindibles para hacer visible en el mercado a la empresa objeto de este TFC. Será importante una segmentación del mercado y así determinar el público objetivo.

Por último, se presentará un Plan Económico-Financiero con la finalidad de valorar la viabilidad económica de la empresa. Inicialmente se elaborará el plan de inversión y el plan de financiación para determinar la inversión inicial

necesaria, así como las fuentes de financiación más convenientes. Se estimarán los ingresos y gastos previsionales y serán analizados mediante los ratios más significativos.

Para finalizar, se procederá a concluir sobre la viabilidad económica de la empresa teniendo en cuenta los resultados de todos los aspectos contemplados a lo largo del presente trabajo.

## 1.2. Objeto del TFC y justificación de las asignaturas relacionadas

<b>Capítulo del TFC</b>	<b>1. Introducción</b>
Asignaturas relacionadas	Ninguna
Breve justificación	En este capítulo se presenta el resumen del trabajo, los objetivos del mismo, así como la metodología que se pretende seguir.

<b>Capítulo del TFC</b>	<b>2. Antecedentes</b>
Asignaturas relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Macroeconomía</li> <li>- Microeconomía</li> <li>- Economía española y Mundial</li> <li>- Economía española y Regional</li> <li>- Introducción a los Sectores Empresariales</li> </ul>
Breve justificación	Mediante estas asignaturas se puede obtener una imagen general de la economía y un conocimiento del sector a nivel nacional e internacional.

<b>Capítulo del TFC</b>	<b>3. Análisis de Situación</b>
Asignaturas relacionadas	- Dirección Estratégica y Política de Empresa
Breve justificación	- Mediante Dirección Estratégica y Política de Empresa se puede realizar el análisis PEST, el análisis de las 5 fuerzas de Porter, el análisis de la Competencia y la matriz DAFO.

<b>Capítulo del TFC</b>	<b>4. Análisis de Operaciones</b>
Asignaturas relacionadas	- Gestión de Calidad - Dirección de producción y logística
Breve justificación	Gestión de Calidad, y Dirección de producción y logística, proporcionan conocimientos específicos sobre las características fundamentales de la Dirección de Operaciones en las empresas actuales. En este capítulo se explicará la metodología a seguir.

<b>Capítulo del TFC</b>	<b>5. Organización y Recursos Humanos</b>
Asignaturas relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Derecho de la Empresa</li> <li>- Legislación Laboral</li> <li>- Dirección Estratégica y Política de Empresa</li> <li>- Dirección de Recursos Humanos</li> <li>- Gestión Fiscal de la Empresa</li> </ul>
Breve justificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Derecho de la Empresa permite conocer el ordenamiento jurídico, y a su vez determinar la forma jurídica para el negocio.</li> <li>- Tanto Legislación Laboral como Gestión Fiscal de la Empresa son importantes para establecer la relación de la empresa con sus empleados, así como conocer las obligaciones tributarias con las que la empresa deberá cumplir</li> <li>- La asignatura de Dirección de Recursos Humanos contiene los conocimientos necesarios para llevar a cabo la Planificación, Dirección y Control de los Recursos Humanos.</li> <li>- Mediante Dirección Estratégica y Política de Empresa podemos definir la misión, visión y valores de la empresa.</li> </ul>

<b>Capítulo del TFC</b>	<b>6. Plan de Marketing</b>
Asignaturas relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirección Comercial</li> <li>- Marketing en empresa de Servicios</li> </ul>
Breve justificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirección Comercial ofrece procedimientos para la interacción de la empresa con sus posibles clientes, a la vez que nos presenta una metodología específica y un sistema de control de resultados, que permite adoptar decisiones sobre las cuatro variables comerciales controladas por la empresa.</li> <li>- El marketing en empresas de servicios proporciona diversas formas de promoción o publicidad y operaciones de comercialización.</li> </ul>

<b>Capítulo del TFC</b>	<b>7. Análisis Económico-Financiero</b>
Asignaturas relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contabilidad financiera</li> <li>- Contabilidad general y analítica</li> <li>- Dirección financiera</li> </ul>
Breve justificación	A través de estas asignaturas se evaluará la viabilidad económica del proyecto. Mediante balances y cuentas de pérdidas y ganancias previsionales, y el análisis de ratios, podremos determinar la estructura de la financiación más adecuada para la empresa.

<b>Capítulo del TFC</b>	<b>8. Conclusiones</b>
Asignaturas relacionadas	Ninguna
Breve justificación	En este capítulo se realizará una conclusión de todos los aspectos tenidos en cuenta y analizados en el plan de empresa.

### 1.3. Objetivos

El objetivo general del presente proyecto es realizar un plan de empresa para estudiar la posibilidad de la creación de un negocio de venta online.

A través de este plan de empresa se define y planifica la estrategia para conseguir la viabilidad de la venta de equipajes y complementos de ciclismo para la mujer.

Para ello, el proyecto cuenta con los siguientes objetivos específicos:

- Realización de un estudio de mercado referente a tiendas de comercio electrónico de material de ciclismo con el fin de evaluar los principales competidores y poder conocer la oferta actual en el sector.
- Estudio del entorno, con el fin de conocer los aspectos políticos, económicos y sociales donde la empresa desarrollará su actividad.
- Elaborar un plan estratégico para implantar la empresa en el mercado en óptimas condiciones, analizando el macro y microentorno.
- Descripción de la organización interna de la empresa, desde la distribución de la misma hasta la organización de los recursos humanos.
- Elaboración de un análisis económico-financiero para la evaluación del posible rendimiento futuro de la empresa, así como la evaluación de la viabilidad general.

#### **1.4. Metodología**

La metodología empleada en la realización del presente trabajo, se fundamenta en su totalidad, en la normativa del Trabajo de Fin de Carrera (TFC) elaborado por la comisión coordinadora del TFC de la Universidad Politécnica de Valencia para la Licenciatura de Administración y Dirección de Empresas (ADE).

La elaboración del plan de empresa está basada en la información obtenida en fuentes secundarias como libros de texto, páginas web y las diferentes materias estudiadas en la carrera de ADE, de dónde se ha obtenido información teórica y práctica sobre cada uno de los temas.

Se ha llevado a cabo diferentes estudios realizados para el desarrollo del plan, como es el estudio del comercio electrónico y el análisis PEST para conocer en detalle los factores más influyentes en el negocio. También se ha realizado un estudio estratégico mediante el análisis de las cinco fuerzas de Porter y la matriz DAFO para entender las decisiones a tomar por la empresa. Por otra parte, se analizará la forma jurídica más interesante para la empresa y se creará un plan de marketing mediante el Marketing Mix.

Para finalizar, se presenta el análisis económico-financiero en el cual se define la inversión necesaria así como la fuente de financiación. En él se evalúa la viabilidad económica de la empresa utilizando herramientas contables y financieras adquiridas en diferentes asignaturas de la carrera de ADE.

## **CAPITULO 2: Antecedentes**

### **2.1. Antecedentes**

Se podría considerar 1885 como el año del despegue del ciclismo español ya que en este momento es cuando la Sociedad de Velocipedistas Madrileña triplica su número de socios y a su vez publica el Velocípedo que es la única revista ciclista que existió hasta 1890. Tuvo lugar la creación de nuevas sociedades, cuya labor fue especialmente importante para constituir la base del ciclismo en España durante el Siglo XIX.

Así mismo, la prensa ciclista nació a finales del Siglo XIX con la colaboración de ciclistas, con la necesidad de comunicarse entre ellos y engrandecer la importancia de este deporte. Es por esto que los periódicos tendrán un papel fundamental en el inicio y desarrollo del ciclismo en España. En conclusión, ciclismo y prensa crecerán juntos gracias a que mantuvieron similares intereses ya que las publicaciones ciclistas contaban con la publicidad de la emergente industria de la bicicleta, es decir, que la prensa ciclista buscaba al principio un objetivo ideológico para pasarse después hacia un objetivo comercial. Destacar que la burguesía fue la principal impulsora del movimiento velocipédico por su compromiso en el avance de ciertos deportes y sociedades deportivas.

Con la aparición y generalización de bicicletas cómodas y seguras con ruedas de igual tamaño, tracción por cadena y neumáticos hinchables parecidos a la bicicleta actual, dio comienzo la época de máximo auge para el Velocipedismo Español del Siglo XIX. Durante década de 1890, se amplía el número de apasionados por la bicicleta, hasta llegar al punto más alto en los años 96 y 97 con la aparición de nuevas sociedades, la organización de salidas, excursiones y carreras.

Esta moda ciclista, se podrá observar en periódicos dedicados al ciclismo a nivel nacional que en todo momento engrandecen el mundo de la

bicicleta y lo que antes se juzgaba como ridículo pasatiempo propio de muchachos será estimado como cosa útil y pronto necesaria, que proporciona higiene a las personas, recreo culto a los aficionados y excelente medio de locomoción individual e independiente a todo usuario.

El desarrollo de la industria en España se manifestó de forma más reducida que en otros países como Inglaterra. Hay que considerar que durante la época del auge Velocipédico se abrieron numerosos comercios de bicicletas a lo largo de las principales ciudades del país representando un progreso y como consecuencia una reducción en los costes en la compra de velocípedos y sus accesorios, y desde este momento los velocipedistas ya podrían disponer de las mejores marcas extranjeras.

El aumento de competiciones y sociedades ciclistas llegó hasta el año 1897, ya que en 1898 comenzaría una crisis ciclista debido al conflicto de España en Cuba y Filipinas, entre otros motivos. Este hecho afectó a toda la sociedad, incluyendo industrias y profesiones, y supuso el cierre de numerosas tiendas de bicicletas y la desaparición de clubes y periódicos ciclistas.

Tras unos años, tuvo lugar la primera edición de la vuelta Ciclista a España, con un pelotón de 50 corredores y un desafío colosal a su capacidad de resistencia, 3.425 kilómetros distribuidos en 14 etapas. La Vuelta nació en 1935, con la intención de crear una carrera dentro del territorio español como ya existiera en Italia (Giro) y en Francia (Tour). Los diarios buscaban atraer a los lectores con las gestas de los corredores en etapas interminables por todo el país. La idea de poner en marcha una gran ronda por etapas a lo largo de España fue del diario Informaciones, ya desaparecido.

El sueño de mantener la Vuelta se vio interrumpido por el estallido de la Guerra Civil en julio de 1936, que impidió que se celebrara la competición entre 1937 y 1940. Más tarde, la carrera volvió a interrumpirse en 1943 y 1944 por la contienda mundial. Desde 1955 se disputa de forma ininterrumpida.

El ciclismo femenino comienza a la vez que la Vuelta Ciclista a España, en 1935, pero su calendario se limitaba a dos carreras. La primera se celebró en Madrid sobre un recorrido de 22 kilómetros, y la siguiente tuvo lugar en

Valencia, en el Paseo de la Alameda, y consistía en dar 14 vueltas sobre un circuito de 2 km. Fueron muchas mujeres las que desafiaron a una sociedad que llegaban a insultarlas cuando montaban en bicicleta.

Al año siguiente empieza la guerra civil, y tras las dos carreras disputadas, se suspende todas las carreras femeninas bajo la estricta disciplina franquista. Este largo túnel duró 44 años, hasta el 5 de Agosto de 1979, cuando se celebró el Campeonato de España en Zaragoza, en la cual sólo participaron diez ciclistas.

Actualmente, el sector de la bicicleta es uno de los que más crece en España, según un estudio completo y pormenorizado llevado a cabo por la Asociación Nacional de Marcas y Bicicletas de España (AMBE), la cual está formada por fabricantes, importadores y distribuidores.

El estudio revela que en 2014 se vendieron casi un millón cien mil bicicletas con un volumen de facturación de 490 millones de euros, lo que representa un 36,2% del total de facturación del sector ciclismo, que en su conjunto alcanza la cifra de 1.354,5 millones de euros. A su vez, el sector representa el 23,07% del total de facturación en el conjunto de todas las disciplinas deportivas, por encima de deportes tan mediáticos y populares como el fútbol. El consumo de productos de ciclismo creció un 6,61% en 2014, un punto y medio más que las venta del resto de disciplinas deportivas.

Requiere mención especial el grupo de bicicletas eléctricas que, a pesar de partir con cifras todavía bajas, obtuvo el mayor crecimiento porcentual en el último año.

**Gráfico 1: Tipos de bicicletas más vendidas y valor de las mismas**

	2014			2014	
	Unidades	Valor (miles €)	Precio M (€)	% Unidades	% Valor
MONTAÑA	522.554	308.676	590,71	48,00%	62,91%
CARRETERA	56.638	82.425	1.455,30	5,20%	16,80%
CIUDAD	95.100	25.727	270,53	8,74%	5,24%
NIÑOS	396.600	50.841	128,19	36,43%	10,36%
ELÉCTRICAS	17.656	23.031	1.304,42	1,62%	4,69%
<b>TOTAL</b>	<b>1.088.548</b>	<b>490.700</b>	<b>450,78</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</b>

Fuente: Asociación Nacional de Marcas y Bicicletas de España (2015)

**Gráfico 2: Volumen total sector deportivo Multideporte/Ciclismo**

Sector deportivo Año - 2014	Valor (Millones €)*	%
CICLISMO	1.354,5	23,07 %
MULTIDEPORTE	4.515,9	76,93 %
<b>TOTAL SECTOR DEPORTE</b>	<b>5.870,4</b>	<b>100,00 %</b>

Sector deportivo	2013 (Millones €)*	2014 (Millones €)*	Δ %
CICLISMO	1.270,5	1.354,5	6,61%
MULTIDEPORTE	4.299,7	4.515,9	5,03%
<b>TOTAL SECTOR DEPORTE</b>	<b>5.570,2</b>	<b>5.870,4</b>	<b>5,39%</b>

Fuente: Asociación Nacional de Marcas y Bicicletas de España (2015)

El número de empresas que operan en el sector de la bicicleta se ha incrementado en los últimos cinco años, en más de un 15%, alcanzando las 304 compañías. En la actualidad existen 132 fabricantes nacionales de productos de ciclismo. Se trata de un mercado que todavía está poco maduro y cuya tendencia en las últimas décadas ha sido a la concentración. Sin

embargo, en los últimos años se ha recuperado parte de la iniciativa perdida con la aparición de nuevas marcas nacionales, tanto de bicicletas (especialmente urbanas y eléctricas), como de componentes y accesorios.

### **Gráfico 3: Comparativa de la evolución del sector de la bicicleta y otros deportes**

	TOTAL SECTOR DEPORTE				SECTOR BICICLETA			
Empresas	2013	2014	Evolución		2013	2014	Evolución	
			Empleo	%			Empleo	%
Proveedores	21.676	22.452	+776	+3,58%	5.608	6.232	+624	+11,12%
Comercio	50.622	52.385	+1.763	+3,48%	9.102	10.482	+1.380	+15,16%
<b>Total</b>	<b>72.298</b>	<b>74.837</b>	<b>+2.539</b>	<b>+3,51%</b>	<b>14.710</b>	<b>16.714</b>	<b>+2.004</b>	<b>+13,62%</b>

**Fuente: Asociación Nacional de Marcas y Bicicletas de España (2015)**

En el panorama laboral, el sector de artículos deportivos ocupó en España un total de 74.837 personas, durante 2014. De éstas, 16.714 pertenecen al sector de la bicicleta. Estas cifras representan una plantilla media de 20,5 trabajadores por empresa proveedora y 3,74 por punto de venta. Además, en 2014 el sector incorporó a 2.004 trabajadores, lo que representa un incremento anual del 13,62%, 10 puntos más que la media del total del sector de artículos de deporte.

Las tiendas de bicicletas son las que mayor progresión obtuvieron, con 1.380 empleos nuevos, lo cual supone un incremento del 15,16% más que el año anterior. Esta importante alza se debe, en gran parte, a la apertura de nuevos puntos de venta, principalmente tiendas especializadas y talleres.

## 2.2. Principales características del mercado electrónico

El comercio electrónico se define como las transacciones comerciales que se susciten entre un vendedor y un comprador utilizando los medios digitales de hoy en día. Cabe destacar la diferencia entre comercio electrónico y negocios en línea ya que éstos involucran únicamente los sistemas de información y mecanismos de control de una determinada empresa, persona u organización.

El comercio electrónico basado en ocho características fundamentales puede desarrollar marcas de productos, cobrar precios especiales por un servicio, y por último segmentar el mercado objetivo. Las características son las siguientes:

- Ubicuidad. Se refiere a que el comercio electrónico está disponible en todos lados, y al alcance de todos. Se elimina la obligatoria necesidad de tener un lugar físico como lo requería el comercio tradicional. Ahora las compras pueden ser realizadas en cualquier lugar por medio de dispositivos móviles u otra tecnología.
- Alcance global. Las transacciones que se realizan traspasan los límites territoriales, culturales y nacionales con una efectividad que los mercados tradicionales no poseen, teniendo así un alcance que equivale casi al tamaño de la población en línea mundial.
- Estándares universales. La tecnología suele ser igual en todo el mundo, lo cual reduce los costos de entrada a un mercado determinado.
- Interactividad. El comercio electrónico facilita la comunicación entre el comerciante y el consumidor, ya que permite la creación de compromisos con los clientes o consumidores en una escala global masiva.
- Densidad de la información. La cantidad de información está siempre disponible para los que participan en el mercado del comercio electrónico, ya sean clientes, proveedores o vendedores. De igual

manera la información siempre está actualizada y los consumidores pueden encontrar la mejor opción en cuanto a precios y calidad de una manera rápida, sencilla y eficaz.

- Personalización. Los comerciantes pueden dirigir sus campañas de mercadotecnia o mensajes de venta a segmentos o individuos específicos, tomando en cuenta sus intereses y compras realizadas con anterioridad.
- Tecnología social. Permite a los usuarios compartir contenido en texto, video, música y fotos a una comunidad mundial. Se crea y distribuye contenido permitiendo la programación de consumo.
- Riqueza. La tecnología vía web permite a los comerciantes, comercializar y vender bienes y servicios, gracias a la riqueza de información e Interactividad.

### 2.3. Estudio del mercado electrónico

Es importante destacar la evolución del comercio en España, dado que ha sido muy positiva en los últimos 5 años. Según los datos de la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC), el volumen de negocio aumentó un 179% entre 2010 y 2015. El sector de prendas de vestir se encuentra en tercer lugar con un 5,6% de la facturación total, detrás de los operadores turísticos (20,8%) y el transporte aéreo (13%).

