

TRABAJO FIN DE MASTER



**UCAM**

UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE MURCIA

*FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y DE LA  
EMPRESA*

Departamento de ciencias sociales, jurídicas y de la  
empresa

Master en administración de empresas MBA

**Creación de una empresa de inserción laboral con  
personas en riesgo de exclusión social**

Autor: Marcelo Toledo Araneda

Tutor: Dra. Isabel Ros Clemente

Zaragoza, 09 de noviembre de 2020



TRABAJO FIN DE MASTER



**UCAM**

UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE MURCIA

*FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y DE LA  
EMPRESA*

Departamento de ciencias sociales, jurídicas y de la  
empresa

Master en administración de empresas MBA

**Creación de una empresa de inserción laboral con  
personas en riesgo de exclusión social**

Autor: Marcelo Toledo Araneda

Tutor: Dra. Isabel Ros Clemente

Zaragoza, 09 de noviembre de 2020



## AGRADECIMIENTOS

Quería agradecer en primer lugar a Borja por ser parte de este proceso de aprendizaje y por enseñarme que la viabilidad de un negocio que aporte valor a la sociedad puede ser posible. También a mi compañera Andrea, gracias por estos meses de enorme sacrificio y apoyo incondicional, sin tu ayuda este camino hubiese sido más difícil. Por último, agradecer a mi tutora Isabel, por su ayuda y estar dispuesta en todo momento para guiarme.



## INDICE

INTRODUCCIÓN.....	10
1. PROYECTO EMPRESARIAL.....	16
1.1. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.....	16
1.1.1 Misión.....	16
1.1.2 Visión.....	16
1.1.3 Valores.....	17
1.2 UBICACIÓN DE LA EMPRESA.....	17
1.3 SOCIOS.....	17
1.4 ORGANIGRAMA.....	17
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	19
2.1 Análisis del entorno general (análisis PEST).....	19
2.1.1 Análisis político-jurídico.....	19
2.1.2 Análisis económico.....	23
2.1.3 Análisis social.....	26
2.1.4 Análisis tecnológico.....	28
2.2 Análisis del entorno específico.....	29
2.2.1 Amenaza de nuevos competidores.....	30
2.2.2 Poder de negociación de los proveedores.....	31
2.2.3 Poder de negociación de los clientes.....	32
2.2.4 Amenaza de productos y servicios sustitutivos.....	34
2.2.5 Rivalidad entre los competidores existentes.....	36
3. ANÁLISIS DAFO.....	38
3.1 Amenazas.....	38
3.2 Debilidades.....	39
3.3 Fortalezas.....	40
3.4 Oportunidades.....	41
4. Plan de marketing.....	44
4.1 Producto.....	44
4.1.1 Palmira City Alta.....	45
4.1.2 Palmira Commuter.....	46
4.1.3 Palmira City Baixa.....	47
4.1.4 Palmira Fixed.....	49
4.1.5 Palmira Road.....	50
4.2 Precio.....	51
4.3 El sistema de distribución.....	52
4.4 La promoción o comunicación.....	53
4.4.1 Local de ventas.....	54
4.4.2 Página web.....	54
4.4.3 Revista y prensa.....	56
4.4.4 Redes sociales.....	58
5. Plan de producción.....	59
5.1 Proceso productivo.....	59
5.2 Aprovisionamiento y almacenamiento.....	59
5.3 Locales, edificios y terrenos.....	59
5.4 Maquinaria, mobiliario y herramientas.....	60

6. PLAN DE VIABILIDAD ECONÓMICO-FINANCIERO.....	61
6.1 Subvenciones .....	61
6.2 Inversiones .....	62
6.3 Amortizaciones .....	63
6.4 Financiación.....	64
6.5 Previsión de ingresos y gastos .....	65
6.6 Cuenta de resultados.....	67
6.7 Balance.....	68
6.7.1 Métodos de selección de proyectos de inversión .....	70
7. CONCLUSIONES.....	71
8. BIBLIOGRAFÍA .....	73

## LISTAS ESPECIALES

### Lista de gráficos

Gráfico 1: Utilización de la bicicleta para desplazarse según grupo de edad

Gráfico 2: ventajas del uso de la bicicleta

Gráfico 3: organigrama Palmira Social Factory S.L.

Gráfico 4: Número de bicicletas vendidas en España

### Lista de tablas

Tabla 1: comparación entre bicicleta y distintos medios de transporte para distintos indicadores ambientales

Tabla 2: plan de viabilidad económico-financiero. Subvenciones

Tabla 3: plan de viabilidad económico-financiero. Inversiones

Tabla 4: plan de viabilidad económico-financiero. Amortizaciones

Tabla 5: plan de viabilidad económico-financiero. Financiación

Tabla 6: plan de viabilidad económico-financiero. Previsión de ingresos y gastos

Tabla 7: plan de viabilidad económico-financiero. Cuenta de resultados

Tabla 8: plan de viabilidad económico-financiero. Balance

### Anexos

Anexo 1. Programa Arinser del Gobierno de Aragón. Cuadro de ayudas y subvenciones

## INTRODUCCIÓN

El objetivo de este trabajo de fin de máster (TFM), que a continuación se describe, trata de la creación de una empresa de inserción laboral del sector de las bicicletas, a través de un plan de integración y formación sociolaboral de personas en situación de exclusión social. Este proyecto nace de una idea real, es por ello que como objetivo se estudiará la viabilidad económica, con la intención de valorar si es posible la implantación real del mismo.

La empresa se llamará Palmira Social Factory S.L., y será el lugar donde se fabriquen las bicicletas de la marca Bicicletas Palmira, una marca local de Zaragoza ya existente. En la actualidad, esta marca es propiedad de Ciclofactoría, una tienda de bicicletas de Zaragoza, y el objetivo mediante este trabajo será estudiar la viabilidad de crear una empresa paralela donde empezar a fabricarlas. Una empresa que además se enfoque en la integración de personas en riesgo de exclusión laboral.

El proceso de elaboración se centra en la fabricación de bicicletas urbanas basadas en el reciclaje de bicicletas abandonadas para convertirlas en nuevas (*second life bicycles*), buscando alcanzar una economía circular, es decir “cero residuos”. Personas desinteresadas donan bicicletas abandonadas o en desuso y desde Palmira Social Factory S.L. se transforman en nuevas, reciclando para ello el cuadro y la horquilla (dejándolo como nuevo) y poniendo todas las piezas nuevas.

En estos momentos el proyecto de Bicicletas Palmira se desarrolla en el taller Ciclofactoría, que es una tienda de venta y reparación de bicicletas, ubicada en la ciudad de Zaragoza con dirección C/ Mariano Barbasán 10. La fabricación de estas bicicletas a día de hoy se hace de manera muy artesanal y con una producción a muy baja escala.

Para el estudio de viabilidad del proyecto se tendrán en cuenta las subvenciones autonómicas existentes para empresas de inserción laboral y

centros especiales de empleo. Palmira Social Factory S.L. se concibe desde el principio como una empresa de inserción laboral cuyo fin primordial del objeto social ha de ser la integración y formación sociolaboral de personas en situación de exclusión social como tránsito al empleo ordinario.

Una vez introducida la idea principal de este proyecto pasaremos a realizar un estudio en donde describiremos más detalladamente este proyecto empresarial en donde se desarrolla la misión, visión, valores de la empresa así como su ubicación geográfica, organigrama y socios que componen Palmira Social Factory S.L.