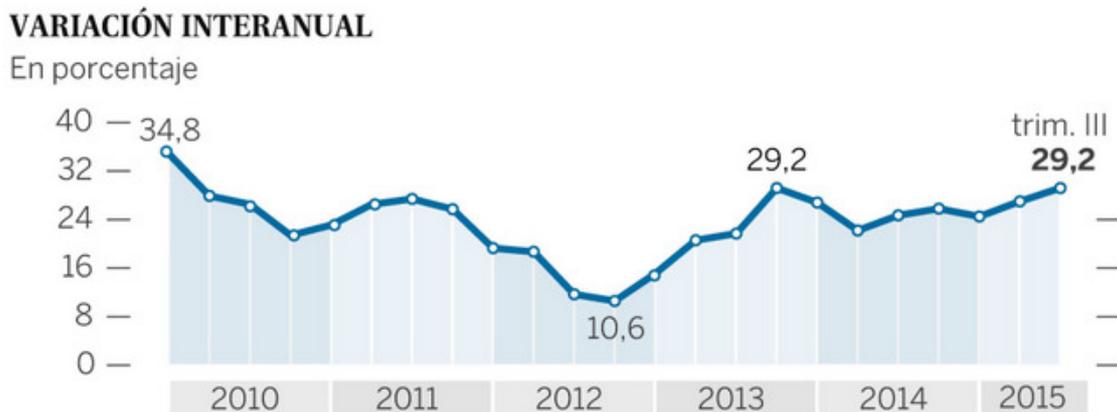
**Gráfico 4: Evolución del comercio electrónico en España**



Fuente: CNMC Adaptación Diario El País (Abril 2016)

La facturación del comercio electrónico en España repuntó en el tercer trimestre de 2015 un 29,2% interanual, hasta los 5.303 millones de euros. Éste dato, hecho público por la CNMC, supone el mayor ritmo de crecimiento desde el primer trimestre de 2010, cuando aumentó un 34,8%. Cabe destacar también el aumento similar que tuvo lugar en el cuarto trimestre de 2013.

**Gráfico 5: variación interanual del volumen de negocio del comercio electrónico**



Fuente: CNMC Adaptación Diario El País (Abril 2016)

En cuanto a la segmentación geográfica, las páginas web de comercio electrónico en España obtuvieron el 60,4% de los ingresos totales, según la CNMC. Por tanto, el 39% restante corresponde a compras con origen nacional realizadas a través de portales web de comercio electrónico radicados fuera de las fronteras españolas. El saldo neto exterior, diferencia entre lo que se compra desde el extranjero a sitios webs españoles y lo que se compra desde España en páginas extranjeras, arroja un déficit de 1.087 millones de euros. Por número de transacciones, el 46,7% de las compraventas se registran en webs españolas.

Pese a su despegue sostenido, el comercio electrónico sigue rezagado en España respecto a sus pares europeos. Una mayoría de los españoles sigue confiando en la tienda física para realizar sus compras semanales, mientras que sólo un 19% de consumidores lo hace por Internet, según una

encuesta realizada por la consultora Pwc a 23.000 personas de 15 potencias económicas mundiales. Supone un porcentaje muy por debajo de la media mundial, situada en el 29%.

Aunque la evolución en estos últimos 5 años ha sido positiva, se puede afirmar que el mercado de comercio electrónico en España no ha alcanzado su punto de madurez. La consultora Pwc que ha realizado el informe *Total Retail 2016*, lo relaciona con dos causas: en primer lugar, la elevada percepción de inseguridad de los consumidores españoles a la hora de volcar datos personales y números de cuentas para realizar las compras; y, en segundo lugar, por la falta de inversiones de empresas españolas para promover sus plataformas digitales.

## **CAPITULO 3: Análisis de Situación**

En el presente capítulo se realiza un análisis de la situación actual, para lo cual se va a estudiar el sector de la venta de bicicletas y de sus accesorios en la Comunidad Valenciana

### **3.1. Análisis PEST**

El modelo PESTEL proporciona una visión general ya que es una herramienta de gran utilidad para conocer el crecimiento o declive de un mercado, y por tanto, la posición real de la que puede partir una nueva organización y que dirección puede llevar. Este modelo consiste en definir el entorno externo a través de factores políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, económicos y legales. A través de este estudio, se puede describir el entorno actual y futuro en base a estas variables, y permitirá realizar un ejercicio de reflexión el cual ofrecerá algunas pistas interesantes sobre el comportamiento del mercado en un futuro cercano

#### **3.1.1. Factores político-legales**

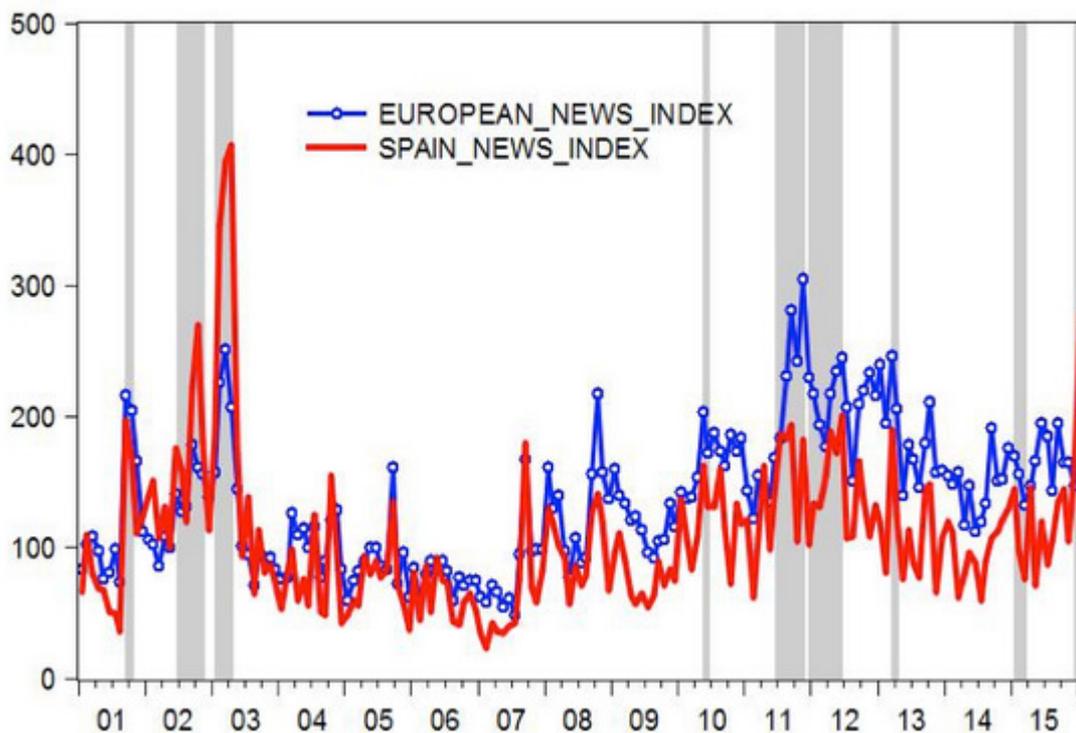
Para el análisis de los factores político-legales, se debe profundizar en la situación política que presenta España, así como en las políticas que son llevadas a cabo por el Gobierno actual.

El riesgo político pesa cada vez más sobre la economía española. El miedo de los inversores no radica tanto en la falta de gobierno como en la posibilidad de que se acabe conformando un ejecutivo contrario a las reformas y ajustes que aún precisa España para salir de la crisis sobre bases sólidas.

Esa creciente incertidumbre, sumada a las graves turbulencias financieras y bursátiles que ha registrado medio mundo en los últimos meses, amenaza con lastrar el crecimiento potencial del PIB, y por tanto, la creación de empleo.

El índice Baker, Bloom y Davis muestra que la incertidumbre política en España se ha disparado desde finales de 2015, coincidiendo con la celebración de las elecciones generales, situándose muy por encima de la media europea. En concreto, desde noviembre de 2015 a enero de 2016, el índice para España ha pasado de 104 a algo más de 276, lo que constituye un nivel de incertidumbre política incluso más alto que el registrado durante los peores momentos de las crisis financiera. Se puede observar en el gráfico que se presenta a continuación, se dibuja el índice de incertidumbre para Europa en general (azul) y España en concreto (rojo).

**Gráfico 6. Índice de incertidumbre**



Fuente: Baker, Bloom y Davis (2016)

**Gráfico 7: Eurozona, previsiones del FMI**
*Variación anual (%)*

	Previsión PIB			Variación respecto a previsión octubre 2015	
	2015	2016	2017	2016	2017
Eurozona	1,5	1,7	1,7	▲ 0,1	=
Alemania	1,5	1,7	1,7	▲ 0,1	▲ 0,2
Francia	1,1	1,3	1,5	▼ 0,2	▼ 0,1
Italia	0,8	1,3	1,2	=	=
España	3,2	2,7	2,3	▲ 0,2	▲ 0,1

Fuente: CaixaBank Research, datos del FMI (2014)

La recuperación económica prosigue en un entorno de mayor incertidumbre. La economía de la eurozona continúa creciendo, apoyada en especial por la demanda doméstica. Por el momento, la desaceleración de las economías emergentes y las turbulencias financieras han tenido un impacto mínimo en el crecimiento de la eurozona, que se sustenta, además en una política monetaria acomodaticia, una política fiscal neutra y un precio del petróleo muy bajo.

Aunque las previsiones de crecimiento para 2016 se mantienen más o menos estables con un avance próximo al 2,7% interanual en España, esta buena marcha dependerá, en primer lugar, del mantenimiento del contexto internacional de tipos bajos, petróleo barato y depreciación del euro, y, en segundo lugar, del entorno económico internacional y la propia incertidumbre política.

Si la inquietud que generan las turbulencias financieras y la actual situación política en España se prolonga en el tiempo, podría acabar teniendo un efecto negativo sobre la marcha de la economía. Y el motivo de esta particular debilidad radica en que la economía española sigue siendo muy vulnerable a los cambios de sentimiento de los inversores internacionales

debido a su elevada posición deudora internacional y al desequilibrio todavía existente en las cuentas públicas.

Cabe recordar que España sigue registrando uno de los déficits públicos más elevados de la zona euro. El Gobierno del PP ha incumplido todos y cada uno de los compromisos fijados por la Comisión Europea en esta materia. Según anunció el presidente del Ejecutivo en funciones, Mariano Rajoy, el agujero fiscal alcanzó el 4,5% del PIB en 2015, superando el límite del 4,2% acordado con Bruselas.

**Gráfico 8: Déficit público (% del PIB)**



Fuente: CaixaBank Research, datos del INE y Ministerio de Hacienda y AA-PP. (2014)

El crecimiento del PIB en 2015 fue del 3,2%, mientras que la previsión con la que se elaboraron los Presupuestos era del 2%. Esto significa que el PP aprovechó la mejora de recaudación fiscal y el menor gasto en prestaciones en desempleo para aplicar medidas electoralistas de cara a las citas con las urnas de Diciembre, tanto a nivel autonómico como nacional, con el fin de ganar votos como, por ejemplo, el adelanto de la rebaja fiscal o la devolución del 25% de la paga extra suprimida a los funcionarios en 2012, entre otras prebendas y anuncios políticos, en lugar de reducir el déficit para cumplir el objetivo.

El alto nivel de deuda pública española es una de las principales fuentes de debilidad de su economía, sobre todo a medio plazo. Es decir, España cuenta con escaso margen de maniobra para afrontar nuevas tensiones

financieras (aumento de la prima de riesgo y la fuga de capitales), ya sea como consecuencia de un contexto internacional desfavorable, una creciente y prolongada incertidumbre política o una combinación de ambas.

España necesita confianza y credibilidad por parte de los inversores para poder financiarse en los mercados debido a su elevada deuda, pública y privada. Tan sólo en 2016, la economía española precisa refinanciar cerca de 400.000 millones de euros, equivalente a casi el 40% del PIB. Más de la mitad de la deuda pública está en manos extranjeras, con lo que un clima de desconfianza podría desencadenar una nueva crisis de deuda, similar a la registrada en 2012.

Por el momento, la prima de riesgo se mantiene controlada gracias, en gran medida, a la intervención del Banco Central Europeo, pero podría no ser suficiente si el futuro gobierno de España vuelve a las fracasadas recetas económicas del pasado.

Pese a todo, el ritmo de crecimiento y de creación de empleo se mantiene, ya que el impacto de estos factores no es inmediato, pero sí se dejará notar a medio plazo en caso de que las deudas persistan.

### **3.1.2. Factores económicos**

Según la contabilidad nacional, la crisis económica que se inició en 2008 concluyó en 2014. Sin embargo, hasta la actualidad la economía española no ha recuperado los valores previos a la crisis.

Tras seis años de recesión, la recuperación iniciada en la segunda mitad de 2013 ha seguido reforzándose en 2015, y el crecimiento superó el 3% del PIB. La consolidación del crecimiento económico se refleja en la progresiva reducción del desajuste en 2015. El déficit público ha seguido disminuyendo debido al fuerte crecimiento y los bajos tipos de interés, una tendencia que debería mantenerse en 2016. Sin embargo, la deuda pública continúa aumentando, y se prevé que supere el 100% del PIB en 2016. El endeudamiento del sector privado sigue siendo preocupante y el país está actualmente en deflación. Debilitada por las políticas de austeridad y los

escándalos de corrupción, la clase política tradicional se enfrenta a un voto de castigo cada vez mayor, y el fin del bipartidismo abre un período de incertidumbre que podría afectar a la recuperación económica.

La tasa de desempleo de España ha bajado debido a la disminución de la población activa y a la creación de nuevos contratos temporales, pero sigue siendo muy elevada (20%), y un tercio de los asalariados perciben como máximo 655 euros al mes. La crisis ha supuesto una disminución general en el nivel de vida.

### Gráfico 9: Variación anual del PIB en España

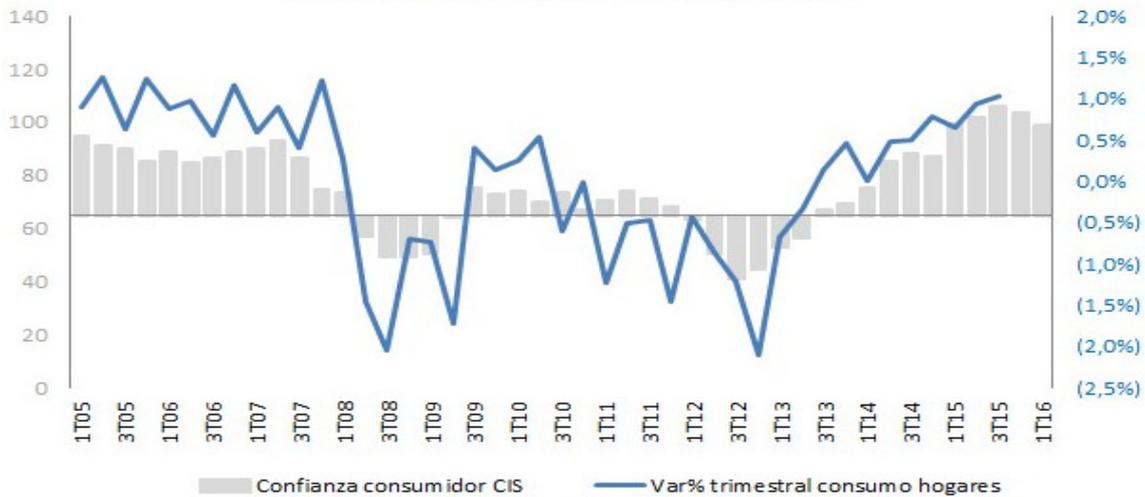
Indicadores de crecimiento	2012	2013	2014	2015	2016 (e)
<b>PIB</b> (miles de millones de USD)	1.356,48	1.393,48	1.406,54	1.221,39e	1.265,12
<b>PIB</b> (crecimiento anual en %, precio constante)	-2,1	-1,2	1,4	3,1e	2,5
<b>PIB per cápita</b> (USD)	29.006	29.907	30.272	26.327e	27.309
<b>Saldo de la hacienda pública</b> (en % del PIB)	-3,7	-3,0	-2,5	-2,3e	-1,8
<b>Endeudamiento del Estado</b> (en % del PIB)	84,4	92,1	97,7	98,6e	98,8
<b>Tasa de inflación</b> (%)	2,4	1,4	-0,2	-0,3e	0,9
<b>Tasa de paro</b> (% de la población activa)	24,8	26,1	24,5	21,8	19,9
<b>Balanza de transacciones corrientes</b> (miles de millones de USD)	-3,84	20,03	11,20	10,62e	13,89
<b>Balanza de transacciones corrientes</b> (en % del PIB)	-0,3	1,4	0,8	0,9e	1,1

Fuente: IMF – World Economic Outlook Database (2015)

La tendencia a la ralentización de la demanda interna también se refleja en otros indicadores cualitativos como el Índice de Sentimiento Económico del sector Servicios de la Comisión Europea o en el Indicador de la Confianza del Consumidor (ICC) que publica el CIS y que es buen termómetro del consumo de los hogares.

La última referencia del ICC se sitúa en el mes de enero en los 99,1 puntos, 8,3 puntos por debajo del dato del mes de anterior y con un descenso tanto en la percepción de la situación actual como especialmente notable en las expectativas.

**Gráfico 10: Confianza del consumidor y consumo hogares**



Fuente: CIS e INE (2016)

Por otra parte, la encuesta sobre expectativas de exportaciones que elabora el Ministerio de Economía y que se concreta en un indicador sintético denominado Indicador Sintético de la Actividad Exportadora (ISAE) también apunta a una mejora de la demanda externa.

Sobre este indicador hay que considerar que las exportaciones de mercancías dependen en gran parte de la demanda de bienes de consumo de nuestros socios de la Unión Europea, cuyas expectativas a su vez no son excesivamente boyantes.

**Gráfico 11: Cartera ponderada y exportaciones**



Fuente: Mº de Economía (2016)

En resumen, los indicadores de actividad y confianza apuntan a una ralentización de la demanda interna, cuyo efecto en el PIB no se compensaría con una posible mejora del sector exterior.

En conjunto, por tanto, dichos indicadores avanzan una cierta desaceleración en el crecimiento del PIB sobre el que, por el momento, apenas estaría afectando la incertidumbre política, pero que se podría intensificar en caso de que la actual inestabilidad se mantenga en el tiempo, agravando con ello el deterioro de las expectativas por parte de empresarios, inversores y consumidores.

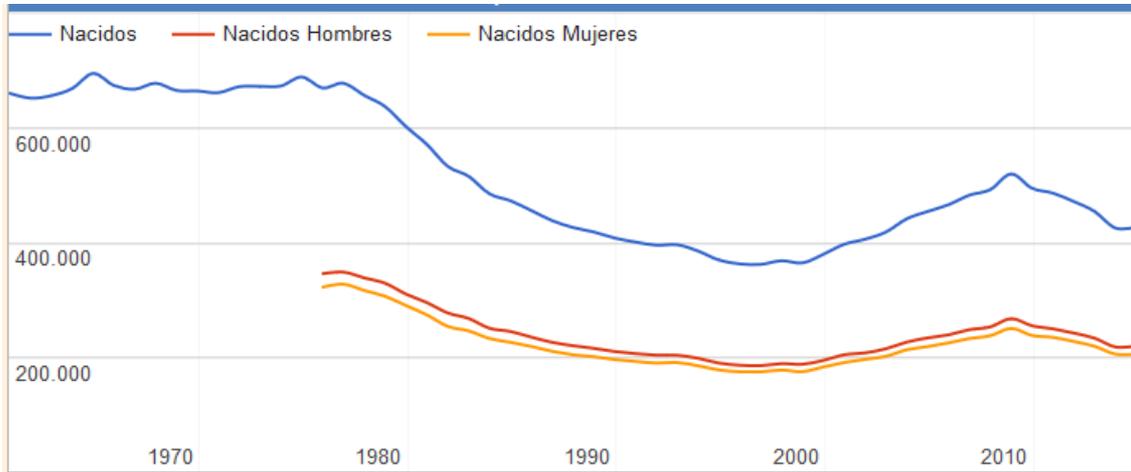
### **3.1.3. Factores socio-culturales**

En los factores socio-culturales se incluyen aspectos demográficos y cultura del entorno. Estos factores afectan a las necesidades de los consumidores y al tamaño del mercado.

Según el Instituto Nacional de Estadística (INE), la población española es de 46.524.943 habitantes a 1 de Enero de 2016, lo que supone una reducción del 0,2% respecto al mismo mes de 2015.

Tras 30 años de caída abrupta de la natalidad entre 1977 y 1998, se produce un cierto repunte hasta 2008, debido casi en exclusiva a la aportación en nacimientos de los inmigrantes llegados poco antes a España. A partir de 2010 se produce una nueva caída por diferentes motivos como el cese de la llegada masiva de inmigrantes, el hecho de que haya cada vez menos mujeres españolas en edad fértil, y la crisis económica.

**Gráfico 12: Evolución demográfica en España hasta 2014**



Fuente: Expansión / DatosMacro.com (2015)

En 2014 nacieron en España 427.595 niños de los cuales el 51,64%, fueron varones, y el 48,35% mujeres. Nacieron 1880 niños más que en 2013, es decir un 0,44% de nacimientos más que el año anterior.

La tasa de natalidad en España (número de nacimientos por cada mil habitantes en un año) fue en 2014 del 9,20‰ y el índice de Fecundidad (número medio de hijos por mujer) de 1,32. El hecho de que España tenga un índice de fecundidad inferior a 2,1 por mujer (fecundidad de reemplazo), supone que no se garantiza una pirámide de población estable.

España tiene una natalidad muy baja. En 2014 fue el país número 184 en Tasa de Natalidad y el 181 en índice de Fecundidad de los 192 países publicados por DatosMacro.com.

Será necesario consenso y planificación a largo plazo para hacer frente a la carga que esto supondrá para el sistema de bienestar y las perspectivas de crecimiento. Hay pocas posibilidades dado que el estancamiento político está obligando a repetir las elecciones nacionales por primera vez en la historia moderna.

Aunque menos de una quinta parte de los españoles tenían 65 años o más en el 2015, en 2050, este grupo representará un tercio de la población, una de las proporciones más altas de la región, según la oficina de estadísticas

de la Unión Europea. La tasa de fecundidad es una de las más bajas de Europa, en 1,32 nacimientos por mujer. La generación española del baby boom nació más tarde que en otros países, y la esperanza de vida es alta, situada en 86,1 para las mujeres españolas, más que en otros países de la UE. La emigración neta empeora las cosas. La población se ha ido reduciendo desde 2012.

La población residente en España se situó en 46.423.064 habitantes a 1 de julio de 2015, lo que supuso 26.501 personas menos que a comienzos de año. Continúa así el descenso poblacional iniciado en 2012. Se observa que se ha moderado el ritmo de descenso de la población, pasando de -0,12% en el primer semestre de 2014 a -0,06% en el mismo semestre de 2015.

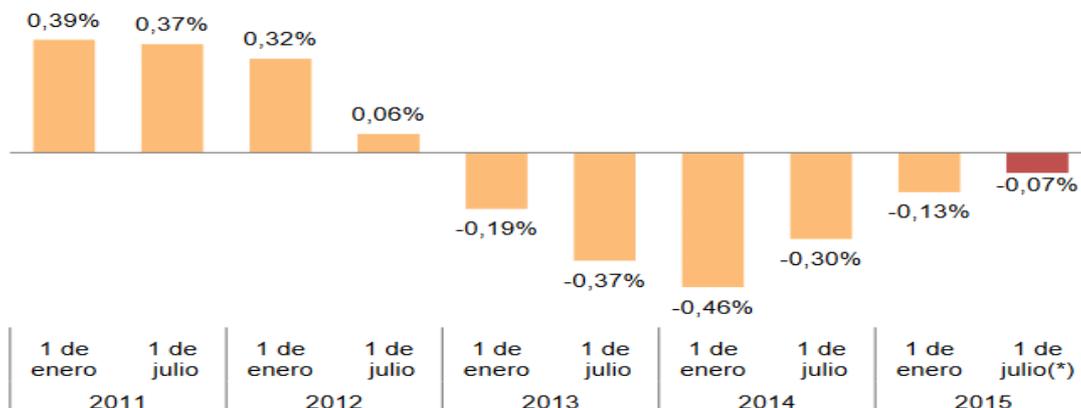
**Gráfico 13: Evolución de la población de España**

Años	Fecha	Población residente	Variación en el semestre	Variación relativa en el semestre (%)
2014	1 de enero	46.512.199	-81.037	-0,17
	1 de julio	46.455.123	-57.076	-0,12
2015	1 de enero	46.449.565	-5.558	-0,01
	1 de julio(*)	46.423.064	-26.501	-0,06

(\*) Datos provisionales

Fuente: INE (2015)

**Gráfico 14: Evolución del crecimiento interanual de la población de España por semestres (2011-2015)**



(\*) Datos provisionales

Fuente: INE (2015)

El descenso poblacional del primer semestre de 2015 fue fruto de un saldo vegetativo negativo de 19.115 personas (205.796 nacimientos frente a 224.911 defunciones) y de un saldo migratorio negativo de 7.385 personas, debido a las 157.211 inmigraciones procedentes del extranjero y 164.606 emigraciones con destino al extranjero.

**Gráfico 15: Evolución demográfica de España. Primer semestre de 2015.**

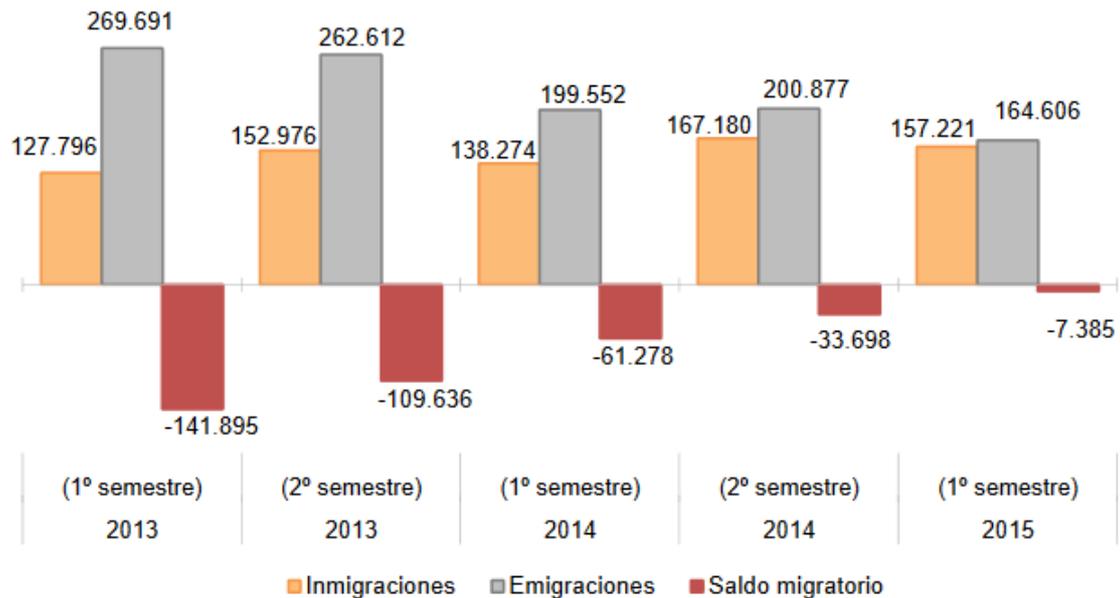
	Total
Población residente a 1 de enero de 2015 (A)	46.449.565
Nacimientos <sup>(*)</sup>	205.796
Defunciones <sup>(*)</sup>	224.911
Saldo vegetativo <sup>(*)</sup> (B) (Nacimientos - Defunciones)	-19.115
Inmigración exterior <sup>(*)</sup>	157.221
Emigración exterior <sup>(*)</sup>	164.606
Saldo migratorio <sup>(*)</sup> (C) (Inmigración-Emigración)	-7.385
Población residente a 1 de julio de 2015(*) (A+B+C)	46.423.064

(\*) Datos provisionales

Fuente: INE (2015)

La salida de población de España que comenzó durante la crisis continuó durante 2014 aunque a un ritmo menor que en 2013, según datos publicados por el INE, que mostraron que el país encadena ya cinco años de saldo migratorio negativo. Éste es debido a la falta de oportunidades laborales en España, donde se han registrado elevadas tasas de paro en los últimos años.

**Gráfico 16: Evolución de la migración exterior de España por semestres 2013-2015.**



Fuente: INE (2015)

Los mayores descensos de población se dieron entre personas de 20 a 39 años, mientras que el colectivo de más de 80 años se incrementó. De continuar con el flujo migratorio de los últimos años, la emigración de jóvenes podría costar al Estado hasta 57.200 millones de euros en diez años, según un estudio publicado por el Consejo de la Juventud de España.

### 3.1.4. Factores tecnológicos

El progreso científico y tecnológico constituye un factor clave para el desarrollo económico, social y medioambiental a largo plazo. Cabe destacar las diferentes formas, directas o indirectas, en las que la investigación, el desarrollo y la innovación se relacionan entre sí, y contribuyen de manera significativa en la cultura, el progreso y el bienestar.

En el terreno económico, la generación y desarrollo de nuevas tecnologías permite, a partir de una determinada dotación de factores, reducir

los costes de producción, mejorar los procesos productivos e incrementar la cantidad y calidad de los productos (bienes o servicios), y tiene importantes efectos beneficiosos sobre el total de la economía, incidiendo de forma positiva sobre la productividad. Además, en un contexto de creciente internacionalización de los mercados, lograr un aumento de la competitividad compatible con las mejoras correspondientes y su repercusión en el empleo exige desarrollar la capacidad tecnológica necesaria para introducir en el mercado bienes diferenciados de alto valor añadido.

Las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC) tienen un papel fundamental en la sociedad actual y su vida cotidiana: su impacto no solo ha cambiado la forma de interactuar entre las personas sino que también ha supuesto una revolución para el sector empresarial.

Las distintas opciones de conexión, de digitalización y de rapidez que ha ofrecido el desarrollo tecnológico le ha permitido a muchas empresas no morir y, por el contrario, darse a conocer o llegar a más clientes.

La tecnología es un factor determinante en la capacidad competitiva de una organización. A continuación, se exponen algunas de las razones por las cuales una pequeña empresa debe garantizar la disponibilidad de su negocio con soluciones tecnológicas de protección y recuperación:

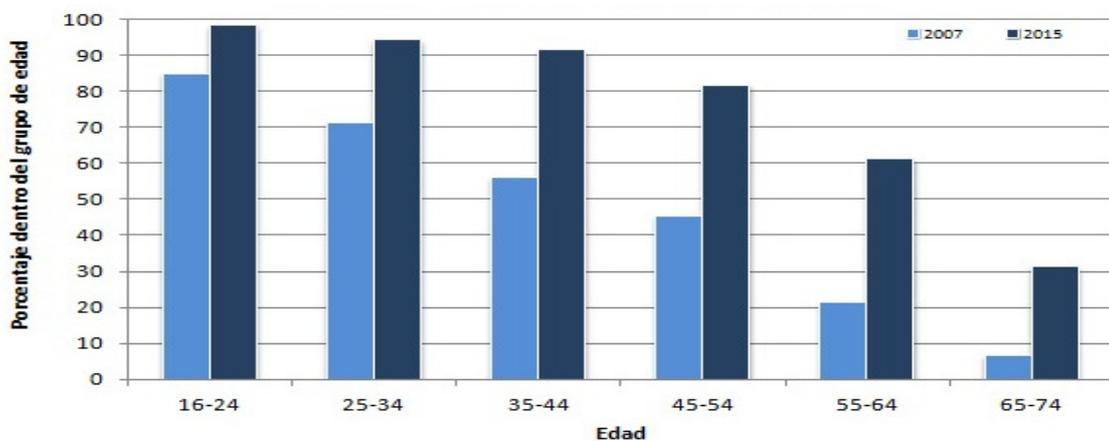
- Una empresa sin datos no sobrevive. Lo más importante es garantizar la protección y disponibilidad de los datos con aplicaciones, sistemas automatizados y fiables. Es fundamental, pues nunca se está exento de que ocurran errores, robos o fenómenos naturales que pongan en riesgo la información.
- Las "soluciones caseras" pueden ser una trampa. Los CD, discos duros externos o USB, no bastan. Incluso, lograr identificar la ubicación de cierta información resulta más complicado. Eso obliga a las pyme a crear una rutina automatizada, la cual es la manera más eficaz de garantizar la protección de los datos.
- Los emprendedores usan cada vez más internet para impulsar las ventas. El gran aliado debe ser la venta online. Para eso, lo más

conveniente es que los datos estén siempre disponibles y se disponga de sistemas para vender en internet.

- Estar online en cualquier lugar y a cualquier momento. La idea siempre será satisfacer al cliente, por lo que es necesario organizar la información, respaldarla y mantener la seguridad de la continuidad del negocio para atender al cliente en todo momento y lugar, y desde cualquier dispositivo.
- Los datos en una nube. Se trata de una forma de proteger los datos, por lo que los sistemas de nubes son los medios más comunes para ampliar el intercambio de información y colaboración. Sin embargo, la pérdida de datos se convierte en un riesgo mayor, ya que también es necesario adaptar el uso del almacenamiento correctamente.

El uso de las TIC en los hogares ha crecido en los últimos años, si bien sigue existiendo una brecha entre los usuarios y no usuarios (brecha digital) que se puede atribuir a una serie de factores: la falta de conocimiento de informática y habilidades necesarias para participar en la sociedad de la información, o la falta de interés en lo que la sociedad de la información puede ofrecer.

**Gráfico 17: Personas que han utilizado Internet en los últimos tres meses por grupos de edad. España, 2007-2015.**



Fuente: INE, encuesta sobre equipamiento y uso de tecnologías de la Información, y comunicación en los hogares 2007 y 2015.

A partir de los 55 años, se observa un notable descenso en los porcentajes de personas que utilizan Internet. Se percibe una brecha digital entre los mayores y el resto de la población. A pesar de ello se observa una mayor utilización de internet en los últimos años por parte de las personas mayores.

### 3.2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Las 5 fuerzas de Porter son esencialmente un gran concepto de los negocios por medio del cual se pueden maximizar los recursos y superar a la competencia, cualquiera que sea el giro de la empresa. Según Porter, si no se cuenta con un plan perfectamente elaborado, no se puede sobrevivir en el mundo de los negocios de ninguna forma, lo que hace que el desarrollo de una estrategia competente no solamente sea un mecanismo de supervivencia sino que además también da acceso a un puesto importante dentro de una empresa y acerca a la sociedad a conseguir todo lo que sueña.

Gráfico 18: Diagrama de las 5 fuerzas de Porter



Fuente: 5fuerzasdeporter.com. 2016

### 3.2.1. Rivalidad competitiva

Generalmente la fuerza más poderosa de todas, hace referencia a la rivalidad entre empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto.

Una fuerte rivalidad entre competidores podría interpretarse como una gran cantidad de estrategias destinadas a superar a los demás, estrategias que buscan aprovechar toda muestra de debilidad en ellos, o reacciones inmediatas ante sus estrategias.

La rivalidad entre competidores tiende a aumentar principalmente a medida que éstos aumentan en número y se van equiparando en tamaño y capacidad.

Pero además de ello, la rivalidad entre competidores también suele aumentar cuando la demanda por los productos de la industria disminuye, existe poca diferenciación en los productos, o cuando tienen lugar las fusiones y adquisiciones en la industria.

A medida que la rivalidad entre competidores se hace más intensa, los beneficios de la industria disminuyen, haciendo que ésta se haga menos atractiva y que, por tanto, disminuya el ingreso de nuevos competidores.

En el caso del sector de la distribución de artículos de ciclismo actúa un gran número de organizaciones, entre las que se encuentran grandes almacenes e hipermercados, los cuales comercializan en una de sus secciones todo lo relativo al sector de artículos deportivos. También son importantes las ventas directas de los fabricantes a través de tiendas ubicadas en los "Factory", las cadenas de tiendas especializadas y otros establecimientos detallistas de artículos deportivos de barrio. Por último, cabe destacar la venta a través de internet, que poco a poco, está adquiriendo terreno en algunas especialidades deportivas, como es el ciclismo.

En este sector surgen constantemente nuevas marcas que aportan innovadores materiales y tecnologías con la finalidad de conseguir una mejor ergonomía en las prendas de vestir. Por tanto se puede afirmar que la tasa de crecimiento es elevada, a la vez que la diferenciación del producto. Es habitual

que entre los consumidores predominen ciertas preferencias y lealtad hacia determinadas marcas con mayor prestigio.

Se podría concluir que la rivalidad entre competidores es alta.

### **3.2.2. Amenaza de entrada de nuevos competidores**

Hace referencia a la entrada potencial a la industria de empresas que producen o venden el mismo tipo de producto.

Cuando las empresas pueden entrar fácilmente a una industria, la intensidad de la competencia aumenta, sin embargo, entrar en un mercado no suele ser sencillo debido a la existencia de barreras de entrada. Estas deben ser superadas por los nuevos entrantes para poder competir con éxito.

Existen varios factores que actúan como barreras de entrada, tales como las economías de escala, el acceso a canales de proveedores o de distribución, la diferenciación del producto, la respuesta esperada, etc.

En este caso, las empresas ya establecidas tienen identificadas sus marcas y gozan de la lealtad de sus clientes, debido a la publicidad que ha mantenido durante el pasado y a la servicio al cliente. Por tanto existe diferenciación. Este hecho constituye una barrera de entrada que hace atractivo al sector.

En general, las nuevas organizaciones que se incorporen al sector, se verán obligadas a realizar una fuerte inversión para llevar a cabo ofertas y promociones, de forma que consigan movilizar al cliente de su habitual distribuidor de artículos de ciclismo. Esta barrera de entrada no resultará muy elevada para el ingreso de la empresa, pero sí implicará un importante desembolso al inicio.

### **3.2.3. Amenaza potencial sustitutos**

Los sustitutos son productos o servicios que ofrecen un beneficio similar a los productos o servicios de una industria pero mediante un proceso diferente.

La presencia de productos sustitutos suele establecer un límite al precio que se puede cobrar por un producto. Es decir, un precio mayor a este límite podría hacer que los consumidores opten por el producto sustituto.