Posteriormente es importante realizar un análisis del entorno general para ver los posibles factores que van a afectar a la empresa y esto se hace por medio de un análisis PEST, desde una óptica política, económica, social y tecnología.

Una vez completado el análisis general se pasará al estudio del entorno específico por medio de las 5 fuerzas de Porter con el que se podrá analizar el nivel de competencia dentro de la industria, para así poder desarrollar una idea de negocio. Este análisis deriva en la respectiva articulación de las cinco fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria, y por lo tanto, en cuan atractiva es esta industria en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad.

Con el análisis del entorno general y el entorno específico se pasará a un estudio de las características internas en donde se busca conocer la situación real de la empresa y así planear la mejor estrategia a futuro, todo esto a través de la herramienta DAFO. El objetivo del análisis DAFO es determinar las ventajas competitivas de la empresa bajo análisis y la estrategia genérica que más le convenga en función de sus características propias y de las del mercado en que se mueve. Se hace analizando las características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada.

El plan de viabilidad económico-financiero se va a realizar por medio de la Asociación Aragonesa de Empresas de Inserción (AREI), que es una organización empresarial sin ánimo de lucro que integra y representa a las empresas de inserción aragonesas. Por medio de AREI se reciben ayudas en concepto de subvenciones económicas para la ejecución de la empresa.

Se finaliza la estructura del trabajo de Fin de Máster con unas conclusiones y así poder analizar si Palmira Social Factory S.L. es viable o no para luego adjuntar bibliografía y los posibles anexos.

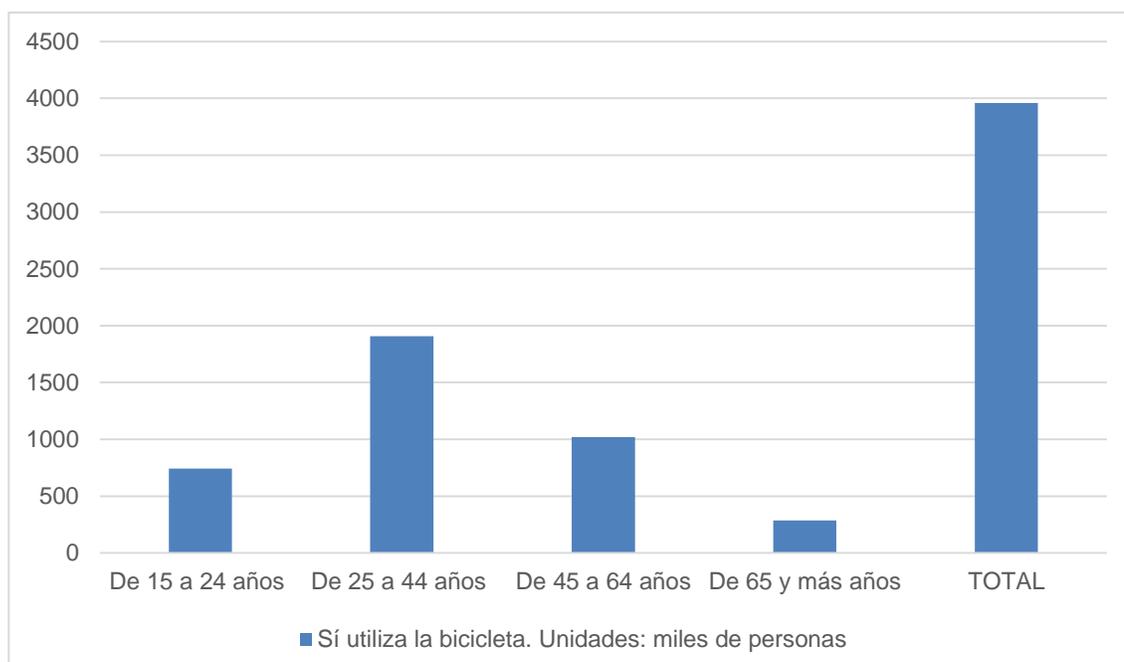
## JUSTIFICACIÓN

En primer lugar, ante la aparición de la pandemia que enfrenta el mundo por el COVID-19, la Organización Mundial de la Salud (OMS) emite nuevas recomendaciones cada día para tratar de sopesar la propagación del virus. El transporte público se ha vuelto un foco importante de contagio y es así como la OMS recomienda el uso de la bicicleta para desplazarse.

Según datos que aparecen en la “Encuesta Europea de Salud 2014. Determinantes de salud: Cifras absolutas ACTIVIDAD FÍSICA” elaborado por el Instituto Nacional de Estadística (INE), cerca de 3.985.300 de personas utilizan la bicicleta como medio para desplazarse, aumentando el número si sumamos el ocio. Además por recomendaciones de la OMS se prevé un aumento importante en la utilización de la bicicleta, cambiando así la forma de movernos por la ciudad por el estallido de la crisis sanitaria.

Según el INE (2014) el segmento de la población que más utiliza la bicicleta son los comprendidos de 25 a 44 años con 1.908.300 personas y de 45 a 64 años con 1.020.800 personas, mientras que los que menos utilizan este medio de transporte serían los que se encuentran entre 15 a 24 años y 65 y más años con 742.700 y 286.500 personas respectivamente (ver gráfico 1).

**Gráfico 1: Utilización de la bicicleta para desplazarse según grupo de edad**



Fuente: encuesta europea de Salud 2014

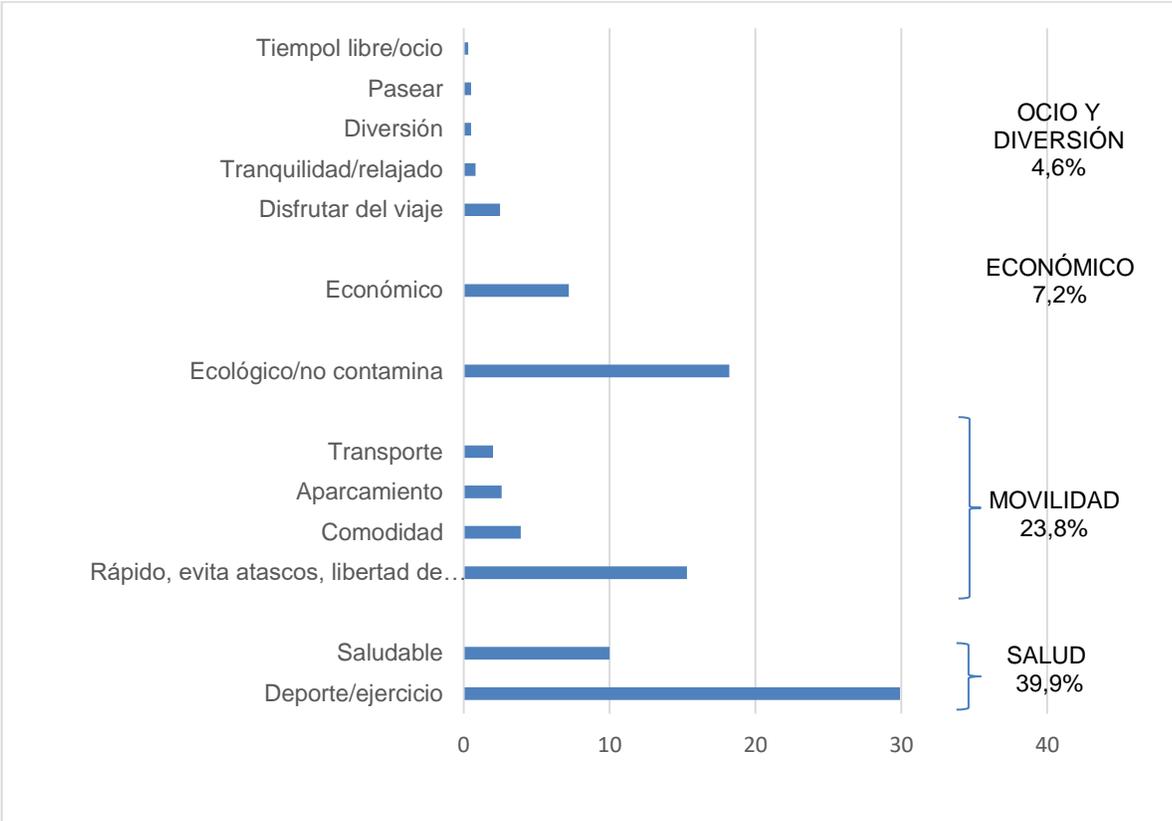
Las ventajas de la bicicleta son múltiples y el siguiente estudio de Red de Ciudades por la Bicicleta y la Dirección General de Tráfico (2017) indica que el 40% del conjunto de la población (usuarios y no usuarios) piensa que la principal ventaja es la salud.