Los productos sustitutos suelen ingresar fácilmente en una industria cuando existe poca publicidad de productos existentes; cuando hay poca lealtad en los consumidores, o el coste de cambiar de un producto a otro sustituto es bajo para los consumidores.

El análisis de la amenaza de ingreso de productos sustitutos nos permite formular estrategias destinadas a impedir el ingreso de empresas que produzcan o vendan estos productos o, en todo caso, estrategias que nos permitan competir con ellas.

En el sector de la distribución de artículos de ciclismo, cada componente de una equipación es único por sus características de confección y sus materias transpirables, y el cliente, por lo general, muestra cierta fidelidad hacia las marcas cuyas prendas le dan mayor comodidad. Pero aun así, sí que se puede hablar de la existencia de productos sustitutos, pues siempre surge marcas que estudian la evolución de las marcas con mayor prestigio e intentan copiar patrones y tejidos para lograr vender una confortabilidad similar a un precio más económico.

Algunas estrategias a seguir para evitar la proliferación de productos sustitutos sería aumentar la calidad de los productos, reducir precios o aumentar las promociones de venta.

#### **3.2.4. Poder de negociación de los compradores**

Los clientes, por supuesto, son esenciales para la supervivencia de cualquier negocio. Pero en ocasiones los compradores pueden contar con tal poder de negociación que sus proveedores son muy presionados, de manera que no obtienen ningún tipo de beneficio.

Cualquiera que sea la industria, lo usual es que los compradores siempre tengan un mayor poder de negociación frente a los vendedores. Sin

embargo, este poder suele presentar diferentes grados dependiendo del mercado.

Por lo general, cuanto menor cantidad de compradores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta demanda de productos, éstos pueden reclamar por precios más bajos y mejores condiciones.

Pero además de la cantidad de compradores que existan en la industria, el poder de negociación de éstos también tiende a aumentar cuando no hay diferenciación en los productos, los consumidores compran en volumen, o los consumidores tienen facilidad para cambiarse a marcas competidoras o a productos sustitutivos.

El análisis del poder de negociación de los consumidores no permite formular estrategias destinadas a reducir su poder de negociación, y así captar un mayor número de clientes y obtener una mayor lealtad de éstos.

El sector de la distribución de artículos de ciclismo cuenta con un nivel elevado de competencia, y como consecuencia el comprador tiene un abanico cada vez más diverso de productos entre los que poder elegir. Se debe contemplar también la ausencia de costes para los clientes ante el hecho de cambiar de un establecimiento a otro. Cada vez es más habitual que el cliente realice una búsqueda por internet y en poco tiempo puede localizar el mismo producto en tiendas online y ante la mínima diferencia de precio realizará la compra.

En general, ante esta situación, se beneficia el comprador dado que le aporta mayor poder de negociación.

### **3.2.5. Poder de negociación de los proveedores**

Hace referencia al poder con que cuentan los proveedores de la industria para aumentar sus precios y ser menos concesivos.

Por lo general, mientras menos cantidad de proveedores existan, mayor será su poder de negociación, ya que al no haber tanta oferta de materias

primas, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios y ser menos concesivos.

Pero además de la cantidad de proveedores que existan en la industria, el poder de negociación de éstos también tiende a aumentar cuando existen pocas materias primas sustitutas, el coste de cambiar de una materia prima a otra es alto, o las empresas realizan compras con poco volumen.

El análisis de poder de negociación de los proveedores nos permite formular estrategias destinadas a reducir su poder de negociación, y así lograr mejores condiciones o un mayor control sobre ellos.

El sector de la distribución de artículos de ciclismo, es considerable la cantidad de proveedores y el comprador adquiere volúmenes importantes en la medida de lo posible. Este hecho tiende a debilitar el poder del proveedor.

### 3.3. Análisis de la Competencia

Se entiende por competidor aquel negocio que ofrece productos o servicios que satisfacen la misma necesidad en el cliente, incluso desarrollando la actividad comercial de diferente manera.

A continuación, se exponen algunas de las principales empresas competidoras que operan actualmente en el mercado online.

- **Chain Reaction Cycles (CRC):** es una de las tiendas online de ciclismo que más ventas genera por la Red. La tienda está instalada en Ballyclare, un pueblo en las afueras de Belfast (Irlanda). CRC comenzó a funcionar hace 5 años como una pequeña tienda y, en la actualidad, cuenta con más de 400 empleados y tiene una media de 5.000 envíos diarios desde sus almacenes de 100.000 metros cuadrados en el norte de Irlanda. Se han convertido en uno de los gigantes de Internet en ventas online de productos de ciclismo.
- **Wiggle:** es uno de los líderes en venta online de bicicletas, zapatillas deportivas y material deportivo en general, tiene sus oficinas en Portsmouth (Inglaterra). Esta tienda existe desde 1920, y por aquel entonces se llamaban "Butlers Cycles" y eran una tiendecita de bicicletas

en Portsmouth; la tienda online Wiggle.com.uk se lanzó en 1999 y, a día de hoy, tienen unos 45.000 metros cuadrados de almacén con más de 250.000 productos.

- **Retto:** tiene una antigüedad de 5 años y está situada en Sabadell, Barcelona. Es una tienda online de ciclismo, running y moda casual especializada en accesorios y ropa. No sólo dispone de las principales marcas sino que además es la tienda oficial del Movistar Team y de la Vuelta a España, a la vez que una de las mejor valoradas por los usuarios en cuanto a servicio y valores, así como su gran variedad de modelos.
- **Bikelnn:** pertenece al grupo Tradeinn, primera red de tiendas online especializada en la venta de material deportivo. En la actualidad, el grupo cuenta con 13 tiendas online y tiene más de 17 años de experiencia en el sector online deportivo especialista.
- **Bicimarket Barcelona key Store:** es una tienda de ciclismo que inició su andadura en el 2011, aunque su trayectoria ya había empezado unos años antes como tienda online.
- **Probikeshop:** es una empresa constituida en 1994 en Barcelona. Está en línea desde hace varios años, y su objetivo principal ha sido democratizar la práctica del Mountain Bike (MTB).
- **Deporvillage:** empresa de venta por internet de material deportivo, fue creada en Manresa en el 2010. Alcanzó en 2014 unas ventas de 6,4 miles de euros, lo que representa un aumento del 80% sobre el año anterior, según las cifras de la compañía. Deporvillage está muy focalizada en productos de ciclismo y running, y también vende artículos de natación.

Un aspecto importante a tener en cuenta es el posicionamiento SEO (Search Engine Optimization) de la Web de la tienda, es decir, la optimización de las páginas Web para los motores de búsqueda.

Más del 80% de los usuarios utilizan los buscadores para encontrar productos y la información que necesitan. El mayor motor de búsqueda es

Google y está atendiendo a más de mil millones de consultas diarias. Según un último informe realizado por Nielsen, más del 74% de usuarios utilizan los motores de búsqueda antes de hacer una compra y el porcentaje de usuarios que utilizan los motores de búsqueda se incrementa cada día.

Según el ranking de webs Alexa.com elaborado en octubre de 2015, Chain Reactions Cycles es la tienda online de ciclismo mejor posicionada en España, seguida, por este orden, de la web francesa Probikeshop y la española Merabici.

A lo largo de 2015, la web irlandesa Chainreactioncycles.com lidera el ranking de las 10 tiendas online de ciclismo mejor posicionadas en España. Para elaborar este ranking, sólo se ha tenido en cuenta las webs que se dedican exclusivamente a la venta de artículos de ciclismo, es decir, no se ha tomado en consideración el apartado de ciclismo de tiendas online multideporte.

**Gráfico 19: Clasificación de las 10 tiendas mejor posicionadas en España.**

Web	Posición en España	Posición en el mundo
Chainreactioncycles.com	<b>2.049</b>	4.510
Probikeshop.es	<b>2.615</b>	102.301
Mercabiki.es	<b>2.797</b>	113.439
Bicimarket.com	<b>3.524</b>	26.397
Mammoth.es	<b>3.556</b>	148.638
Kingbarcelona.com	<b>3.840</b>	163.476
Retto.com	<b>4.361</b>	171.719
Bikestocks.es	<b>5.061</b>	192.282
Bikester.es	<b>5.498</b>	128.750

Fuente: 5fuerzasdeporter.com. 2016

En octubre de 2015, Chain Reaction ocupaba la posición 2.049 del ranking de Alexa en España, que es el quinto país en el que Chain Reaction

registra un mayor número de visitas después de Reino Unido, Estados Unidos, Japón y Rusia.

El segundo puesto del podio es para el comercio online francés Probikshop.es, que ostenta la posición 2.615 del ranking de Alexa en España, país que le aporta la cifra más elevada de visitas. Esta situación es ligeramente mejor que la que disfrutaba la web hace casi un año. Según datos del archivo de CMD, en noviembre de 2014 Probikeshop.es detentaba en España el puesto 2.794 en el ranking de Alexa.

En el tercer lugar del ranking se encuentra un operador español: la web Merkabici.es, que se halla en la posición 2.797.

En cuarto lugar, se situaría la tienda online, también española, Bicimarket.com, que fue una de las pioneras en la venta online de productos de ciclismo en nuestro país, iniciando su andadura en el año 2006. El sello, que cuenta también con una red de 25 puntos de venta físicos, ocupa el puesto 3.524 en España según Alexa.com.

Le sigue muy de cerca Mammoth.es, e-commerce de las tiendas físicas de ciclismo madrileñas Mammoth, con la posición 3.556. Este puesto significa una escalada frente a los datos de noviembre de 2014, cuando Mammth.es estaba en el puesto 4.505. El sexto puesto es para King Barcelona, negocio online del establecimiento físico barcelonés del mismo nombre.

El séptimo lugar es para un comercio puramente online, Retto.com, que se sitúa en la posición 4.361 frente a la 5.260 de noviembre 2014. A continuación de Retto.com se encuentra la tienda online española Bikestock.es que, si hace un año estaba en el 5.214, ahora se ha adelantado un poco para colocarse en .061. Ha perdido, sin embargo, posiciones el operados alemán Bikester, que ahora está en el lugar 5.498 frete al 4.003 de hace un año.

El ranking de las 10 tiendas online de ciclismo, mejor posicionadas se completa con la web de origen francés Alltrikcs.es, que está en la posición 6.139.

### 3.4. Análisis Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades

El DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) resume los aspectos clave del entorno de negocio y la capacidad estratégica de una organización que es más probable que afecten al desarrollo de la estrategia. Así, el método del análisis DAFO consiste en analizar el contexto competitivo de la empresa desde dos vertientes o entornos: externo e interno.

La primera vertiente sería aquella en la que la empresa señala las amenazas y oportunidades que se dan en el sector en el que se mueve. En este punto se deben definir las fronteras donde se va a mover la empresa, y cómo van a ser los competidores contra los que se va a tener que enfrentar.

La segunda vertiente analizaría las fortalezas y debilidades de la empresa (entorno interno de la empresa), según las circunstancias en las que se mueve la competencia de una manera individual, pero basándose siempre en hechos objetivos o reales.

#### **Debilidades:**

- Requiere capital inicial elevado.
- Necesidad de financiación.
- Empresa de nueva creación, sin experiencia previa.
- Fácil confusión con la competencia.
- Dependencia de la tecnología.

#### **Amenazas:**

- Amenaza de la competencia (fuerte y numerosa).
- Inestabilidad política y económica.
- Reforma fiscal (incremento IVA, etc).
- Lento crecimiento demográfico.

#### **Fortalezas:**

- Precios competitivos para los clientes.
- Especialización.
- Calidad.
- Atención personalizada al cliente.



- Buen conocimiento del mercado.
- Flexibilidad para evolucionar con los cambios del mercado.
- Utilización de nuevas tecnologías.

**Oportunidades:**

- Crecimiento del mercado del ciclismo.
- Crecimiento del mercado online en España.
- Empresas del sector no menor variedad de productos.
- Mayor difusión de información.
- Creciente interés del mercado femenino por el ciclismo.

## **CAPITULO 4: Análisis de Operaciones**

En el presente apartado, el estudio se centra, básicamente, en tres aspectos.

En el primero se decidirá la situación lógica de la empresa, analizando las características básicas que debe cumplir.

A continuación, se expondrá la distribución del almacén y de la oficina, la cual deberá ser agradable y grata para los trabajadores.

Finalmente, se numerara los diferentes procesos que se desarrollaran durante la actividad normal. Dichos procesos deberán determinar las actividad se y la secuencia de las mismas para el buen funcionamiento de la sociedad.

### **4.1. Localización**

La localización geográfica de la empresa en una determinada localidad o región es una decisión de tipo estratégica. Dicha decisión dependerá de ciertos factores que pueden favorecer o perjudicar la actividad económica presente y futura de la empresa.

Dado que se trata de ubicar un negocio de venta online, las características básicas que se debe tener en cuenta son las siguientes: acceso a internet, coste de alquiler bajo y buena comunicación.

En este caso, la oficina de CyclingLady.com va a estar ubicada en Burjasot, en el edificio Crea en la avenida de las jacarandas, número 2, en la novena planta. Se encuentra disponible una oficina de 117 metros cuadrados a 4,10 €/m.

**Gráfico 20. Mapa con la ubicación de la oficina.**



**Fuente: Google Maps (2016)**

El alquiler mensual será de 480€, IVA incluido. Se abonará en primer lugar 3 meses de fianza (1.440€). La oficina es tipo loft con gran luminosidad, incluye plaza de garaje y trastero; está muy bien comunicada con la pista de Ademuz y la ronda Norte. El edificio tiene servicio de conserje-vigilancia 24 H.

**Gráfico 21. Fotografía del edificio.**



**Fuente: Ecom consultores (2016)**

## 4.2. Distribución en Planta

En cuanto a la distribución en planta, la oficina tiene 117 metros cuadrados, distribuidos en dos plantas, cada una de ellas con baño completo. La primera planta dispone también de una cocina bien equipada, aislada por una persiana de madera, cómo se puede observar en las fotografías.

En la distribución inicial del inmueble, se destina la planta superior al almacenaje de los artículos que se mantendrían en stock. Esta planta dispone de un armario de dimensiones considerables, a la vez que se instalarían diversas estanterías para la correcta clasificación de los diferentes artículos.

### Gráfico 22. Fotografía de la distribución del inmueble



Fuente: Ecom consultores (2016)

En la primera planta se acomodarán las mesas de trabajo para el personal de la empresa, a la vez que diferentes armarios archivadores.

**Gráfico 23. Fotografía del inmueble**

Fuente: Ecom consultores (2016)

#### **4.3. Procesos**

Un proceso, es un conjunto de actividades que permiten alcanzar un objetivo específico. Los procesos deben ser relevados en una organización con la finalidad de alcanzar las tres E (Eficiencia, Efectividad y economía) en una entidad.

El proceso está vinculado a la misión, producto y servicios que ofrece una empresa. Es un conjunto de actividades agrupadas en etapas secuenciales.

Para ello, se expone a continuación los dos procesos más relevantes a seguir en Cyclinglady: el proceso de venta y el proceso logístico.

##### **Proceso de venta**

El proceso de venta es el conjunto de etapas por las que un cliente ha de pasar con la finalidad de formalizar un pedido en una tienda online. Este

proceso comienza cuando un cliente accede al sitio web y termina con la aceptación o confirmación del pedido.

El proceso se detalla a continuación, enumerando las diferentes fases:

- **Acceso a la tienda de productos**

El cliente accede a la tienda y mientras se desplaza por el catálogo va añadiendo productos a su carrito. Es decir, va completando su pedido.

- **Resumen de la cesta de la compra**

Completado su pedido, el cliente accede a su carrito para visualizar un resumen de los productos que ha ido añadiendo. El cliente confirma visualmente que los productos que aparecen son los que quiere comprar y que los precios de cada uno de ellos son los esperados e indicados previamente. En este resumen deben aparecer los precios de cada producto, los impuestos repercutibles y el importe total del pedido (incluidos impuestos) a excepción de los gastos de envío. Desde este punto, el cliente debe poder eliminar productos de su carrito de compra de forma rápida e intuitiva. Es importante también que en esta pantalla el cliente pueda modificar las unidades de cada producto presentes en el carrito directamente desde esta pantalla.

- **Registro del cliente**

En esta etapa, el cliente registrado deberá iniciar sesión si todavía no lo ha hecho. Si el usuario no está registrado deberá registrarse para continuar con el proceso de compra.

- **Dirección de envío:**

En este punto se introduce la dirección de envío y facturación o se confirman en caso de ya estar registrado. La aplicación de comercio electrónico que se esté utilizando debe permitir gestionar al menos dos direcciones para cada cliente ya que la dirección de envío no tiene por qué coincidir con la dirección de facturación.

- **Opciones de envío:**

En esta etapa, se le debe mostrar al cliente las diferentes alternativas de envío y los gastos asociados a cada alternativa. El cliente debe elegir entre una de ellas. Este es un punto importante en el proceso ya que muchas veces unos

plazos muy largos, pocas alternativas o una percepción por parte del cliente de unos gastos de envío altos provocan que el cliente abandone el proceso de compra en esta etapa.

- **Formas de pago:**

Ahora es el momento de elegir entre las diferentes opciones de pago disponibles. En esta pantalla debe aparecer un resumen del pedido y ahora tienen que aparecer los gastos de envío elegidos en la anterior etapa. Esta etapa es la más importante y delicada del proceso de compra del cliente. Si el sistema no transmite confianza al cliente, probablemente abandone el proceso de compra.

- **Aceptación del pedido:**

Para completar el proceso de compra, el cliente deberá aceptar el pedido. Según el método de pago elegido, el cliente será reenviado a uno u otro sitio, en caso de que el pago se fuera a realizar en ese momento.

**Proceso logístico**

Las empresas deben asegurarse de la entrega y procesos asociados funcionan tan bien como sea posible para que el consumidor goce de una experiencia de compra perfecta.

Los procesos logísticos de la tienda online serán los siguientes:

- **Realización del pedido al proveedor**

En principio, no es conveniente ofrecer productos en nuestra tienda online que no permanezcan en stock. Para controlar el stock habrá que tener en cuenta diferentes factores como son el plazo de suministros del proveedor, los costos de suministro o los pedidos diarios en la tienda online, entre otros. Se deberá tener en cuenta la rotación de los productos para no incurrir en roturas de stock. También será importante tener en cuenta la cantidad de pedidos que se reciben diariamente, los días de la semana en los pedidos son más cuantiosos y los días en los que son menos cuantiosos, y las temporadas o meses del año en los que más se reclama un producto u otro.

- **Recepción de mercancía**

Para llevar un correcto control de recepción en la tienda online, habrá que comprobar en la recepción de la mercancía que los productos recibidos coinciden en tipo y número de unidades con los del pedido que realizamos a nuestro proveedor. Se deberá comprobar si los productos y cantidades descritas en el albarán coinciden con las características de la recepción y después se procederá a la clasificación de la mercancía. En el caso de que la mercancía no pase el control de calidad, se deberá anotar en el albarán del transportista las incidencias para su posible reclamación, ya sean de mal acondicionamiento, cajas abiertas, golpes, etc.