La segunda ventaja más citada es que no contamina (18%), mientras que el 15% de la población cree que la principal ventaja es su movilidad, es decir, que es rápida para moverse por la ciudad ya que evita atascos y ofrece libertad de movimientos. Solo el 7% afirma que la principal ventaja es que se trata de un medio de transporte económico.

Por grupos de edad, observamos que los ciudadanos entre 40 y 70 años piensan que la principal ventaja es la salud. Sin embargo, los más jóvenes dicen

que la principal ventaja es la movilidad y su carácter ecológico por partes iguales (ver gráfico 2)

**Gráfico 2: ventajas del uso de la bicicleta**



Fuente: Red de Ciudades por la Bicicleta y la Dirección General de Tráfico (2017)

Con todos estos datos y sabiendo los tiempos difíciles que nos esperan producto de la pandemia, el uso de la bicicleta supone una solución segura, a su vez ecológica y saludable.

Palmira Social Factory S.L., además de dar solución a este problema, intenta dar un valor agregado a la sociedad, en un mundo donde el reciclaje y el cuidado del medio ambiente son tan importantes para poder dejar un planeta en mejores condiciones para las nuevas generaciones. Bicicletas Palmira se centra en aprovechar hasta el último componente y así generar una economía circular

con cero residuos. Todo lo que no se recicla para la fabricación de estas bicicletas, se dona a otros proyectos y taller para la reparación de otras bicicletas.

## **1. PROYECTO EMPRESARIAL**

### **1.1. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES**

#### **1.1.1 Misión**

Palmira Social Factory S.L. tiene principalmente dos misiones. Por un lado, el objeto social es la integración y formación sociolaboral de personas en exclusión para facilitar su acceso al mercado laboral. Queremos proporcionar formación y acompañamiento a cada persona trabajadora de inserción por medio de un itinerario personalizado, con el objetivo de que, a los tres años de entrar a trabajar en Palmira Social Factory S.L., estén capacitados para encontrar un trabajo en cualquier empresa y ámbito del mercado laboral, compitiendo en igualdad de condiciones con el resto de la sociedad.

Por otro lado, desde el punto de vista comercial, la misión de Palmira Social Factory S.L. es crear bicicletas nuevas aprovechando los residuos de otras que están abandonadas o en desuso, buscando alcanzar una economía circular en la que apenas se generen residuos. Las piezas obtenidas en el reciclaje de estas bicicletas abandonadas y que no sirven para las bicicletas creadas en nuestra fábrica, serán donadas a otros talleres de la ciudad de Zaragoza, como Ciclofactoría, para su reciclaje y uso en la reparación de otras bicicletas.

#### **1.1.2 Visión**

Palmira Social Factory S.L. aspira a consolidarse como una empresa líder en el mercado de las ventas de bicicletas, que dé trabajo a personas en riesgo de exclusión laboral y que, a través de colaboraciones y alianzas con las administraciones públicas, empresas y entidades del tercer sector, amplíe su capacidad de incidencia sobre la economía social y la lucha contra la exclusión social.

### 1.1.3 Valores

Vivimos en un entorno social donde los valores cada vez tienen más relevancia. Los valores de la empresa, que a continuación se detallan, serán el valor añadido de nuestra marca de bicicletas.

- Igualdad: Adquirimos un compromiso con la sociedad y queremos incluir a personas en riesgo de exclusión laboral en nuestra empresa. Pretendemos que todas las personas tengan las mismas oportunidades de encontrar un trabajo, y es por ello por lo que preparamos a nuestro personal en riesgo de exclusión laboral para que estén preparados para encontrar un trabajo en el futuro.
- Sostenibilidad. Nos comprometemos con el medio ambiente y la movilidad sostenible, con una clara filosofía enfocada en el reciclaje, pues damos una segunda vida a bicicletas abandonadas o en desuso, convirtiéndolas en Palmira.

### 1.2 UBICACIÓN DE LA EMPRESA

La ubicación de la empresa deberá estar en una zona industrial donde prime un precio bajo por metro cuadrado y cercanía con otras empresas del sector, que servirán a su vez de proveedores de algunos de los servicios que requerirá nuestra actividad.

### 1.3 SOCIOS

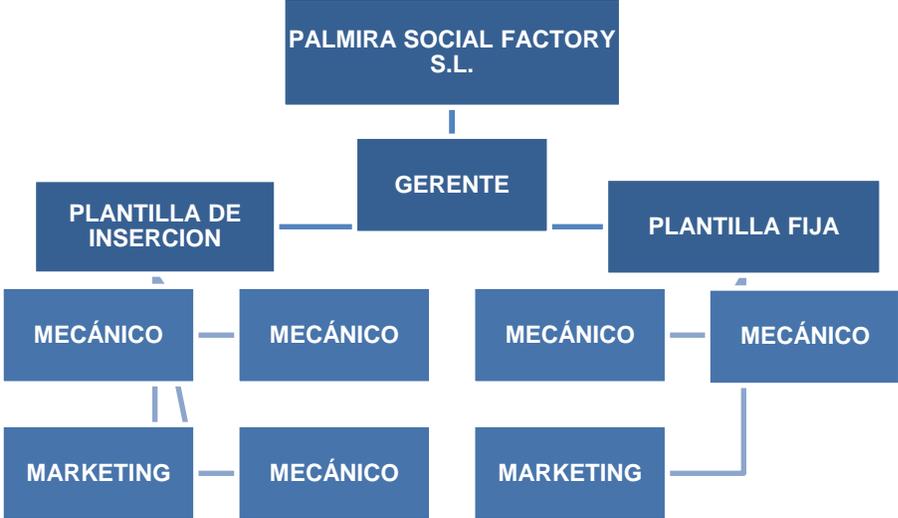
Palmira Social Factory S.L. S.L. estará promovida por la Asociación Bicicletas Palmira, una asociación sin ánimo de lucro que busca dar una segunda vida a bicicletas abandonadas, y que poseerá el 100% del capital social. Por su parte, la Asociación Bicicletas Palmira está compuesta por tres socios, Joaquín Gimeno del Busto, Borja Gascón Larraz y Marcelo Toledo Araneda.