- **Ubicación**

Colocación de los productos recibidos en el lugar correspondiente en el almacén. Cada mercancía debe tener una ubicación dentro del almacén. Esta ubicación se puede asignar por medio del personal, o utilizando un programa de gestión de almacén.

Posteriormente, hay que incorporar dichos productos recibidos al stock del programa informático. Para que el comercio web funcione perfectamente, se debe conocer en todo momento cual es el stock disponible de cualquier producto y que dicho stock sea mostrado en tiempo real en la web de nuestra tienda online. En la base de datos deben constar para cada tipo de mercancía o ubicación como mínimo, los siguientes datos:

- Referencia de la mercancía.
- Fecha de recepción.
- Número de unidades.
- Ubicación.

- **Preparación de los pedidos (picking)**

Desde el momento en que el cliente realiza la compra online, es importante disponer de un sistema de seguimiento de pedido para aumentar la confianza del cliente en la tienda. Se deberá comprobar que el producto se haya en stock y se elaborará el albarán. En este proceso se restarán las unidades del pedido, que se debe preparar, al stock de la base de datos.

Impreso el albarán, se verificará el producto con el pedido en la ubicación, y se procederá al embalaje del mismo donde se incluirá también la factura para el cliente. Se procederá a sellar el paquete y a pesarlo para evitar discrepancias con la empresa de transportes y poder comunicarles el peso de cada bulto para que pasen a recoger, momento en el que el transportista firmará el albarán de almacén para tener constancia de que ha sido recogido.

El cliente debe poder consultar en la web de la tienda online o en la web de la empresa de transporte la situación de su pedido. Tras la realización del pedido, el cliente recibe un código de pedido o tracking con el cual podrá consultar la situación del mismo. El cliente recibe un e-mail de la tienda en el cual se confirma que el pedido se ha realizado correctamente. Este primer correo es fundamental para la tranquilidad del cliente.

En cualquier momento el cliente puede entrar con su código para ser informado de que su pedido está siendo transportado a su destino y que llegará en las próximas horas.

El picking es la preparación de los diferentes productos que conforman un pedido, embalaje y etiquetado del paquete resultante.

#### - **Entrega del pedido**

Con la entrega del pedido que el cliente ha realizado en la tienda online, termina el proceso de logística. Es un aspecto fundamental, tener bien atado la gestión de las devoluciones, es esencial dado que las devoluciones tienen un gran impacto sobre el margen del producto.

Algunos de los aspectos que pueden ser motivo de devolución son los siguientes:

- El producto no cumple con las expectativas del cliente.
- El artículo llega roto o en mal estado.
- El producto es el correcto pero sus características no son las que esperaba el cliente.
- Directamente ha sido enviado un producto erróneo.
- La entrega ha llegado con retraso.

**Gráfico 24: Cuadro del proceso logístico**



Fuente: El rincón del Marketing (2016)

## **CAPITULO 5: Organización y Recursos Humanos**

### **5.1. Misión, visión y valores de la empresa**

La misión de una empresa es la razón de ser de la organización, el motivo por el cual existe.

La misión principal de la organización es comercializar artículos de material deportivo para ciclismo y específico para la mujer para la máxima comodidad en la práctica del ciclismo, a un precio asequible y atendiendo las necesidades de las consumidoras.

La visión es una declaración de aspiración de la empresa a mediano o largo plazo, es la imagen a futuro de cómo se desea que sea la empresa más adelante.

La visión de Cyclinglady es ser reconocida por los consumidores y llegar a ser un referente nacional en el textil de ciclismo, ofreciendo una gran variedad de artículos para las usuarias de las diferentes modalidades de ciclismo.

Los valores permiten definirse como empresa y guiarán los valores de las personas que trabajan en la organización. Además son instrumentos gerenciales que permite orientar las conductas de los miembros de una institución.

A continuación se exponen los valores de la empresa:

- Orientación al cliente
- Trabajo en equipo
- Calidad
- Profesionalidad
- Innovación

## 5.2. Forma jurídica y fiscal

La elección de la forma jurídica a adoptar para la puesta en marcha de una nueva empresa debe ser objeto de un detenido estudio, a fin de elegir aquella que mejor se adapte a las características del proyecto a desarrollar.

Antes de analizar las distintas formas existentes, es necesario determinar los factores que determinan la elección de la forma jurídica de la empresa. Resumiendo, se pueden señalar las siguientes:

- **Tipo de actividad a ejercer.** Tanto la actividad a ejercer como el sector pueden obligar a adoptar determinadas formas jurídicas: banca, agencias de viaje y otros exigen por ley constituir una sociedad mercantil.
- **Número de personas que participen en el proyecto empresarial.** Dependerá si se trata de empresas individuales o sociedades, e incluso existen determinadas formas jurídicas que exigen un número mínimo de socios (sociedades laborales y cooperativas).
- **Responsabilidad de los promotores.** Para la elección de la forma jurídica se deberá elegir entre restringir la responsabilidad al capital aportado a la sociedad o afrontar el riesgo de responsabilizar tanto el patrimonio personal como el social.
- **Relaciones que mantienen los socios entre sí.** Cabe la posibilidad de restringir la entrada de nuevos socios o de valorar simplemente la aportación económica.
- **Necesidades económicas del proyecto.** Influyen en la medida que es necesario un capital social mínimo para determinados tipos de sociedad.
- **Aspectos fiscales de la empresa.** Se deberá analizar el tipo de imposición fiscal al que están sometidas las actividades que realiza dicha empresa y como repercuten fiscalmente en el impuesto de la renta de las personas físicas los beneficios obtenidos.

**Gráfico 25. Cuadro comparativo de las diferentes formas jurídicas**

	FORMA JURÍDICA	Nº DE SOCIOS	CAPITAL SOCIAL MÍNIMO	RESPON-SABILIDAD	RÉGIMEN FISCAL	ÓRGANOS DE GOBIERNO	TRÁMITES DE CONSTITUCIÓN
PERSONAS FÍSICAS	EMPRESARIO INDIVIDUAL	1	No existe legalmente	ilimitada	IRPF	El propio empresario	Ninguna formalidad
	COMUNIDAD BIENES	Mínimo 2	No existe legalmente	ilimitada	IRPF	Administradores: uno o varios o todos los comuneros	Escritura pública
	SOCIEDAD CIVIL	Mínimo 2	No existe legalmente	ilimitada	IRPF	Administrador único, varios, mancomunados o todos los socios	Escritura pública si aportan bienes inmuebles o derechos reales
SOCIEDADES MERCANTILES	SOCIEDAD LIMITADA	Mínimo 1	3.000 € 100% desembolsado	Limitada al capital aportado	IS	Administradores: todos los socios, excepto si se nombra uno o varios gestores	Escritura pública
	S.L. NUEVA EMPRESA	Min. 1-Max. 5 momento constitución	3.012 € max.120.202 €	Limitada al capital aportado	IS	Órgano unipersonal o pluripersonal formado por socios	Escritura pública que podrá ser a través de técnicas telemáticas
	SOCIEDAD ANÓNIMA	Mínimo 1	60.000 € desembolsado min 25%	Limitada al capital aportado	IS	Junta General de Accionistas, Consejo de Administración o administradores.	Escritura pública incluyendo estatutos
SOCIEDADES MERCANTILES ESPECIALES	SOCIEDAD LIMITADA LABORAL	Mínimo 3	3.000 € 100% desembolsado	Limitada al capital aportado	IS	Junta general, Consejo de Gobierno	Escritura pública
	SOCIEDAD ANONIMA LABORAL	Mínimo 3	60.000 € 25% desembolsado	Limitada al capital aportado	IS	Junta general, Consejo de Gobierno	Escritura pública
	SOCIEDAD COOP.	Coop. 1º: min 3 Coop. 2º: min 2	Fijado en los estatutos	Limitada al capital aportado	IS (régimen especial)	Asamblea General, Consejo Rector, Intervención	Escritura pública
	SOCIEDAD DE GARANTÍA RECÍPROCA	Mínimo 150	Fijado en los estatutos. No inferior a 1.803.036,30 € Desemb. 100%	Limitada	IS	Junta general, Consejo de Gobierno	Escritura pública. Previa autorización del MINECO
	SOCIEDAD CAPITAL - RIESGO	No existe límite en el momento de const. (Consejo mínimo 3 socios)	1.200.000 € desemb. Mínimo 50%	Limitada	IS	Junta General Accionistas. Consejo Admón.	Escritura pública. Previa autorización del MINECO
	AGRUPACIÓN DE INTERES ECONOMICO	Mínimo 2	No existe legalmente	Subsidiaria a la AIE	IS	Una o varias personas designadas en la escritura de constitución	Escritura pública
	SOCIEDAD AGRARIA DE TRANSFORM.	Mínimo 3	Fijado por los socios. Desemb. Min 25%	Ilimitada	IS	Asamblea General, Junta Rectora y Presidente	Estatutos Sociales

Fuente: Cámara de comercio de Valencia (2016)

Tras analizar las diferentes opciones, finalmente se optará por una sociedad de responsabilidad limitada para la nueva empresa, ya que presenta las siguientes características a tener en cuenta:

- **Número de socios:** mínimo de uno, sin existir límite máximo. Pueden ser personas físicas o jurídicas.
- **Responsabilidad de los socios:** solidaria entre ellos y limitada al capital aportado, de manera que los socios no responden ante las deudas con su patrimonio personal.
- **Clase de socios:** pueden ser socios trabajadores y/o socios capitalistas.
- **Capital social:** el mínimo legal es de 3.000 € totalmente desembolsado, sin existir límite máximo. Estará dividido en participaciones sociales, cuya transmisión tiene ciertas limitaciones legales.

A continuación, se exponen algunas de las ventajas que conlleva la sociedad limitada:

- Responsabilidad frente a acreedores limitada al capital social y a los bienes a nombre de la sociedad.
- Relativa sencillez en cuanto a trámites burocráticos, tanto en la constitución como en el funcionamiento, con una gestión más sencilla que la de una sociedad anónima.
- Capital social mínimo exigido relativamente bajo, 3.000 €, que además, una vez desembolsado puede destinarse a financiar inversiones o necesidades de liquidez.
- El número de socios es el mínimo posible, uno, por lo que puede ser unipersonal.
- Los costes de constitución son asequibles, del orden de 600 €, sin contar la aportación de capital social.

### 5.2.1. Trámites de constitución

#### Trámites constitución de la sociedad

- **Certificado Negativo del Nombre**

Es una certificación acreditativa de que el nombre elegido para la sociedad no coincide con el de otra existente.

- Documentos a presentar: Instancia oficial con los nombres elegidos (un máximo de cinco por orden de preferencia).
- Plazo: antes de ir al Notario. La validez del nombre concedido es de 3 meses. Pasado este plazo debe renovarse, siempre que no hayan transcurrido más de 6 meses, ya que entonces habrá caducado definitivamente.
- Lugar: Registro Mercantil Central (C/ Príncipe de Vergara 94 – Madrid, [www.rmc.es](http://www.rmc.es)).

- **Apertura de cuenta bancaria a nombre de la sociedad**

Una vez tenga el certificado de denominación, debe acudir a una entidad bancaria para abrir una cuenta a nombre de la "sociedad en constitución", ingresando el capital mínimo inicial de la sociedad (3.000 euros para la Sociedad Limitada). El banco entregará un certificado que habrá que presentar al Notario. Con posterioridad, puede utilizarse el dinero ingresado.

- **Elaboración de los Estatutos y Escritura de Constitución**

Los estatutos son las normas que van a regir la sociedad (nombre, objeto social, capital social, domicilio social, régimen de participación de cada socio, etc.). A continuación se debe pasar por el Notario para firmar la escritura de constitución de la sociedad, pues sin él no es posible inscribir la sociedad en el Registro Mercantil. Es necesario presentar:

- El certificado de denominación del Registro Mercantil Central.
- El certificado bancario.
- Los Estatutos Sociales.

- D.N.I. de todos los socios.
- **Liquidación del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales**

Es un impuesto que grava la constitución, aumento de capital, fusión, transformación o disolución de una sociedad. Consiste en abonar el 1% del capital inicial que figure en los estatutos.

  - Documentos a presentar: Impreso modelo 600, primera copia y copia simple de la escritura de constitución, fotocopia del CIF provisional, el cual ha sido solicitado previamente en hacienda.
  - Lugar: Consejería de Hacienda de la Comunidad Autónoma correspondiente.
  - Plazo: 30 días hábiles a partir del otorgamiento de la escritura.
- **Inscripción en el Registro Mercantil**

La Sociedad Limitada debe presentarse a inscripción en el plazo de 2 meses. El Registro Mercantil será el correspondiente al domicilio social que se haya fijado en los Estatutos.

Para realizar la inscripción, hay que presentar:

  - Certificado de denominación del Registro Mercantil Central.
  - Primera copia de la Escritura.
  - Ejemplares del modelo 600 (ITP) abonado anteriormente.
  - Habrá que pagar una provisión de fondos al hacer la entrega, y el resto cuando se retire. Lo normal es que soliciten un teléfono o fax para comunicar cuando se puede retirar.

Una vez inscrita, la sociedad adquiere personalidad jurídica.

### **Trámites en Hacienda**

- **Solicitud del Código de Identificación Fiscal (CIF)**

Sirve para identificar a la sociedad a efectos fiscales, a diferencia del empresario individual que se identifica con su NIF. En un principio se otorga un CIF provisional para empezar a funcionar, debiendo canjearlo por el definitivo en un plazo de 6 meses.

- Documentos a presentar: Impreso modelo 036, original y copia simple de la escritura de constitución, fotocopia del DNI del solicitante si es un socio o fotocopia del poder notarial si es un apoderado.
- Plazo: 30 días a partir del otorgamiento de la escritura. Luego hay 6 meses para retirar el CIF definitivo.
- Lugar: Administración o Delegación de la Agencia Estatal de la Admón. Tributaria correspondiente al domicilio fiscal de la sociedad.

- **Alta en el Impuesto de Actividades Económicas (IAE)**

Es un tributo de carácter local, que grava el ejercicio de actividades empresariales, profesionales o artísticas, se ejerzan o no en local. Es obligatorio para toda sociedad, empresario o profesional. Se presentarán tantas altas como actividades se vayan a ejercer. A partir del 1 de enero de 2003, están exentos del pago de este impuesto, las personas físicas, las sociedades civiles y sociedades mercantiles, que tengan un importe neto de la cifra de negocios inferior a 1.000.000 de euros. La declaración de alta, modificación y baja del IAE, en caso de sujetos pasivos que estén exentos del mismo por todas las actividades que desarrollen, se llevará a cabo a través del modelo 036 (Declaración Censal). En caso de que cualquiera de sus actividades tribute en el IAE presentará el modelo 840.

- Documentos a presentar: si está exento de pago, se hará a través del modelo 036 de Declaración Censal. En otro caso, debe presentarse el Modelo oficial 840 debidamente cumplimentado, DNI para el empresario individual, CIF para Sociedades, NIF para el apoderado.
- Plazo: 1 mes desde el inicio.
- Lugar: Administración o Delegación de la Agencia Estatal de la Administración Tributaria correspondiente al lugar en que se ejerza la actividad.

- **Declaración Censal (IVA)**

Es la declaración de comienzo, modificación o cese de actividad, que han de presentar a efectos fiscales los empresarios, los profesionales y otros obligados tributarios.

- Documentos a presentar: Modelo oficial 036, NIF o CIF (para sociedades) o Alta en el IAE.
- Plazo: antes del inicio de la actividad.
- Lugar: Administración de Hacienda o Delegación correspondiente al domicilio fiscal de la empresa.

### **Trámites en Ministerio de Trabajo**

- **Afiliación y alta en el Régimen de Autónomos**

Es un régimen especial de la Seguridad Social obligatorio para trabajadores por cuenta propia y para los socios trabajadores de sociedades civiles y mercantiles, que dependiendo de los casos deben darse de alta en este régimen o en el General.

- Documentos a presentar: Documento de afiliación, Parte de alta de asistencia sanitaria, Parte de alta de cotización por cuadruplicado, Fotocopia del alta en el IAE, Fotocopia del DNI para el empresario individual y del contrato y CIF si se trata de una sociedad, en el caso de tratarse de un profesional Colegiado, certificado del colegio correspondiente.
- Lugar: Tesorería General de la Seguridad Social correspondiente.

- **Solicitud del número de patronal**

Sólo debe hacerse cuando va a contratarse algún trabajador. De esta manera se inscribe la empresa en la seguridad social que asigna al empresario un Código de cuenta de cotización principal. Dicha inscripción será única y válida para toda la vida de la persona física o jurídica titular de la empresa.

- Documentos a presentar: Impreso de inscripción de empresas por triplicado, NIF del titular o copia de la escritura de constitución,

contrato de asociación o Mutua de accidentes de trabajo para hacer constar el sector laboral de la empresa, impresos de alta del trabajador contratado y alta en el IAE.

- Plazo: antes de que el trabajador comience su actividad.
- Lugar: Tesorería General de la Seguridad Social correspondiente al domicilio de la empresa.

- **Comunicación de Apertura del centro de trabajo**

Deben realizarla aquellas empresas que procedan a la apertura de un nuevo centro de trabajo o reanuden la actividad después de efectuar alteraciones, ampliaciones o transformaciones de importancia.

- Documentos a presentar: Modelo oficial por cuadruplicado con los datos de la empresa, datos del centro de trabajo, datos de la plantilla, datos de la actividad que se desarrolla.
- Plazo: 30 días siguientes al inicio o reanudación de la actividad.
- Lugar: Dirección Provincial de trabajo, Seguridad Social y Asuntos Sociales.

- **Solicitud del Libro de Visita**

El libro de Visita es obligatorio para todas las empresas y autónomos, aunque no tengan trabajadores a su cargo, y debe presentarse ante una posible Inspección de Trabajo. Debe tenerse uno por cada centro de trabajo.

- Plazo: antes de empezar la actividad.
- Lugar: debe diligenciarse en la Inspección Provincial de Trabajo y Seguridad Social. Actualmente, puede sustituirse por el alta en el Libro de Visitas electrónico.

### 5.3. Organigrama

Para el inicio de la actividad de la empresa, se propone una división de la organización por departamentos: el departamento de marketing y el departamento de compras.

El organigrama que se propone para la empresa es el siguiente:

**Gráfico 26. Organigrama de Cyclinglady**



Fuente: Linkoo.com (2016)

### 5.4. Análisis de los puestos de trabajo

Como se observa en el organigrama, la organización estará encabezada por un administrador que cumplirá la función de E-commerce manager, el cual será el responsable de gestionar el proyecto, entender y controlar el proceso de venta online desde el principio hasta el final. Será una persona con conocimientos de Administración y Dirección de Empresas y su misión queda resumida en los siguientes cuatro puntos:

- Objetivo principal: generar ventas.
- Trabajar el posicionamiento de marca.
- Adaptación de tendencias a la tienda online.

- Contentar y fidelizar a los clientes.

A continuación, el Departamento de Marketing deberá estar dirigido por alguien con conocimientos de administración. El director de marketing es el máximo responsable de esta área dentro de cualquier organización.

A grandes rasgos, éstas serían las principales funciones del Director:

- Diseñar e implementar el Plan de Marketing de la organización.
- Definir las estrategias de marketing para la oferta de productos o servicios.
- Planificar, elaborar y gestionar el presupuesto del departamento, bajo unos estándares de eficiencia y optimización de recursos.
- Analizar las acciones del departamento y evaluar y controlar los resultados de las mismas.
- Dirigir y liderar el equipo de trabajo.

Por otra parte, el Departamento de Compras estará dirigido también por alguien con conocimientos de administración de empresas o económicas. Aunque el objetivo básico de dicho departamento es asegurar que el suministro de los artículos para la venta tenga continuidad, reducir el costo final de los productos es también un objetivo a conseguir, además de otros factores que pueden hacer que aumente el éxito del departamento de compras en cualquier empresa. Estos factores son los siguientes:

- Reducir costes.
- Buscar alternativas a las fuentes de suministros que ya se tienen.
- Optimizar las relaciones con los proveedores.
- Integrar el departamento de compras al resto de la organización.

Por último, la empresa contará con dos colaboradores más. La idea es incorporar al equipo de trabajo un Ingeniero Informático y un Diseñador Web, que trabajarán en conjunto, y bajo la supervisión del E-commerce Manager, para la construcción y mantenimiento de la página online.

## CAPITULO 6: Plan de Marketing

### 6.1. Segmentación del mercado

La segmentación de mercado es una fase importante de todo un estudio de mercado. Normalmente el "mercado" es un grupo heterogéneo y diverso de consumidores con gustos, necesidades y motivaciones de compra diferentes.

La segmentación es muy importante para los autónomos y para las pequeñas y medianas empresas, ya que sus posibilidades de éxito comercial serán mucho mayores en la medida en la que consigan especializarse en un segmento de mercado y ofrecer un valor adicional al que ofrecen empresas de mayor tamaño.

La selección de los mercados que mejor se ajustan a los productos y características de la empresa, permite desarrollar una estrategia comercial y de marketing más ajustada a las necesidades del segmento objetivo, lo cual incrementará la fidelidad del cliente hacia el producto.

Existen diferentes criterios para identificar las variables de segmentación del mercado, pero la forma más sencilla para una pequeña o mediana empresa es distinguir entre criterios generales (comunes a toda la población), específicos (orientados al producto o servicio), objetivos (aportan información cuantitativa) y subjetivos (aportan información cualitativa).

A continuación, se detallan las características del segmento objetivo:

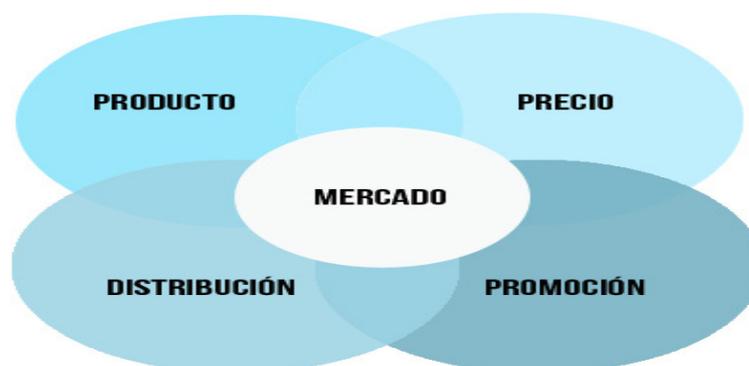
- **Generales-objetivos:**
  - **Zona geográfica:** la tienda online se enfoca, inicialmente, a todo el territorio nacional como público objetivo.
  - **Sexo y edad:** el producto a comercializar está dirigido al público femenino, desde 14 años de edad.

- **Generales-subjetivos:**
  - **Estilo de vida:** dirigido a un perfil con un nivel de consumo medio y con hábitos saludables, con interés en el deporte y en las actividades al aire libre.
  - **Personalidad:** cualquier tipo de personalidad puede formar parte de un grupo de ciclismo.
- **Específicos-objetivos:**
  - **Tipo de consumidor:** dirigido al "optimista equilibrado" uno de los grupos de consumidores más habitual y que cuenta con mayor peso de mujeres (51%). Compran online, un 49% de este lo hace todos los meses.
- **Específicos-subjetivos:**
  - **Actitud:** dirigido a personas que son prácticas, optimistas y buscan la calidad en lo que compran. Tienen confianza en el futuro y en ellos mismos.

## 6.2. Marketing Mix

El marketing mix es un análisis de estrategia de aspectos internos, desarrollada comúnmente por las empresas. Se analizan cuatro variables básicas de su actividad. Producto, precio, distribución y promoción.

**Gráfico 27. Estructura marketing mix**



Fuente: Debitoor.es (2016)

El objetivo de aplicar este análisis es conocer la situación de la empresa y poder desarrollar una estrategia específica de posicionamiento posterior.

Esta estrategia es también conocida como las "4Ps", dado que en su origen anglosajón se conoce como: Price (precio), product (producto), place (distribución) y promotion (promoción).

### **6.2.1. Producto**

La definición de producto, teniendo en cuenta la filosofía de marketing, implica la orientación de la empresa hacia el mercado.

En este sentido, Kotler lo define como todo aquello que puede ofrecerse a la atención de un mercado para su adquisición, uso o consumo y que además puede satisfacer un deseo o necesidad. Abarca objetos físicos, servicios, sitios, organizaciones e ideas.

Esta variable engloba tanto el producto en sí que satisface una determinada necesidad, como todos aquellos elementos/servicios suplementarios a ese producto en sí.

En el caso de Cyclinglady, el producto a ofrecer constará de diferentes artículos de vestir, calzado y complementos para la práctica de las diversas modalidades de ciclismo.

Los artículos que van a componer la cartera de productos son los siguientes:

- Maillots y culotes de verano.
- Chaquetas y culotes de invierno.
- Camisetas térmicas.
- Chalecos, guantes, calcetines y cubre zapatillas.
- Zapatillas.
- Cascos.

Tendrá especial importancia el packaging, es decir, el embalaje de los artículos una vez efectuada la venta. Las cinco funciones básicas de un buen envase son: proteger, informar, diferenciarse, ilusionar y provocar.

Además de asegurar que el paquete llegue en óptimas condiciones, se cuidará el diseño del envoltorio, ya que la primera impresión y experiencia de compra en la tienda virtual será su impacto visual. Una buena presentación es la mejor forma de encontrar nuevos clientes.

### 6.2.2. Precio

El precio es una variable que viene a sintetizar, en gran número de casos, la política comercial de la empresa.

Para el cliente potencial, el valor del producto se manifiesta en términos objetivos y subjetivos, ya que tiene una escala muy particular a la hora de computar los diferentes atributos de los que está compuesto, de ahí la denominación de caro o barato que les da. Sin embargo, para la empresa el precio es un elemento muy importante dentro de su estrategia de marketing mix, junto con el producto, la distribución y la promoción.

Respecto a la política de precio, existen muchos factores que determinan las decisiones a la hora de fijar los precios. Unos son internos de la empresa y otros dependen del entorno.

Entre los factores internos podemos citar:

- **Objetivos de marketing:** el primer paso para fijar los precios es decidir, dentro de la estrategia de marketing mix, los objetivos perseguidos.

Algunos ejemplos de objetivos:

- **Supervivencia**, en situaciones como competencia muy intensa o cambio en los hábitos de los consumidores. En este caso, bastará que los precios cubran los costes.
- **Máximo beneficio**. Suelen ser acciones de corto plazo, para rentabilizar situaciones de dominio o prepararse a nuevas inversiones.
- **Aumento de la cuota de mercado**. Como objetivo a largo plazo puede permitir aumentar las ventas y por lo tanto reducir los costes por economía de escala.

- **Liderazgo de calidad.** Consiste en incrementar los precios, pero esta acción debe estar complementada por un aumento real de percepción de la calidad del producto por parte de los usuarios.
- **Dificultar la entrada en el mercado a la competencia.** Se pueden usar los precios para desanimar la entrada de competidores o también programas de fidelización de los clientes.
- **Estrategia de marketing mix:** el precio es sólo una de las herramientas que se utilizan para los objetivos del mercado que debe coordinarse con el resto de elementos (4P's). una técnica frecuentemente empleada es la de fijar primero el precio máximo a la que se cree que se podrá vender el producto y luego comenzar el trabajo hacia atrás: diseñar y planificar promoción y distribución.
- **Costes:** determinan el precio más bajo que puede tener un producto. Incluyen los costes fijos o de estructura y los costes variables. Los costes de un determinado producto varían a lo largo de su vida útil en función de la cantidad producida, de la experiencia de la producción y de la mejora de la tecnología de producción.
- **Estructura organizativa.** Actualmente son los directivos comerciales los que fijan no sólo los precios, sino las características del producto. Posteriormente el departamento de producción debe analizar la posibilidad de fabricar ese a producto a ese precio.

En cuanto a los factores externos, los más importantes son:

- **El mercado y la demanda** determinan el límite superior del precio. Según el tipo de mercado se pueden dar cuatro situaciones:
  - **Competencia perfecta.** Muchos compradores y vendedores, producto uniforme. Poca importancia del marketing.
  - **Competencia monopolística.** Muchos compradores y vendedores, productos variables en calidad. Amplia gama de precios e importancia del marketing.

- **Competencia oligopolística.** Pocos vendedores y productos uniformes o no uniformes. Las estrategias de marketing con muy sensibles a las de los competidores.
- **Monopolio puro.** Un solo vendedor. El límite del precio puede depender de evitar atraer a competidores o del miedo a la intervención de las autoridades.
- **La competencia.** Los precios de la competencia y su reacción al cambio de los nuestros. Los mercados de competencia monopolística y oligopolística son los más afectados. Una buena información es clave para evitar que sea la reacción negativa del mercado la que nos informe de nuestra mala situación con respecto al precio.
- **Otros factores:** la situación económica, el papel de los intermediarios o las acciones del Gobierno, por ejemplo.

La elección de una adecuada estrategia de precios es un paso fundamental dentro del 'proceso de fijación de precios' porque establece las directrices para: la fijación del precio inicial, y los precios que se irán fijando a lo largo del ciclo de vida del producto, todo lo cual, apunta al logro de los objetivos que se persiguen con el precio.

En este caso, la estrategia a seguir será la de precios por líneas de productos. Consiste en fijar un conjunto de precios que maximice los beneficios de toda la cartera de productos. La idea es estructurar algunos de los artículos en dos gamas diferenciadas: gama alta y gama media. Éstos serán los maillots y culotes de verano, las chaquetas y culotes de invierno, y las zapatillas de ciclismo. Los de gama media serán algo más económicos, con prestaciones de calidad media. El resto de productos, es decir, las camisetas térmicas, los chalecos, guantes, calcetines y cubre zapatillas, tendrán solo una categoría.

A continuación se presenta en un cuadro el rango en el que van a oscilar los precios y los márgenes de beneficio, aproximadamente, según artículos y su gama de calidad.

**Gráfico 28. Precio de los artículos de Cyclinglady.**

<b>Artículo</b>	<b>Gama</b>	<b>Precio</b>	<b>Margen Bº</b>
Maillot	Media	30€ - 50€	20% - 30%
	Alta	50€ - 70€	30% - 50%
Culote verano	Media	40€ - 80€	20% - 30%
	Alta	80€ - 150€	30% - 50%
Chaqueta	Media	70€ - 120€	20% - 30%
	Alta	120€ - 250€	30% - 50%
Culote invierno	Media	50€ - 120€	20% - 30%
	Alta	120€ - 300€	30% - 50%
Camisetas técnicas	-	40€ - 70€	20% - 30%
chalecos	-	50€ - 110€	20% - 30%
guantes	-	25€ - 55€	20% - 30%
calcetines	-	15€ - 30€	20% - 30%
Cubre zapatillas	-	40€ - 70€	20% - 30%
zapatillas	Media	130€ - 200€	20% - 30%
	alta	200€ - 400€	30% - 50%
Cascos	media	80€ - 130€	20% - 30%
	Alta	130€ - 200€	30% - 50%

Fuente: Elaboración propia (2016)

### 6.2.3. Distribución

Un buen sistema de distribución se debe centrar en la satisfacción de tres factores básicos: tiempo, lugar y cantidad, para lo cual se deberá realizar un importante esfuerzo comunicativo y económico, dentro de unos costes razonables.

Aunque la distribución y la logística puedan funcionar de forma independiente, siempre debe actuar bajo la supervisión, la estrategia y los objetivos establecidos por la gerencia o el departamento de marketing.

El cuándo, cómo y cuánto son las tres preguntas básicas que todo proceso de venta debe concretar para poder ser considerado un verdadero éxito y para aspirar al estado máximo de satisfacción del cliente.

Un sistema de distribución bien organizado juega un papel fundamental dentro del comercio electrónico. Todo cliente online valora el hecho de ser capaz de comprar un producto en cualquier momento y de tenerlo en sus manos lo más pronto posible.

En Cyclinglady, se optará por la distribución directa de los productos. La organización será responsable de todas las funciones comerciales, es decir, tanto del almacenamiento de productos como de la aceptación de los pedidos y su entrega al cliente.

La distribución de la mercancía se hará mediante un servicio externo de entrega. Por un lado, supone un ahorro de personal y transporte, y por otro, se deja en manos de un tercero la garantía de una entrega oportuna y fiable.

Esta modalidad permite a la empresa una conexión directa con el cliente, así como las devoluciones que también serán responsabilidad suya. El margen de beneficio o utilidad corresponderá directamente a la empresa.

#### 6.2.4. Comunicación

Estrechar los vínculos entre E-commerce y consumidor implica abrir nuevos canales online y offline de comunicación entre ambos. Las redes sociales, el email, el SMS e, incluso, el correo ordinario son las vías idóneas para establecer esa comunicación fluida entre el E-commerce y su cliente.

Abrir canales de comunicación online y offline no solo es importante para dar a conocer los valores de la marca y las ventajas respecto a la competencia. Actualmente, las nuevas opciones que conectan con el cliente permiten cubrir necesidades que antes no era posible hacerlo o no de una forma tan directa, por ejemplo, las redes sociales nos permiten ejercer una labor inmediata de atención al cliente, pero también monitorizar la marca minuto a minuto.

Además, ese feedback instantáneo del cliente permite corregir errores y subsanar los fallos de forma casi inmediata. Dentro del proceso de logística, el hecho de mostrar el tracking y el estado del envío, es altamente valorado por el destinatario final. Tras hacer un envío, lo que más preocupa es el cuándo llegará y el dónde estará.

##### **Canales online**

- **Email.** Contar con un email atendido por especialistas al servicio del consumidor es elemental para llevar a cabo una gestión eficiente y, de este modo, despejar todas las dudas que le asalten.
- **Redes sociales.** Las redes sociales están en auge y apenas quedan usuarios que compran por Internet que no disponen de ellas, son, por tanto, grandes aliadas para alcanzar, con éxito, las expectativas de los consumidores.
- **Formulario de contacto.** Es importante colocar en el índice del menú principal del E-commerce un formulario de contacto a disposición del cliente para cualquier comunicación y abierto a cualquier sugerencia.

### **Canales offline**

- **SMS.** El uso de la telefonía móvil permite el desarrollo de extensas bases de datos con los números personales de los clientes. Aunque no es un medio de comunicación de ida y vuelta, es útil para el envío de mensajes promocionales o de notificaciones respecto al estado de un pedido en trámite, por ejemplo.
- **Correo ordinario.** La comunicación vía correo ordinario, aunque se ha dejado de llevar a cabo con la intensidad que era habitual, continúa siendo una de las estrategias que más fidelizan. En contra, posee los elevados precios que adquiere el envío de cartas masivas.
- **Televenta.** Se trata de una estrategia de comunicación más directa, pero también más intrusiva. Abrir canales telefónicos de servicio de atención al cliente es indispensable y muchos E-commerce los suelen acompañar de equipos comerciales.

## **CAPITULO 7: Análisis Económico-Financiero**

El análisis financiero consiste en evaluar la situación económico-financiera actual de la empresa y proyectar su futuro. En definitiva, enjuiciar la gestión empresarial de la unidad económica para predecir su evolución futura y poder tomar decisiones con la menor incertidumbre.

Con el plan financiero se trata de averiguar la liquidez futura de la empresa, plasmándolo en un cuadro de Tesorería, que podemos confeccionar de la forma más oportuna para poner en evidencia sus componentes: como presupuesto de caja a partir de las cuentas provisionales de Resultados.

Este apartado tiene como objetivo analizar la viabilidad económica y financiera del negocio durante el periodo de planificación. Normalmente el periodo de planificación estará comprendido en 1 y 5 años, siendo un estándar de 3 años.

### **7.1. Plan de inversión**

Todo proyecto de negocio requiere de la adquisición y aportación de una serie de recursos por parte de sus promotores para poder ponerlo en funcionamiento. Recursos que, dependiendo de las características y tamaño de la empresa, podrán estar materializados en más o menos elementos físicos (tangibles o intangibles), incluyendo un montante mínimo de dinero en efectivo.

La estructura de los elementos físicos necesarios para la puesta en marcha de la empresa, estará formada, fundamentalmente, por:

- Bienes materiales (tangibles) donde desarrollar la actividad.
- Derechos duraderos o inversiones inmateriales (intangibles) y financieras.
- Gastos para la puesta en funcionamiento de la empresa.
- Dinero en efectivo.

A continuación, se expone por orden, según en el Balance de situación, las inversiones que van a ser necesarias para empezar con la actividad de la empresa.

## **A. ACTIVO NO CORRIENTE**

### **i. Inmovilizado intangible**

#### **1. Patentes, licencias, marcas y similares: 3.000€.**

Es la suma de los costes debidos al registro de la marca y la página web.

#### **2. Aplicaciones informáticas: 3.500€.**

- Software específico Web: 2.400€
- Software de gestión y contabilidad: 1.100€

### **ii. Inmovilizado material**

#### **1. Instalaciones técnicas, maquinaria, utillaje, mobiliario y otro inmovilizado: 10.400€.**

- 5 equipos informáticos: 4.500€
- Mobiliario oficina: 5.500€
- Utillaje: 400€

**Gráfico 29. Mobiliario oficina**

<b>Artículos</b>	<b>Unidades</b>	<b>Importe total</b>
Mesas despacho	5	2.000€
Sillas trabajo	5	1.250€
Mesa reunión	1	1.100€
Armario y archivo	3	750€
Estanterías almacén	10	400€

**B. Fuente: Elaboración propia (2016)**

La suma de todos estos elementos, que representan los bienes y derechos que necesita la empresa para ponerla y mantenerla en funcionamiento, conforman el Plan de Inversiones y Gastos Iniciales.