### 1.4 ORGANIGRAMA

El organigrama (ver gráfico 3) de Palmira Social Factory S.L. estará compuesto por personal fijo de la empresa y por personal de inserción, estos

últimos pueden estar en la empresa un máximo de tres años según marcan las normativas vigentes para este tipo de empresas, ya que, el fin último es conseguir que los trabajadores en inserción adquieran las capacidades y autonomía suficientes para conseguir un puesto de trabajo que no sea de inserción, en un plazo máximo de tres años.

**Gráfico 3: organigrama Palmira Social Factory S.L.**



Fuente: elaboración propia

## **2. ANÁLISIS DEL ENTORNO**

Cada vez son más las bicicletas que se ven en las calles, ciclo vías y carreteras de España. El año 2019 fue un año record en ventas de bicicletas alcanzando la cifra de 1.261.283 bicicletas vendidas llegando a obtener más ventas que coches que según datos de la Asociación Española de Fabricantes de Automóviles y Camiones (Anfac), han vendido un total de 1.258.260 unidades vendidas.

Desde el año 2014 se viene mostrando un aumento constante en la venta de bicicletas, así lo demuestran un estudio realizado por la empresa Sport Panel encargado por AMBE (Asociación Nacional de marcas del sector la bicicleta), esto genera un mercado alentador para el futuro de este negocio.

### **2.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL (ANÁLISIS PEST)**

#### **2.1.1 Análisis político-jurídico**

La elección de la forma jurídica es una cuestión de vital importancia para cualquier empresa, ya que define el modelo de organización y de participación de las entidades promotoras, así como la normativa a la que se encontrará sujeta más allá de la específica como empresa de inserción.

Según lo establecido en la Ley 44/2007, de 13 de diciembre, para la regulación del régimen de las empresas de inserción, las empresas de inserción pueden constituirse como sociedades mercantiles o cooperativas. En el caso que aquí se estudia, Palmira Social Factory S.L. estará constituida como una Sociedad Limitada.

La forma jurídica de una Sociedad Limitada debe cumplir los siguientes requisitos:

- a) Tiene que tener como mínimo un socio.
- b) Capital social 3000 euros.
- c) Responsabilidad limitada al capital social.
- d) Fiscalidad impuesto de sociedades.
- e) Seguridad social. Régimen general o autónomo, según proceda.
- f) Legislación básica. Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital

Nuestro negocio de bicicletas se va a ubicar en la ciudad de Zaragoza, por lo que para ver cómo la legislación nos afecta debemos de tener en cuenta normativa comunitaria, estatal, autonómica y local. Dependiendo de las competencias de cada una de las administraciones, habrá que estudiar con más detenimiento una normativa u otra.

En temas de impuestos, debemos de tener en cuenta:

- a) Ley 27/2014, de 27 de noviembre, del Impuesto sobre Sociedades (nacional), en el caso de que registremos una sociedad.
- b) Ordenanza Fiscal nº 13: Tasas por prestación de Servicios Urbanísticos (local)
- c) Ordenanza Fiscal nº 3: del Impuesto sobre Actividades Económicas (IAE) (local)
- d) Ordenanza Fiscal nº 2, reguladora del Impuesto sobre Bienes Inmuebles (local), para pagar el IBI, que es una competencia del ayuntamiento de Zaragoza.

Si contratamos trabajadores, debemos de valorar:

- a) Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores (normativa nacional).
- b) Real Decreto 486/1997, de 14 de abril, por el que se establecen las disposiciones mínimas de seguridad y salud en los lugares de trabajo (normativa nacional).
- c) Decreto 112/2014, de 8 de julio, del Gobierno de Aragón, por el que se regula el Consejo de Relaciones Laborales de Aragón (normativa autonómica).

Además, también pueden ser relevantes las siguientes disposiciones:

- a) La Ley 7/2005, de 4 de octubre, de horarios comerciales y apertura en festivos en la Comunidad Autónoma de Aragón, para ver qué días podemos abrir el negocio.
- b) Reglamento (UE) N°178/2002 y Ley 16/2002: Normativa medioambiental (IPPC) y normativa relativa a seguridad e higiene (normativa comunitaria).

Por otro lado, y dado que se plantea una empresa de inserción laboral, ésta tendrá que cumplir los siguientes requisitos indispensables que se le exigen a este tipo de empresas (fuente INAEM -Aragón):

- a) Estar promovida y participada por una o varias de las entidades que se citan a continuación: entidades sin ánimo de lucro, incluidas las de derecho público, las asociaciones sin fines lucrativos y las fundaciones cuyo objeto social contemple la inserción social de personas especialmente desfavorecidas.
- b) La participación deberá ser de al menos un 51% del capital social en el caso de sociedades mercantiles, debiendo situarse tal participación, en el caso de sociedades laborales y cooperativas, en los límites máximos legales para los socios colaboradores o asociados.
- c) Recoger como fin primordial de su objeto social, la integración y formación socio laboral de personas en situación de exclusión social como tránsito al empleo ordinario.
- d) Estar constituida legalmente y encontrarse inscrita en el registro correspondiente que exija su forma jurídica e inscribirse, una vez obtenida la calificación provisional, en el Registro de Empresas de Inserción regulado en el Decreto 128/2009, de 21 de julio, del Gobierno de Aragón.
- e) Mantener en cómputo anual, desde su calificación, un porcentaje de trabajadores en proceso de inserción, cualquiera que sea la modalidad de contratación, de al menos el 30% del total de la plantilla durante los tres primeros años de la actividad, y de al menos el 50% a partir del cuarto año, no pudiendo ser el número de trabajadores de inserción, en ningún caso, inferior a dos.
- f) No realizar actividades económicas distintas a las de su objeto social.
- g) Aplicar al menos el 80% de los resultados o excedentes disponibles obtenidos en cada ejercicio a la mejora o ampliación de sus estructuras productivas y de inserción.

- h) Presentar anualmente un balance social de la actividad de la empresa que incluya la memoria económica y social, la información sobre la composición de la plantilla, las tareas de inserción realizadas, el grado de inserción en el mercado laboral ordinario y las previsiones para el próximo ejercicio.
- i) Contar con los medios necesarios para cumplir con los compromisos derivados de los itinerarios de inserción socio laboral.