## 7.2. Plan de financiación

El plan de financiación recoge los fondos disponibles para cubrir las inversiones iniciales e indica su procedencia: si lo aportarán los socios (recursos propios), si se tratará de un préstamo bancario o de otro tipo de créditos (recursos ajenos).

Se elabora conjuntamente con el plan de inversión, ya que el total de las inversiones tiene que ser igual al total de la financiación.

En este caso, se va a formar una sociedad de responsabilidad limitada formada por dos socios, cuyo capital social debe ser mínimo de 3.005,21€. La aportación al capital social de cada uno de los socios va a ser de 10.000€, por tanto la sociedad contará inicialmente con unos recursos propios de 20.000€.

Por otra parte se decide solicitar un préstamo para financiar de forma parcial tanto la cantidad necesaria para hacer frente a la inversión inicial como los gastos fijos de los tres primeros meses. La previsión de gastos de los primeros meses incluyen los salarios y el 30% de los mismos en concepto de cargas sociales para la empresa; gastos de alquiler, suministros y limpieza.

El desglose de la previsión de gastos y el total del importe del préstamo, es el siguiente:

- Inversión inicial: 16.900€.
- Salarios y cargas sociales (3 meses): 22.750€.
- Fianza y alquiler oficina (3 meses): 2.880€.
- Suministros (3 meses): 840€.
- Limpieza (3 meses): 360€.
- TOTAL: 43.730€.

El total de la cantidad necesaria de financiación será de 43.730€. El importe que se solicitará en concepto de préstamo bancario será 30.000€.

Tras estudiar las diferentes posibilidades de financiación que ofrece el mercado para emprendedores, se ha decidido optar por la línea ICO Empresas y Emprendedores 2016, la cual está orientada a autónomos, empresas y entidades públicas y privadas, tanto españolas como extranjeras, que realicen inversiones productivas en territorio nacional o necesiten liquidez.

Se solicitará un préstamo a largo plazo de 30.000€ y se amortizará en 5 años. El tipo de interés anual fijo será del 4,995% (TAE 5.016%), sin comisiones de apertura. Se aplicará el método francés de amortización con cuotas mensuales.

**Gráfico 30. Cuadro amortización Préstamo**

Periodos	Cuota	Amortización	Intereses	Pendiente
0	-	-	-	30000,00
1	565,52	441,64	123,88	29558,36
2	565,52	443,47	122,05	29114,89
3	565,52	445,30	120,22	28669,59
4	565,52	447,14	118,38	28222,45
5	565,52	448,98	116,54	27773,47
6	565,52	450,84	114,68	27322,63
7	565,52	452,70	112,82	26869,93
8	565,52	454,57	110,95	26415,36
9	565,52	456,45	109,07	25958,92
10	565,52	458,33	107,19	25500,59
11	565,52	460,22	105,30	25040,37
12	565,52	462,12	103,40	24578,24
13	565,52	464,03	101,49	24114,21
14	565,52	465,95	99,57	23648,27
15	565,52	467,87	97,65	23180,40
16	565,52	469,80	95,72	22710,59
17	565,52	471,74	93,78	22238,85
18	565,52	473,69	91,83	21765,16
19	565,52	475,65	89,87	21289,51
20	565,52	477,61	87,91	20811,90
21	565,52	479,58	85,94	20332,32
22	565,52	481,56	83,96	19850,75
23	565,52	483,55	81,97	19367,20
24	565,52	485,55	79,97	18881,65
25	565,52	487,55	77,97	18394,10
26	565,52	489,57	75,95	17904,54
27	565,52	491,59	73,93	17412,95
28	565,52	493,62	71,90	16919,33
29	565,52	495,66	69,86	16423,67
30	565,52	497,70	67,82	15925,97
31	565,52	499,76	65,76	15426,21

Periodos	Cuota	Amortización	Intereses	Pendiente
...	...	...	...	...
32	565,52	501,82	63,70	14924,39
33	565,52	503,89	61,63	14420,50
34	565,52	505,97	59,54	13914,52
35	565,52	508,06	57,46	13406,46
36	565,52	510,16	55,36	12896,30
37	565,52	512,27	53,25	12384,03
38	565,52	514,38	51,14	11869,65
39	565,52	516,51	49,01	11353,14
40	565,52	518,64	46,88	10834,50
41	565,52	520,78	44,74	10313,72
42	565,52	522,93	42,59	9790,79
43	565,52	525,09	40,43	9265,70
44	565,52	527,26	38,26	8738,44
45	565,52	529,44	36,08	8209,00
46	565,52	531,62	33,90	7677,38
47	565,52	533,82	31,70	7143,56
48	565,52	536,02	29,50	6607,54
49	565,52	538,24	27,28	6069,31
50	565,52	540,46	25,06	5528,85
51	565,52	542,69	22,83	4986,16
52	565,52	544,93	20,59	4441,23
53	565,52	547,18	18,34	3894,05
54	565,52	549,44	16,08	3344,61
55	565,52	551,71	13,81	2792,90
56	565,52	553,99	11,53	2238,92
57	565,52	556,27	9,24	1682,64
58	565,52	558,57	6,95	1124,07
59	565,52	560,88	4,64	563,19
60	565,52	563,19	2,33	0,00

Fuente: Elaboración propia (2016)

### 7.3. Cuenta de Resultados

La Cuenta de resultados es el documento que informa del resultado de la gestión de la empresa como consecuencia de las operaciones ordinarias (ingresos y gastos) que realiza de forma continuada, y de las cuales se obtiene un resultado.

#### 7.3.1. Previsión de Ingresos

Los ingresos de la empresa provienen de la venta de diferentes artículos y complementos para la práctica del ciclismo.

Los artículos se van a clasificar en tres categorías:

- **Gama alta**

Esta categoría comprende los maillots y culotes de verano, las chaquetas y culotes de invierno, los cascos y las zapatillas, de alta calidad. Son artículos requeridos por los ciclistas para la realización de entrenamientos y rutas de larga duración, comprendida entre 4 y 8 horas. Estos artículos suponen una mayor comodidad y confort para los entrenamientos más exigentes. En la previsión de las ventas, se estima que estos artículos comprenderán el 35% de las ventas totales.

- **Gama media**

Esta categoría comprende exactamente los mismos artículos que la anterior, pero en este caso son de calidad media, y por tanto, algo más económicos. Este tipo de equipación presenta menos prestaciones que la gama alta, pero es perfectamente asequible para llevar entrenamientos menos exigentes y con durabilidad comprendida entre las 2 y 4 horas. En la previsión de ventas se estima que estos artículos abarcarán el 45% de las ventas totales.

- **Complementos**

Esta última categoría de la clasificación comprende las camisetas técnicas, chalecos, guantes, calcetines y los cubre zapatillas. Se estima que estos productos supondrán el 20% de las ventas totales.

Tras estudiar el mercado del ciclismo, en anteriores capítulos, se ha podido comprobar que es un mercado en auge, con un crecimiento muy positivo en los últimos años, y además, la presencia de las participantes femeninas aumenta también de forma considerable.

Con todo ello, se considera que en un escenario realista la cifra de ventas alcanzaría los 150.000€ en el primer año, y se estima un crecimiento anual de la misma del 20%, en los dos años siguientes.

En cambio, en un escenario pesimista, es decir, que el primer año la empresa no obtenga el éxito que se espera, se estima que las ventas serán un 25% inferior respecto al escenario inicial.

Por último, valorando la posibilidad de que tenga lugar un escenario optimista, es decir, que la empresa obtenga más éxito del esperado, se calcula que los ingresos serían un 25% superior respecto al escenario realista, el esperado inicialmente.

### **7.3.2. Previsión de Gastos**

A continuación, se exponen los diferentes gastos que la sociedad va a generar y a los cuales deberá hacer frente durante su primer año de actividad.

- **Alquiler.**

El alquiler supone un gasto al mes de 480€, más el abono de la fianza al inicio de la actividad de tres mensualidades. Por tanto, el gasto en concepto de alquiler del primer año será de 7.200€. El gasto total a partir del segundo año será de 5.760€.

- **Suministros**

Esta partida comprende los gastos de la luz, el agua, la línea de teléfono e internet. Se considera el que el gasto mensual promedio será de 280€. Según el promedio, el gasto total anual será de 3.360€, aproximadamente.

Se estima una previsión del crecimiento del IPC a partir de 2018 del 1%, por tanto, el gasto previsional para los siguientes años ascenderá a 3.394€ y 3.428€, respectivamente.

- **Servicio limpieza**

El servicio de limpieza será subcontratado a una empresa externa y el gasto mensual será de 120€, es decir, el gasto anual ascenderá a 1.440€.

- **Material de oficina**

Esta partida incluye los gastos incurridos en tinta para la impresora, los bolígrafos, los archivadores, etc. Se ha estimado en inversión inicial un gasto por este concepto de 400€. Se prevé el mismo importe como gasto promedio anual a partir del segundo año.

- **Gastos de personal**

En el capítulo de recursos humanos se elaboró el organigrama de la empresa, el cual estaba compuesto por cinco miembros de categoría licenciado/ingeniero. Por tanto, para el primer año se establece un salario de 14.000€ brutos para cada colaborador. El gasto anual total, incorporando también las cargas sociales (30% de los salarios), asciende a 91.000€. Para el segundo y tercer año se espera tener la capacidad de incrementar los salarios un 10%, respecto al importe del año anterior inmediato.

- **Gastos financieros**

En esta partida están comprendidos los intereses generados por el préstamo, el cual está desglosado en el Gráfico nº 25. El importe total del primer año asciende a 1819,29€. En los dos siguientes años, el importe será de

- **Publicidad**

Esta partida va destinada a los anuncios y al posicionamiento de la página web. Se prevé invertir 2.500€ anualmente.

- **Compra mercaderías**

La compra de mercaderías variará en función de las ventas. Se mantendrá en stock un 5% de las ventas previstas.

- **Amortización**

La amortización de los elementos del activo se ha realizado en función de los coeficientes lineales máximos correspondientes a cada grupo. A continuación se realiza una tabla con la amortización a aplicar.

**Gráfico 31. Cuadro de la amortización del inmovilizado.**

	Valor	Coficiente Máximo	Cuota Amortización anual
<b>Inmovilizado Intangible</b>	<b>3.000 €</b>		<b>75 €</b>
Patentes, Licencias y Marcas	3.000 €	40 años	75 €
<b>Inmovilizado Material</b>	<b>10.400 €</b>		<b>1.775 €</b>
Mobiliario	5.500 €	10,00%	550 €
Equipos Informáticos	4.500 €	25,00%	1.125 €
Utillaje	400 €	25,00%	100 €
<b>Total anual</b>	<b>13.400 €</b>		<b>1.850 €</b>

Fuente: Elaboración propia (2016)

La cuota de amortización anual para los tres primeros años será de 1.850€.

A continuación, se elabora la Cuenta de Pérdidas y Ganancias con la previsión de ventas del escenario inicialmente esperado.

**Gráfico 32. Cuenta de Pérdidas y Ganancias.**

	<b>Ejercicio 2017</b>	<b>Ejercicio 2018</b>	<b>Ejercicio 2019</b>
<b>A) OPERACIONES CONTINUADAS</b>			
1. Importe neto de la cifra de negocios	150000,00	180000,00	216000,00
a) Ventas	150000,00	180000,00	216000,00
2. Variación de existencias	0,00	0,00	0,00
3. Trabajos realizados por otras empresas	0,00	0,00	0,00
4. Aprovisionamientos	-53000,00	-63600,00	-76320,00
5. Otros ingresos de explotación	0,00	0,00	0,00
6. Gastos de personal	-91000,00	-100100,00	-110110,00
a) Sueldos, salarios y asimilados	-70000,00	-77000,00	-84700,00
b) Cargas sociales	-21000,00	-23100,00	-25410,00
7. Otros gastos de explotación	-14900,00	-13494,00	-13528,00
a) Servicios exteriores	-1440,00	-1440,00	-1440,00
b) Suministros	-3360,00	-3394,00	-3428,00
c) Publicidad y Propaganda	-2500,00	-2500,00	-2500,00
d) Alquileres	-7200,00	-5760,00	-5760,00
e) Otros gastos	-400,00	-400,00	-400,00
8. Amortización del inmovilizado	-1850,00	-1850,00	-1850,00
9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras	0,00	0,00	0,00
10. Excesos de provisiones	0,00	0,00	0,00
11. Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado	0,00	0,00	0,00
12. Diferencias negativa de combinaciones de negocio	0,00	0,00	0,00
13. Otros resultados	0,00	0,00	0,00
<b>A.1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>-10750,00</b>	<b>956,00</b>	<b>14192,00</b>
14. Ingresos financieros	0,00	0,00	0,00
15. Gastos financieros	-1364,47	-1089,64	-800,87
b) Por deudas con terceros	-1364,47	-1089,64	-800,87
16. Variación de valor razonable en instrumentos financieros	0,00	0,00	0,00
17. Diferencias de cambio	0,00	0,00	0,00
18. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros	0,00	0,00	0,00
19. Otros ingresos y gastos de carácter financiero	0,00	0,00	0,00
<b>A.2) RDO. FINANCIERO</b>	<b>-1364,47</b>	<b>-1089,64</b>	<b>-800,87</b>
<b>A.3) RDO. ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>-12114,47</b>	<b>-133,64</b>	<b>13391,13</b>
20. Impuestos sobre beneficios	0,00	0,00	2008,67
<b>A.4) RDO. DEL EJERCICIO PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS</b>	<b>-12114,47</b>	<b>-133,64</b>	<b>11382,46</b>
<b>B) OPERACIONES INTERRUMPIDAS</b>			
21. Rdo. del ejercicio procedente de operaciones interrumpidas neto de impuestos	0,00	0,00	0,00
<b>A.5) RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>-12114,47</b>	<b>-133,64</b>	<b>11382,46</b>

Fuente: Elaboración propia (2016)

#### **7.4. Análisis de ratios**

Los ratios constituyen una herramienta vital para la toma de decisiones. Sirven para obtener un rápido diagnóstico de la gestión económica y financiera de una empresa. Cuando se comparan a través de una serie histórica permiten analizar la evolución de la misma en el tiempo, permitiendo el análisis de la tendencia como una de las herramientas necesarias para la proyección económica-financiera.

Para el desarrollo y análisis de los ratios es necesario elaborar el Balance de Situación Previsional, el cual es uno de los pilares básicos de la situación financiera de una empresa. Muestra la situación patrimonial de una organización en un momento determinado.

Dado que ya están detallados el Plan de Inversión y el Plan de Financiación, junto con la Cuenta de resultados previsionales para los primeros tres Ejercicios de la empresa, se dispone de toda la información para componer dicho Estado Contable.

Por tanto, en primer lugar se presenta el Balance de Situación previsto para los tres primeros años, y a continuación se estudiarán los diferentes ratios sobre el Fondo de Maniobra, la liquidez, el endeudamiento y la rentabilidad.

**Gráfico 33. Activo del Balance de Situación Previsional**

	<b>Ejercicio 2017</b>	<b>Ejercicio 2018</b>	<b>Ejercicio 2019</b>
<b>A) ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>15050,00</b>	<b>13200,00</b>	<b>11350,00</b>
I. Inmovilizado intangible	6425,00	6350,00	6275,00
3. Patentes, licencias, marcas	3000,00	3000,00	3000,00
5. Aplicaciones informáticas	3500,00	3500,00	3500,00
6. Amortización Acumulada	-75,00	-150,00	-225
II. Inmovilizado material	8625,00	6850,00	5075,00
2. Instalaciones técnicas y otro inmovilizado	10400,00	10400,00	10400,00
a) Equipos informáticos	4500,00	4500,00	4500
b) Mobiliario	5500,00	5500,00	5500
c) Utilillaje	400,00	400,00	400
3, Amortización Acumulada	-1775,00	-3550,00	-5325,00
III. Inversiones inmobiliarias	0,00	0,00	0,00
IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo	0,00	0,00	0,00
V. Inversiones financieras a largo plazo	0,00	0,00	0,00
VI. Activos por impuesto diferido	0,00	0,00	0,00
VII. Deudas comerciales no corrientes	0,00	0,00	0,00
<b>B) ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>23243,77</b>	<b>20429,54</b>	<b>29075,85</b>
I. Activos no corrientes mantenidos para la venta	0,00	0,00	0,00
II. Existencias	2650,00	3180,00	3816,00
1. Comerciales	2650,00	3180,00	3816,00
III. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	0,00	0,00	0,00
1. Clientes por ventas y prestaciones de servicios	0,00	0,00	0,00
IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo.	0,00	0,00	0,00
V. inversiones financieras a corto plazo	0,00	0,00	0,00
VI. Periodificaciones a corto plazo	0,00	0,00	0,00
VII. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	20593,77	17249,54	25259,85
1. Tesorería	20593,77	17249,54	25259,85
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>38293,77</b>	<b>33629,54</b>	<b>40425,85</b>

Fuente: Elaboración propia (2016)

**Gráfico 34. Patrimonio Neto y Pasivo del Balance de Situación  
Previsional.**

	<b>Ejercicio 2017</b>	<b>Ejercicio 2018</b>	<b>Ejercicio 2019</b>
<b>A) PATRIMONIO NETO</b>	<b>7885,53</b>	<b>7751,89</b>	<b>19134,35</b>
<b>A-1) Fondos propios</b>	7885,53	7751,89	19134,35
I. Capital	20000,00	20000,00	20000,00
1. Capital escriturado	20000,00	20000,00	20000,00
II. Prima de emisión	0,00	0,00	0,00
III. Reservas	0,00	0,00	0,00
IV. (Acciones y participaciones en patrimonio propias)	0,00	0,00	0,00
V. Resultados de ejercicios anteriores	0,00	-12114,47	-12248,11
VI. Otras aportaciones de socios	0,00	0,00	0,00
VII. Resultado del ejercicio	-12114,47	-133,64	11382,46
VIII. (Dividendo a cuenta)	0,00	0,00	0,00
IX. Otros instrumentos de patrimonio neto	0,00	0,00	0,00
<b>A-2) Ajustes por cambio de valor</b>	0,00	0,00	0,00
<b>A-3) Subvenciones, donaciones y legados recibidos</b>	0,00	0,00	0,00
<b>B) PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>18881,65</b>	<b>12896,30</b>	<b>6607,54</b>
I. Provisiones a largo plazo	0,00	0,00	0,00
II. Deudas a largo plazo	18881,65	12896,30	6607,54
2. Deudas con entidades de crédito	18881,65	12896,30	6607,54
III. Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo	0,00	0,00	0,00
IV. Pasivos por impuesto diferido	0,00	0,00	0,00
V. Periodificaciones a largo plazo	0,00	0,00	0,00
<b>C) PASIVO CORRIENTE</b>	<b>11526,59</b>	<b>12981,36</b>	<b>14683,96</b>
I. Pasivos vinculados con activos no corrientes mantenidos para la venta	0,00	0,00	0,00
II. Provisiones a corto plazo	0,00	0,00	0,00
III. Deudas a corto plazo	5696,59	5985,36	6288,76
2. Deudas con entidades de crédito	5696,59	5985,36	6288,76
IV. Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo	0,00	0,00	0,00
V. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	5830,00	6996,00	8395,20
1. Proveedores	5830,00	6996,00	8395,20
b) Proveedores a corto plazo	5830,00	6996,00	8395,20
VI. Periodificaciones a corto plazo	0,00	0,00	0,00
VII. Deuda con características especiales a corto plazo	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>	<b>38293,77</b>	<b>33629,54</b>	<b>40425,85</b>

Fuente: Elaboración propia (2016)

#### 7.4.1. Fondo Maniobra

A la hora de realizar un control contable de la empresa, se debe tener en cuenta una serie de magnitudes clave que pueden marcar la diferencia entre una empresa que goza de una excelente salud y una empresa que está al borde de la suspensión de pagos.