### **2.1.2 Análisis económico**

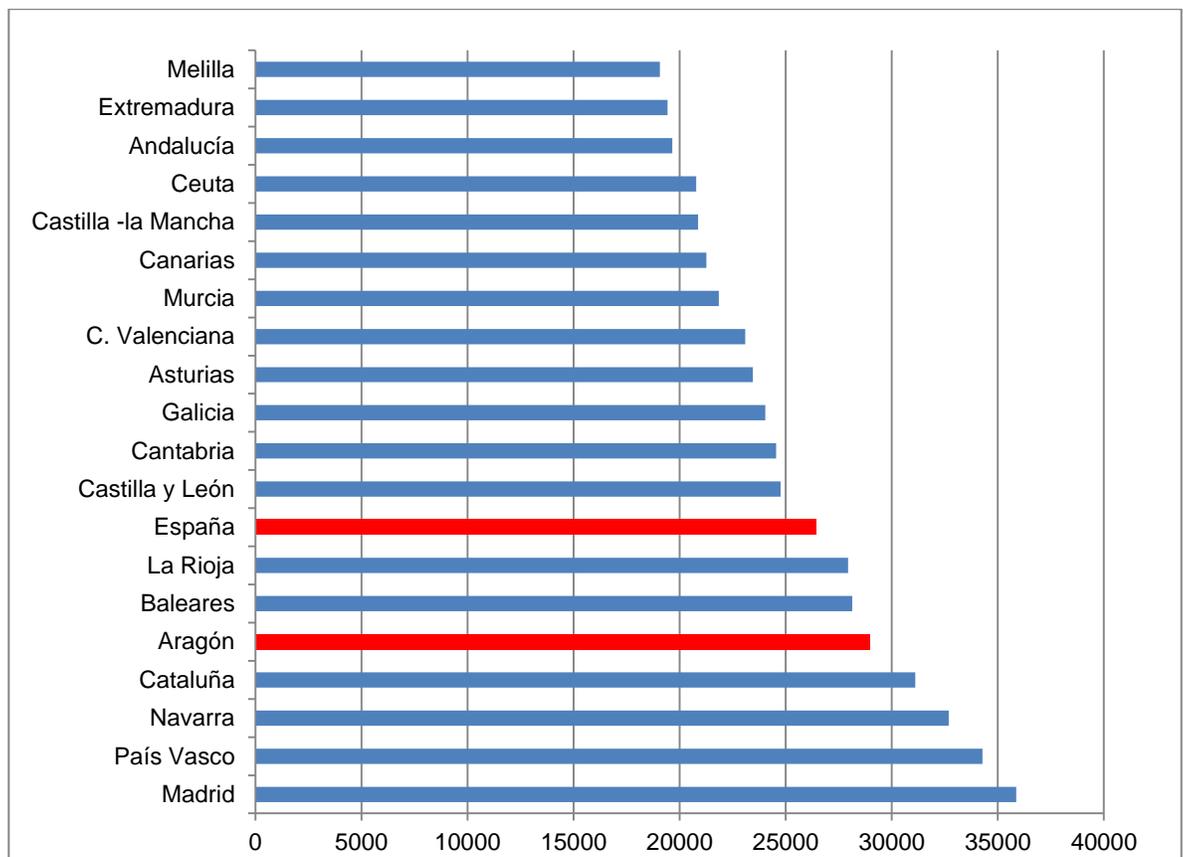
A través del siguiente análisis, se estudia cómo el entorno macroeconómico regional, nacional e internacional puede afectar a la empresa a la hora de su funcionamiento. Factores claves como como el PIB, financiación, tasa de empleo o capacidad de consumo de la población pueden ser determinantes a la hora del éxito de un negocio. También la percepción de la gente con respecto a la bicicleta, pues es distinto percibirla como ocio que como medio de transporte.

Si nos fijamos en el PIB de España, éste nos muestra la cifra de 1.397.870 millones de euros en 2019, según el Fondo Monetario Internacional. El PIB per capita en España fue de 29.961 euros en 2019, según el fondo monetario internacional. IPC en España es del 0,7% en 2019, en lo que llevamos de 2020 - 0,3%, según FMI. La tasa de desempleo en España es del 14,7%. Sin embargo, según la Encuesta de Población Activa (EPA) que elabora el INE, en el tercer trimestre de 2020 la tasa de paro es de 16,26%.

En Aragón, el Producto Interior Bruto durante el año 2019 ha sido 38.394.905 miles de euros (ver gráfico 4), con una tasa de variación en términos de volumen (eliminando la variación de los precios) respecto al año anterior de 1,7%, tres décimas inferior a la registrada en España (2%). El PIB per cápita de Aragón del año 2019 ha sido 28.993 euros, con una tasa de variación respecto al año 2018 del 3%. Aragón se sitúa 9,7 puntos porcentuales por encima del PIB per cápita de España. Tasa de desempleo en Aragón en el tercer trimestre de 2020 es

del 11,90%, 4,36 puntos porcentuales menos que la tasa de paro nacional (16,26%). Todo esto según el instituto Aragonés de estadística.

**Gráfico 4: PIB per cápita por comunidades en euros**

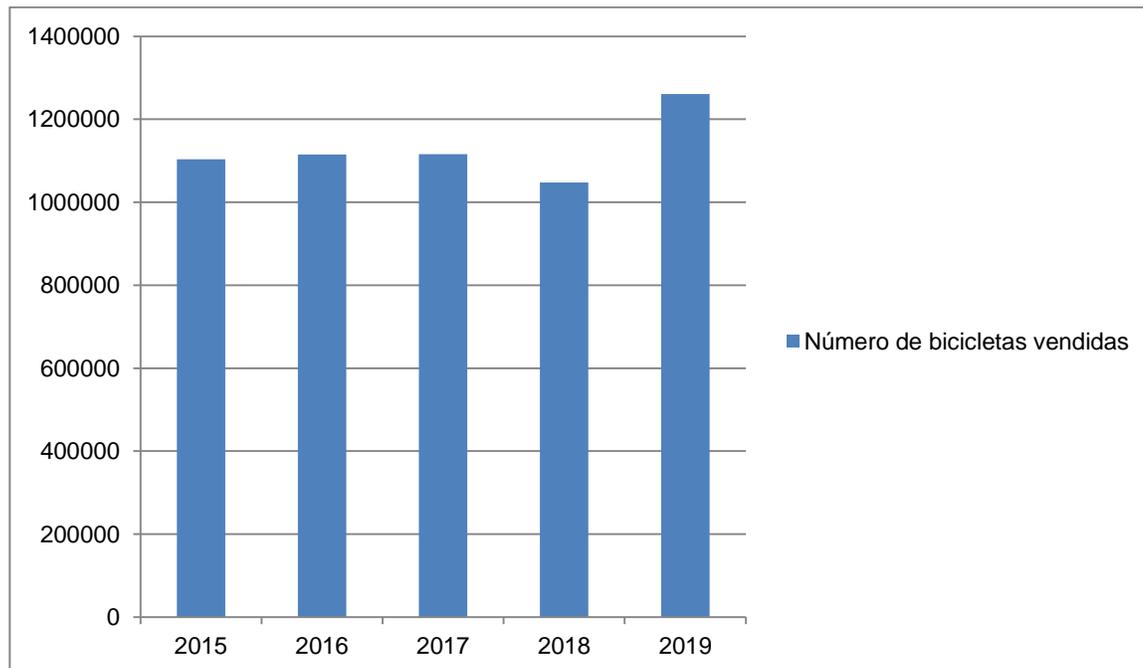


Fuente: elaboración propia a partir de INE 2019

La bicicleta lidera las ventas del sector deportivo en España con una facturación de 1.870 millones. El mercado del ciclismo supone casi un cuarto de todas las ventas del sector de artículos deportivos, una industria que en el 2019 facturo 7.597 millones de euros. En cuanto a facturación, la bicicleta supero al fútbol como deporte rey en España

Según recoge el último informe “El sector de la bicicleta en cifras” elaborado por la firma Sport Panel, el año pasado se vendieron en nuestro país más de 1,2 millones de bicicleta, lo que supone una mejora del 20,4% respecto al 2018 (ver gráfico 4).