Una de esas magnitudes es el fondo de maniobra, dado que ayuda a garantizar la supervivencia de la empresa y en segundo lugar porque puede aumentar la rentabilidad de la misma.

El fondo de maniobra indica si una empresa es solvente o no en el corto plazo. También puede nombrarse como fondo de rotación, porque se refiere a los recursos financieros a largo plazo que una empresa necesita para realizar su actividad en el corto plazo. Se trata de un cociente, muy ligado al ratio de liquidez, que se calcula tomando el activo corriente y restándole el pasivo corriente.

**Gráfico 35. Fondo de Maniobra.**

Fondo de maniobra	Ejercicio 2017	Ejercicio 2018	Ejercicio 2019
AC – PC	11717,18	7448,19	14391,89

Fuente: Elaboración propia (2016)

Como se puede observar, el fondo de maniobra es positivo en los tres primeros años, es decir, parte del Activo Corriente es financiado por recursos permanentes (Patrimonio Neto y Pasivo no Corriente). Por tanto, la empresa podría hacer frente a sus deudas a corto plazo.

Cabe destacar, que las empresas comerciales se caracterizan por una mayor partida del activo corriente (existencias, disponible, etc.) frente al epígrafe del inmovilizado, mientras que en el pasivo no suelen tener deudas a largo plazo (pasivo no corriente). En este caso, se amortiza a lo largo de cinco años un préstamo de 30.000€ para iniciar la actividad de la empresa, el cual va reduciendo el pasivo no corriente.

Cabe destacar que sólo en el segundo año, el Pasivo Corriente es superior al Fondo de Maniobra, lo cual indica que la empresa se haya en equilibrio económico – financiero. Sin embargo, en el tercer año, al igual que en el primero, es a la inversa. Este dato es indicador de que hay una posible ociosidad de recursos. Por tanto, la empresa se encuentra en una situación financiera correcta, pero en los siguientes ejercicios habrá que reajustar la financiación para intentar evitar posibles recursos ociosos.

#### 7.4.2. Ratios de Liquidez

Lo ratios de liquidez comprenden un conjunto de indicadores y medidas cuya finalidad es diagnosticar si una entidad es capaz de generar tesorería, o lo que es lo mismo, convertir sus activos en liquidez a través de su ciclo de explotación.

**Gráfico 36. Ratios de Liquidez.**

<b>Ratios de Liquidez</b>	<b>Ejercicio 2017</b>	<b>Ejercicio 2018</b>	<b>Ejercicio 2019</b>
Ratio liquidez	2,017	1,574	1,980
Ratio tesorería	1,787	1,329	1,720
Ratio disponibilidad	1,787	1,329	1,720
Fm/ activo	0,306	0,221	0,356
Fm/ pasivo corriente	1,017	0,574	0,980

**Fuente: Elaboración propia (2016)**

Se considera que el valor óptimo para el ratio de liquidez es de 1,5. Se puede observar en el cuadro que la empresa presenta valores que oscilan entre el 1,5 y 2 a lo largo de los tres primeros ejercicios previsionales. Por tanto, se puede afirmar que el ratio comprende un valor próximo a lo que se considera un valor óptimo y estable, y permite afrontar las deudas futuras con garantías.

En cuanto al ratio de tesorería y disponibilidad, se observa que ambos presentan el mismo valor ya que la totalidad del realizable de la empresa es efectivo. Esto es debido a que las ventas se realizan con pago previo por parte

del cliente. Es decir, el cliente hace el pedido y el pago del mismo, y a continuación el pedido se prepara y se envía. Por tanto, no será habitual que en la partida del realizable haya algún importe pendiente de cobro.

El valor de ambos ratios es elevado. El valor óptimo de del ratio de tesorería debe estar próximo a 1 y el ratio de disponibilidad debería estar comprendido entre 0,2 y 0,3. Por tanto, queda patente que hay una posible pérdida de rentabilidad del efectivo.

El fondo de maniobra sobre el activo es positivo en los tres años previsionales, lo cual deja ver que tiene un peso considerable sobre el activo debido al buen estado del ratio de liquidez.

En relación al último ratio, el que mide el fondo de maniobra sobre el pasivo corriente, comentar que durante los tres periodos expuestos en el gráfico contiene un valor comprendido entre 0,5 y 1, por tanto se halla dentro del intervalo óptimo. Se puede afirmar que la empresa no tiene problemas para atender su pasivo corriente.

### 7.4.3. Ratios de Endeudamiento

Los ratios de endeudamiento se utilizan para conocer la cantidad y calidad de la deuda que tiene la empresa, así como para comprobar hasta qué punto se obtiene el beneficio suficiente para soportar la carga financiera correspondiente.

**Gráfico 37. Ratios de Endeudamiento.**

<b>Ratios de Endeudamiento</b>	<b>Ejercicio 2017</b>	<b>Ejercicio 2018</b>	<b>Ejercicio 2019</b>
Endeudamiento	0,794	0,769	0,527
Autonomía	0,259	0,300	0,899
Solvencia	1,259	1,300	1,899
Gastos financieros sobre ventas	0,009	0,006	0,004
Coste de la deuda	0,056	0,058	0,062
Calidad deuda	0,379	0,502	0,690

Fuente: Elaboración propia (2016)

Como se observa en el gráfico, el valor del ratio de endeudamiento oscila a lo largo de los dos primeros años entre 0,7 y 0,8, lo cual se considera un poco excesivo. Sin embargo, el tercer año se sitúa en 0,527. Este valor está comprendido en el rango que se considera óptimo, entre 0,4 y 0,6. Por tanto, la empresa no tendría un nivel de deuda excesiva.

En cuanto al ratio de autonomía, se puede comprobar que el comportamiento es muy parecido al anterior. Los dos primeros años presenta un valor demasiado bajo (próximo a 0,3), mientras que en el tercer año (0,899) ya se sitúa dentro del rango óptimo del ratio, entre 0,7 y 1,5.

El ratio de solvencia indica la capacidad que tiene la empresa para hacer frente a la totalidad de las deudas. Durante los tres primeros años se mantiene por encima de 1, lo que corrobora que dicha capacidad es correcta.

Los gastos financieros sobre ventas relacionan la capacidad de hacer frente a éstos ocasionados por el préstamo bancario a través de las ventas generadas en el ejercicio. Se puede confirmar que el volumen de gastos financieros es correcto, y sí existe la capacidad de hacer frente a los mismos.

El ratio del coste de la deuda analiza los gastos financieros en relación con la deuda con coste para comprobar si se trata de una deuda cara o barata. En el cuadro se observa que presenta valores muy próximos a 0, lo cual es considerado aceptable y se puede afirmar que la deuda no es cara.

Cuanto menor sea el ratio de la calidad de la deuda, indica que mejor es la deuda en lo que al plazo se refiere. En este caso, se puede comprobar que el valor ha ido creciendo hasta el tercer año situándose en 0,69. Esto es debido al préstamo bancario a largo plazo, que se va amortizando año tras año y su peso cada vez es más leve, mientras que los valores del pasivo corriente se mantienen más constantes.

#### **7.4.4. Análisis de Rentabilidad**

Los ratios de rentabilidad comprenden un conjunto de indicadores y medidas cuya finalidad es diagnosticar si una entidad genera rentas suficientes para cubrir sus costes y poder remunerar a sus propietarios, en definitiva, todas

aquellas medidas que colaboran en el estudio de la capacidad de generar plusvalías por parte de la entidad.

En primer lugar, se estudiará la rentabilidad económica, la cual mide la rentabilidad que se obtiene de las inversiones de la empresa mediante el desarrollo de su actividad. Para ello relaciona la renta generada, representada por el beneficio de explotación con los elementos causantes de la misma, los activos.

**Gráfico 38. Rentabilidad Económica.**

Rentabilidad Económica			
Ratio	Ejercicio 2017	Ejercicio 2018	Ejercicio 2019
Rotación del Activo	3,917	5,352	5,343
Margen de Ventas	-0,072	0,005	0,066
Rentabilidad Económica	-0,281	0,028	0,351

Fuente: Elaboración propia (2016)

La rentabilidad se ha incrementado a lo largo de los tres periodos estudiados. Inicialmente la rentabilidad es nula, es decir, no se obtiene rendimiento de los activos generados ya que el BAII es negativo el primer año. Desde el segundo y tercer año, el margen de ventas pasa del 0,5% al 6,6%, alcanzando así una rentabilidad del 35,1% en el tercer año.

Para evaluar si la rentabilidad económica es adecuada, se debe comparar con el coste de la deuda (calculado en el punto anterior) que representa lo que cuesta financiar el activo en el que se ha invertido. Se puede comprobar que tan sólo en el tercer ejercicio la rentabilidad económica (35,1%) es superior al coste de la deuda (6,2%). Por tanto, el beneficio de la empresa es suficiente para atender el coste de la financiación.

A continuación, se analiza la rentabilidad financiera, que hace referencia al rendimiento generado por la empresa en un ejercicio a través de sus activos, pero teniendo en cuenta el efecto que sobre ésta ejerce la financiación utilizada.

En el siguiente gráfico se presenta la rentabilidad financiera, y se desglosa los diferentes ratios que la componen.

**Gráfico 39. Rentabilidad Financiera.**

Rentabilidad Financiera			
Ratio	Ejercicio 2017	Ejercicio 2018	Ejercicio 2019
Rotación del Activo	3,917	5,352	5,343
Margen de Ventas	-0,072	0,005	0,066
Apalancamiento Financiero	5,473	-0,606	1,994
Efecto Fiscal	1,000	1,000	0,850
Rentabilidad Financiera	-1,536	-0,017	0,595

Fuente: Elaboración propia (2016)

La rentabilidad financiera es nula los dos primeros años, ya que la empresa obtiene un resultado negativo en estos periodos. Sin embargo, en el tercer ejercicio la entidad presenta beneficios y la rentabilidad es del 59,5%. Este valor sigue siendo superior al coste de la deuda en el mismo periodo, con lo cual sigue asegurando la rentabilidad del negocio.

El apalancamiento financiero mide el efecto de los costes fijos financieros sobre el resultado empresarial. El endeudamiento genera unos costes fijos que provocan un efecto palanca en las relaciones entre el resultado antes de intereses y el resultado después de impuestos. Para valores superiores a 1 se considera que la deuda aumenta la rentabilidad y por lo tanto sería conveniente endeudarse. Se puede observar que en el segundo periodo el apalancamiento financiero es negativo como causa del BAI negativo que se obtiene en el segundo ejercicio y en consecuencia la rentabilidad es nula. Ya en el último periodo estudiado, el apalancamiento financiero presenta un valor positivo, el cual genera rentabilidad positiva e indica que para nuevas inversiones es más beneficioso el endeudamiento que la compra directa.

Por último, el efecto fiscal mide la repercusión que tiene el impuesto de sociedades sobre el beneficio. Éste es nulo en los dos primeros periodos estudiados, ya que el resultado del ejercicio es negativo. En cambio, en el tercer ejercicio el efecto fiscal es de 0,85, ya que se obtiene beneficio y por tanto, al ser la empresa una entidad de nueva creación, tributará al 15% durante los dos primeros periodos que obtenga beneficio (Ley 27/2014 del IS).



A partir de este análisis, se puede concluir que la sociedad será una inversión rentable.

## CAPITULO 8: Conclusiones

Todo proyecto de empresa se desarrolla en torno a una idea, que surge como consecuencia de la detección de una oportunidad de negocio. Las ideas de negocio son el punto de partida de cualquier proyecto empresarial. Una vez se ha detectado una oportunidad de negocio es fundamental hacer un análisis de viabilidad de la idea, para determinar, si es factible o no, llevar adelante el proyecto.

Otra de las etapas de la creación de una empresa es la fase de puesta en marcha, la cual debe realizarse tras el análisis de viabilidad de la inversión, sin embargo no se ha llevado a cabo su implementación.

El objetivo principal de este proyecto ha sido conocer la viabilidad económica de la creación de una tienda online, de material deportivo para ciclismo y específico para la mujer. Para ello se ha estudiado, a lo largo de siete capítulos, no sólo la situación económico-financiera del negocio, sino también su entorno y su organización.

El resultado del proyecto de inversión para la puesta en marcha de la tienda online "Cyclinglady.com" concluye lo siguiente:

- Existe una demanda, cada vez mayor, en el mercado del ciclismo, al cual se pretende acceder. La oferta existente no está localizada de forma sencilla, a pesar de ser varios los comercios que hay en el mercado. Se pretende centralizar y dar un fácil acceso al amplio abanico de posibilidades de las equipaciones y sus complementos.
- El comercio electrónico es, sin duda, una actividad al alcance de todos que puede hacer mucho más fácil la compra, la venta o las transacciones. Se ha experimentado una revolución del comercio debido a la llegada de los medios de pago electrónico, y recientemente la implantación de tecnologías de la información y la comunicación.
- La empresa tiene suficiente capacidad para superar la situación económica actual, la cual es algo desfavorable en general. Aunque los datos empiezan a corroborar un cambio positivo en la tendencia actual.

- Del análisis del entorno se concluye que es inestable económicamente, pero cabe destacar que los resultados económicos permiten visualizar una mejoría en la economía, no muy lejana. En cuanto a los aspectos socioculturales, cada vez es más habitual la práctica de deporte al aire libre y también se ha incrementado de forma notable la presencia de las féminas en la práctica y en las competiciones de ciclismo.
- La localización elegida para la sede de la tienda online se encuentra bien ubicada, con fácil acceso y aun precio asequible.
- Se dispone de la financiación necesaria para cubrir los costes que supone la instalación de los equipos y la puesta en marcha de la tienda, con la combinación de recursos propios y financiación ajena.
- En cuanto a la forma jurídica se ha considerado que la empresa optará por la Sociedad de Responsabilidad Limitada.

En definitiva, la empresa ha analizado su entorno y ha estudiado su estructura interna y sus políticas y estrategias a seguir, y se considera que el proyecto para creación de la tienda online “Cyclinglady.com” es viable y rentable como alternativa de inversión.

## BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS

- **BESTEIRO, M.A.; Mazarracín, M.R.** (2011). Contabilidad financiera superior. Ed. Pirámide.
- **GONZÁLEZ, J.** (2008). Análisis de la empresa a través de su información económico – financiera. Fundamentos teóricos y aplicaciones. Editorial Pirámide.
- **HOFFMAN, K. Douglas.** 2002. Fundamentos de marketing de servicio: conceptos estrategias y casos. México: Ed. International Thomson, 2002.
- **JOHNSON, G., SCHOLES, K., WHITTINGTON, R.** (2010): "Fundamentos de Estrategia", Pearson-Prentice Hall.
- **KOTLER, P., AMSTRONG, G., MERINO, M.J., PINTADO, T., y JUAN, J.M.** (2011). Introducción al marketing. Madrid: Editorial Prentice Hall.
- **MARÍ, S.; MATEOS, A.; POLO, F.; SEGUÍ, E.** (2003) Análisis económico – financiero: supuestos prácticos. Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia.
- **ORIOL, Amat. 2000.** Análisis de Estados Financieros. 8ª Edición. Ed. Gestión 2000.
- **ORIOL, Amat. 2000.** Análisis económico – financiero. Ed Gestión 2000. ISBN 9788496612945.
- **RIVERA, L.M., CLEMENTE, J.S.** (2006) Poli-marketing. Editorial Universidad Politécnica de Valencia.
- **ROCHE CRUZ, IGANCIO.** (1984) El plan de marketing en las PYME. Madrid: Ibérico Europea de ediciones.

## **WEBGRAFÍA**

- <http://altorendimiento.com> (23/05/2016)
- <http://asociacionambe.es> (25/05/2016)
- <http://cincodias.com> (23/05/2016)
- <https://corp.tradeinn.com/?action=tiendas&idioma=spa> (28/07/2016)
- <http://economia.elpais.com/economia/> (24/05/2016)
- <https://es.portal.santandertrade.com/> (08/06/2016)
- <https://strincom.wordpress.com/> (24/05/2016)
- <http://www.5fuerzasdeporter.com/> (14/07/2016)
- <http://www.arueda.com> (25/05/2016)
- <http://www.bicimarket.com/pagina-contacta.html> (28/07/2016)
- <http://www.caixabankresearch.com/documents/10180/2664458/IM+CAST+FEB.pdf/1dd5852b-422f-4b20-9014-d4b4b564706c> (21/07/2016)
- <http://www.ces.es/> (23/06/2016)
- <http://www.ces.es/documents/10180/2471861/Inf0215.pdf> (23/06/2016)
- <http://www.cmdsport.com/tienda/bicimarket-barcelona/> (28/07/2016)
- <http://www.elblogsalmon.com/> (28/05/2016)
- <http://www.finanzaspersonales.com.co/> (24/06/2016) (13/09/2016)
- <http://www.habitaclia.com/alquiler-oficinas-burjassot.htm?gclid=CJyG-6WJj88CFQVuGwodhCMJnA> (15/09/2016)
- [http://www.ine.es/inebaseDYN/cp30321/cp\\_inicio.htm](http://www.ine.es/inebaseDYN/cp30321/cp_inicio.htm) (23/07/2016)
- <http://www.ine.es/prensa/np933.pdf> (28/07/2016)
- <http://www.ine.es/prensa/np948.pdf> (28/07/2016)
- [http://www.ine.es/prensa/padron\\_prensa.htm](http://www.ine.es/prensa/padron_prensa.htm) (21/06/2016)
- [http://www.ine.es/ss/Satellite?L=es\\_ES&c=INECifrasINE\\_C&cid=1259943296411&p=1254735116567&pagename=ProductosYServicios%2FINECifrasINE\\_C%2FPYSDetalleCifrasINE](http://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INECifrasINE_C&cid=1259943296411&p=1254735116567&pagename=ProductosYServicios%2FINECifrasINE_C%2FPYSDetalleCifrasINE) (02/09/2016)
- <http://nadaesgratis.es/fernandez-villaverde/los-costes-de-la-incertidumbre-politica-en-espana> (24/05/2016)



<http://www.probikeshop.es/static/quienes-somos.html> (28/07/2016)

<http://www.pwc.es/es/publicaciones/retail-y-consumo/assets/total-retail-2016.pdf> (24/05/2016)