**Gráfico 4: Número de bicicletas vendidas en España**



Fuente: Sport Panel. Informe "El sector de la bicicleta en cifras 2019"

La facturación alcanzó en 2019 los 10.871 millones de euros, vendiéndose una media de 3.400 bicicletas diarias, según recoge el informe presentado por la Asociación de Marcas y Bicicletas de España (AMBE). El sector que más creció fue el de la bisis infantiles que representa el 37.9% del total, relegando a la bicicleta de montaña en segunda posición con un 37.7 %. En tercera posición se encuentra la bicicleta eléctrica con un 11.3 % seguida de la bicicleta de ciudad con un 7.4 % dejando en última posición a la bicicleta de carretera con un 5,7 %.

El sector de la bicicleta da empleo a un total de 22.567 personas, entre puestos de trabajos directos (la cifra es de 9.632 empleos) e indirectos en empresas proveedoras del sector y comercio minorista o puntos de ventas. En España en 2019 han operado en el mercado ciclista 2.951 tiendas de venta, reparación o alquiler de bicicletas. El 71,7% del total de Empresas, están ubicadas en cuatro comunidades: Cataluña, Comunidad de Madrid, Comunidad de Valencia y País Vasco.

Sin embargo en estos momentos el país y el mundo están afectados por una importante crisis económica y sanitaria que está haciendo tambalear a la economía y la mayoría de los negocios. Por suerte, el mercado del ciclismo es uno de los pocos negocios que a raíz de esta crisis ha visto un repunte en sus ventas, pues el COVID-19 ha hecho que la población evite algunos hábitos que reducen la contaminación, como el transporte público o viajar más de una persona en el mismo vehículo. Aparcar estas y otras costumbres han supuesto el detonante para optar por la bicicleta. Muchas personas han querido dar una oportunidad a la bicicleta, un medio de transporte seguro, sano y respetuoso con el medio ambiente. A pesar de que en España no está tan extendida como en otros países europeos, cada vez más gente se ve atraída por esta forma de moverse.

Por ejemplo, el Gremio de Comerciantes de Bicicletas de Catalunya ha recogido un incremento del 30% desde el final del confinamiento. Mientras que los talleres, por su parte, aseguran que les llega el triple de bicicletas para reparar. Según Radiotelevisión española (RTVE) las ventas de bicicletas se han disparado en mayo de este año, llegando a multiplicarse hasta un 1.600% respecto a mayo del año anterior. Otro dato relevante es que en muchos grandes comercios (Decathlon Corte Ingles), tiendas especializadas y en plataformas online se están quedando sin stock con los modelos de bicicletas básicas que rondan alrededor de 500 euros comenta Carlos Núñez secretario general de AMBE.

### **2.1.3 Análisis social**

En estos momentos hay un gran número de empresas en España y sobre todo en Europa que entregan un servicio de promoción del uso de la bicicleta como deporte, salud y ecología. Esto tiene una relevancia mayor en las ciudades más pobladas y en donde la industria, los coches y la contaminación causan un impacto ambiental significativo. A continuación se mostrara la relación de los distintos medios de transporte y su contaminación (ver tabla 1).

**Tabla 1 : comparación entre bicicleta y distintos medios de transporte para distintos indicadores ambientales**

Indicador	Bicicleta	Automóvil	Autobús	Tren	Avión
Consumo de energía primaria	0%	100%	30%	34%	405%
Emisiones de CO2	0%	100%	29%	30%	420%
NO2	0%	100%	9%	4%	290%
HC	0%	100%	8%	2%	140%
CO	0%	100%	2%	1%	93%
Contaminación atmosférica total	0%	100%	9%	3%	250%

Fuente: Ministerio de Industria, Turismo y Comercio

La bicicleta es utilizada para escapar del estrés que se produce día a día, como un medio para liberarse de todas las obligaciones que se tienen y para evadirse por unos momentos. Otros usuarios utilizan la bicicleta como un medio para el entretenimiento y el deporte, otros tantos para dar paseos y excursiones con los amigos o inscribirse en un club con un objetivo más competitivo. Todas estas son algunas de las utilidades que se le da a la bicicleta. La bicicleta se ve en la sociedad como un medio saludable para la práctica deportiva o como transporte urbano, a fin de cuentas, una inversión a largo plazo en calidad de vida.

Asimismo como se comentó en el análisis económico, el uso de la bicicleta está creciendo como medio de transporte, aunque aún estamos lejos de las cuotas que se manejan en Europa. En España, y más aún después del estallido de la pandemia, la gente utiliza la bicicleta como medio de transporte para ir a trabajar o estudiar u otros tipos de desplazamientos, evitando así el riesgo de contagio en los transportes públicos. La bicicleta ofrece múltiples ventajas en comparación con otros tipos de transportes (coches, autobuses, metro) como pueden ser el ahorro de gasolina, mayor rapidez en trayectos no muy largos o la comodidad y sensación de libertad.

Tras la instauración de la nueva movilidad en las ciudades, sobre todo con la proliferación de los patinetes y otros vehículos compartidos, éstas requieren de una buena infraestructura ciclista, en forma de carriles bici, que el Plan de Movilidad Urbana Sostenible (PMUS) de Zaragoza parece haberse tomado muy en serio para el periodo 2019-2026 en que estará vigente. La capital aragonesa contará en solo ocho años con el doble de kilómetros de red de los que ahora tiene. Se han previsto un total de 153,92 kilómetros a añadir a los 134 que se han conseguido. Ahora se ha estimado una inversión de 19,84 millones entre vías ciclistas, sendas ciclables y carriles pacificados en los que bicis y coches compartirían calzada.

Zaragoza es la quinta ciudad de España con mayor kilómetro de carril bici (134), siendo superada solamente por Barcelona (209 km), Madrid (195 km), Sevilla (180 km) y Valencia (156 km). En cuanto al servicio de alquiler de bicicletas públicas, Zaragoza tiene unas 1300 repartidas en 130 estaciones.

#### **2.1.4 Análisis tecnológico**

En estos momentos el desarrollo de nuevas aplicaciones y el avance tecnológico son una constante en todos los sectores de la sociedad. La fabricación de bicicletas y todo lo que lo rodea se ha afectado por esta continua innovación y son variadas las respuestas que se han ido incorporando en los últimos años. La forma de operar en la fabricación de bicicletas y sus reparaciones tiene un papel importante en las empresas del sector y puede ser un elemento que marque la diferencia con los competidores.

La tecnología primordialmente es utilizada a la hora de diseñar las bicicletas y sus componentes, en creaciones más sofisticadas y en una constante búsqueda de innovación. Asimismo cada vez son más las aplicaciones especialistas en ciclismo que salen al mercado sobre todo en el ciclismo de competición que es cuando una pequeña innovación puede ser de vital importancia para obtener una victoria. Estas innovaciones no intervienen en esta nueva empresa Palmira Social Factory S.L. ya que esta empresa está dedicada a

fabricar bicicletas urbanas, donde no se invierte en la búsqueda de una aerodinámica o ergonomía perfectas. En lo que sí estará presente la tecnología es en el proceso productivo, mejorando la gestión y eficiencia del taller y almacenamiento de stock.

En cuanto a la tecnología utilizada en Palmira Social Factory S.L., emplearemos un software de gestión de almacenamiento que nos permita administrar y controlar todas las operaciones cotidianas del almacén. Para nuestro negocio utilizaremos Software DelSol, que es un potente programa para gestionar toda la empresa en su conjunto, desde la contabilidad y finanzas, hasta el control de stock de almacén.

También la utilización de un sistema de alarma o GPS integrado en la bicicleta como respuesta a los posibles robos que pudieran tener nuestros clientes. La idea es contactar con Javier López, estudiante de 4º de ingeniería informática de la universidad de Burgos quien creo Alfaprotect, idea ganadora del III Startup Weekend Burgos en la universidad de dicha ciudad. Alfaprotect es un sistema de seguridad diseñado para bicicletas que permite al usuario instalar una alarma en su bicicleta, pudiéndola controlar con un mando a distancia de forma cómoda y eficiente. El dispositivo reacciona ante cualquier intervención externa sobre la bicicleta activando una alarma disuadiendo el posible robo de la bicicleta.

## 2.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO

El análisis de las 5 fuerzas de Porter es un modelo estratégico, según el cual, existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún sector de éste. La idea es que la empresa debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial.

De acuerdo a la teoría de Porter, las 5 fuerzas externas que hay que analizar son:

- a) Amenaza de nuevos competidores.
- b) Poder de negociación de los proveedores.
- c) Poder de negociación de los clientes.
- d) Amenaza de productos y servicios sustitutivos.
- e) Rivalidad entre los competidores existentes.

### **2.2.1 Amenaza de nuevos competidores**

La amenaza de nuevos competidores se refiere a las barreras de entrada de nuevos productos o de la competencia. Realmente, no existen barreras como tal, pues es un mercado en el que los costes de entrada no son excesivamente altos, y sí muy asumibles para empresas medianas y grandes. Sin embargo, dado que la mayoría de marcas de bicicletas del mercado fabrican en Asia, es difícil competir contra los bajos costes de personal que ello supone, para una empresa nueva que quiera entrar en el mercado y esté radicada en España y con fabricación propia. Para Palmira Social Factory S.L. la amenaza de nuevos competidores en la elaboración de bicicletas propias es inexistente en la comunidad de Aragón, pero sí que sería fácil pensar que en el futuro haya más marcas nacionales. Sin embargo, al ser Palmira Social Factory S.L. una empresa con valores y una misión social importantes, las marcas normales y corrientes de bicicletas solo suponen en parte una amenaza como competidores, pues nuestro mercado abarca más allá de la mera venta de bicicletas.

A nivel estrictamente local, donde ya tiene cierta influencia la marca de Bicicletas Palmira, y a partir del cual va a empezar a crecer Palmira Social Factory S.L., y tomando como competidores no solo los fabricantes de bicicletas, sino también empresas del sector que se dediquen a la venta de ellas, en Zaragoza existe una amplia red de usuarios de bicicletas a nivel urbano, así como una extensa red de carriles bici, lo que denota un fomento del uso de la bicicleta por parte de las autoridades locales. Ello puede suponer un atractivo para la entrada

de nuevas tiendas de bicicletas en el sector, que puedan actuar como competidores directos de Palmira Social Factory S.L., al vender bicicletas de otras marcas. Sin embargo, esto mismo podría verse como una oportunidad, si se decide apostar por estas tiendas como posibles puntos de venta de Bicicletas Palmira en el futuro.

El mercado de los talleres y tiendas de venta de bicicletas se caracteriza por los siguientes principios:

- No existen grandes barreras de entrada, por ende, es más fácil la entrada de nuevos competidores de características similares a Palmira Social Factory S.L.
- Hay una gama muy amplia de bicicletas y de precio y son muchas las empresas que ofrecen el mismo servicio en donde el cliente tiene la posibilidad de optar por cualquiera de las múltiples opciones sin apenas diferencia.
- La inversión inicial suele ser de bajo capital, esto da la posibilidad de crear una empresa pequeña con una inversión no demasiado alta.
- Cierta facilidad al acceso de los canales distribución
- El mercado de las bicicletas está valorado positivamente por su crecimiento, al igual que ha sucedido en los últimos tiempos, se tienen previsiones de crecimiento para los próximos años incluso con la situación actual de crisis mundial sanitaria.

Por tanto, se podría concluir que es un sector con muy pocas barreras de entrada en el cual nuevas empresas competidoras, incitadas por un mercado en alza, pueden incorporarse y asentarse en el sector con una inversión de capital más bien baja.

### **2.2.2 Poder de negociación de los proveedores**

El poder de negociación nos indica el peligro atribuido sobre la industria por parte de los proveedores, consecuencia del mando que estos poseen, debido al grado de concentración, la especificidad de los productos que proporcionan, el impacto de estos productos en el costo de la industria, etc. Existe una práctica (sobre todo en los países en vías de desarrollo) en donde proveedores se alinean

para trabajar juntos y así aumentar el poder de negociación, una práctica que en los países desarrollados está en contra de la ley.

El mercado en el que nos desenvolvemos se caracteriza por haber diversos proveedores y de gamas y calidades muy variadas tanto de accesorios, componentes como bicicletas. En las gamas altas encontramos a Motor Dealer o Macario Llorente, mientras que Conor Sport vendría siendo un proveedor de marcas económicas. En el mundo ciclista existe gran cantidad de gamas y de productos y, aunque haya una diferenciación de los productos que ofertan los diferentes proveedores, el poder de negociación de estos no es muy elevado.

El bajo poder de negociación de los proveedores se debe a las siguientes características:

- Las empresas suelen cambiar de proveedor. Es común que al acabar una temporada las empresas vuelvan a negociar con sus proveedores los contratos y decidan si continúan o no. Por lo cual, una empresa puede cambiar de proveedor o tener más de uno a la vez.
- Un cambio de proveedor suele ser de bajo costo.
- La internacionalización en la venta de productos y los bajos aranceles de envío hacen que pedir productos a toda Europa o Asia no sea difícil.
- En el mercado se hayan numerosos productos sustitutivos de todas las calidades y marcas, esto da un poder negociador más fuerte a las empresas.

Concluyendo, los proveedores de componentes de bicicletas genéricos, tienen un bajo poder negociador en el mercado, pues la escasa diferenciación de productos de una misma gama, hace que sea fácil sustituir unos productos por otros de su competencia, si se consigue pactar mejores precios con el otro proveedor. Sin embargo, encontramos una excepción con los proveedores de componentes exclusivos, aquellos que suministran marcas de calidad y distinguidas como Shimano, por ejemplo, ya que este sector si tiene un poder

elevado de negociación, pues no existe un amplio abanico de componentes sustitutivos de otras marcas.

Entre los principales proveedores nacionales encontramos a: Comet, Macario y GES. Mientras que entre los principales proveedores internacionales tenemos a: BRN (Italia), RMS (Italia), Winora (Alemania). Son con estas seis empresas con las que Palmira Social Factory tendrá que negociar precios, pues serán sus principales proveedores.

### **2.2.3 Poder de negociación de los clientes**

Cuanto más se organicen los consumidores, más exigencias y condiciones impondrán en la relación de precios, calidad o servicios, por tanto, la empresa contará con menos margen y el mercado será entonces menos atractivo. Además, el cliente tiene la potestad de elegir cualquier otro servicio o producto de la competencia.

Como hemos visto en el análisis PEST en su apartado económico, el año pasado se han vendido más 1,2 millones de bicicletas en España que son cerca de 3.400 bicicletas diarias. Esto hace que grupos organizados como clientes particulares tengan muchas opciones en el mercado para elegir la empresa que deseen o más les convenga, por lo cual su poder de negociación aumenta.

El poder de negociación de los clientes en el mercado ciclista se debe en parte a:

- Grupos organizados, como agencias de ocio que compran flotas de bicicletas para alquilar. Estos pedirán un volumen de compra elevado de bicicletas por lo que su poder de negociación también aumentará.
- La amplia oferta de marcas existentes para un mismo producto (bicicletas urbanas), lo cual permite al cliente buscar el mejor precio entre ellas, viendo así como su poder de negociación aumenta.
- La gran variedad de información en el sector del ciclismo que, a través de internet, revistas o foros permitirá al cliente buscar la mejor oferta para su conveniencia.

Las bicicletas están muy estandarizadas y casi todas las empresas de bicicletas urbanas ofrecen la misma línea de productos (gama media) y no existe una diferenciación relevante. Palmira Social Factory S.L. por medio de sus valores de reciclaje, y ayuda a la comunidad e integración social, ofrece al cliente un producto con un valor añadido que pocas empresas pueden ofertar.

La empresa deberá establecer una estrategia pensando en todos estos factores, ya que la mayoría de ellos juegan a favor del alto poder de negociación de los clientes.

#### **2.2.4 Amenaza de productos y servicios sustitutivos**

Un mercado o segmento no será atractivo si hay productos sustitutivos o si son más avanzados tecnológicamente o presentan precios más bajos. Estos productos y/o servicios suponen una amenaza porque suelen establecer un límite al precio que se puede cobrar por un producto. Debemos estar siempre atentos a las novedades de nuestro sector y a la influencia que dichas novedades pueden tener sobre nuestra organización.

Nuestra empresa Palmira Social Factory S.L. ofrece en particular 5 tipos de bicicletas, que a continuación se muestran:



Palmira City Alta



Palmira Commuter



Palmira City Baixa

Palmira Fixed



Palmira Road

Estos cinco modelos de Palmira tienen el riesgo de ser sustituidos por otras marcas de bicicletas similares o por otro tipo de transportes que cumplan la misma función. En estos momentos, uno de los productos que puede amenazar con sustituir al nuestro es el patinete eléctrico, cuyo uso se ha disparado en los últimos dos años, aunque las cifras son confusas y no existe un estudio de cuantos usuarios de patinetes puedan existir. Los triciclos son otro producto que puede ser una amenaza para el nuestro y habría que tenerlo en cuenta, de la misma forma que lo sería cualquier otra forma de transporte urbano, público y privado, como el taxi, autobús, tranvía, etc. El alquiler de bicicletas también es otra opción que se debe barajar y pensar como una posible amenaza.

Ante la amenaza de productos y servicios sustitutivos debemos tener en cuenta los siguientes factores:

- El cliente tiene muchas alternativas para sustituir su bicicleta ya que existe en el mercado muchos competidores que ofrecen servicios alternativos como transporte público o el taxi.
- Los productos sustitutivos (triciclos, patinetes) suelen tener unos precios parecidos o a veces inferiores al de las bicicletas, es por ello que el cliente los puede sustituir ya que le puede dar igual la utilización de uno u otro.

- Si el cliente busca un medio de transporte saludable y amigable con el medio ambiente, la bicicleta es el que mejor se adapta a sus necesidades y el resto de productos alternativos perderán parte de su ventaja competitiva.

Concluyendo, existe una amenaza real en el segmento de los productos sustitutivos, ya que sus precios son iguales o más bajos y también por la variedad de productos que se le ofrece al cliente. Por tanto, la segmentación es clave e identificar los potenciales clientes de la marca Bicicletas Palmira será la base del éxito de la empresa Palmira Social Factory S.L.

### **2.2.5 Rivalidad entre los competidores existentes**

La rivalidad entre competidores existentes adopta muchas formas conocidas, entre las cuales se incluye los descuentos de precios, nuevas mejoras en el producto, campañas de publicidad y mejoras en el servicio. El grado de rivalidad que hace descender el potencial de beneficio de una industria depende, primero, de la intensidad con la que las empresas compiten y segundo, de la base sobre la que están compitiendo.

La competitividad de este sector está determinada por:

- a) El mercado de las bicicletas es un mundo muy diferenciado y fraccionado. Hay muchísimos participantes pero no existe ninguno que ejerza un dominio claro sobre el resto. Todas las tiendas dedicadas a la fabricación de bicicletas y sus diferentes accesorios ofertan productos similares por lo cual se genera una fuerte rivalidad entre los competidores.
- b) Riesgo de aparición de productos sustitutivos.
- c) Soberanía, diversidad y expansión de los competidores.
- d) Sector en constante crecimiento. El mercado en los últimos años ha venido creciendo cada día más y con la aparición del Covid-19 las ventas no han descendido, de hecho han incrementado casi en un 30% al final del confinamiento.

En este sector las barreras de salidas para empresas de mediano tamaño como Palmira Social Factory S.L. son escasas, pues en cualquier instante una empresa puede abandonar el mercado si las cuentas no son las esperadas. Tampoco existen normas que impidan salir del mercado, ni obligaciones con proveedores y clientes a largo plazo que aten a una empresa con estos.

En el mercado de las ventas de bicicletas urbanas la rivalidad entre competidores es muy alta y en Zaragoza, al ser la quinta ciudad de España con más carril bici, la competencia aumenta más aún. El aumento de la venta de bicicletas en la pandemia, la venta online y las tiendas de alquiler hacen que la competencia sea más dura aún.

### 3. ANÁLISIS DAFO

Tras el exhaustivo análisis del entorno de Palmira Social Factory S.L. desarrollado a lo largo de este trabajo, en este apartado se realizará un análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) de nuestra propia empresa. Por un lado, analizaremos las características internas de la empresa (Debilidades y Fortalezas), y por otro lado las características externas (Amenazas y Oportunidades) de nuestra fábrica de bicicletas.

#### 3.1 AMENAZAS

Las amenazas se definen como factores, elementos o situaciones que pueden poner en peligro la consecución del objetivo estratégico de una empresa o dilatarlo en el tiempo. En muchas ocasiones, su oportuno análisis y tratamiento podría permitir que en un futuro se convierta en oportunidades (Ventura, J; 2008). A continuación, se analizarán las amenazas de Palmira Social Factory S.L.

El mercado de las ventas de bicicletas está muy diversificado y el número de empresas es muy grande. La mayoría de empresas son de tamaño mediano y es con las que competiríamos directamente, aunque Palmira Social Factory S.L. tiene un valor añadido que ninguna otra empresa tiene en Zaragoza ni a nivel nacional, que es la integración sociolaboral de personas en riesgo de exclusión social.

Las barreras de entradas son mínimas y la inversión inicial no es muy grande para los emprendedores. Con estos datos, no es difícil que alguna empresa quiera entrar en el negocio en cualquier momento.

Si bien el sector de la bicicleta ha visto un auge importante durante esta crisis sanitaria, puede existir en el futuro un descenso en el uso de las mismas por parte de los clientes, cuando se reestablezca la situación y se pueda volver a usar el transporte público con normalidad

El servicio público de alquiler de bicicletas por parte de ayuntamientos puede suponer una amenaza a la hora de comprar una bici por un potencial cliente. Poniendo como ejemplo la ciudad de Zaragoza, el ayuntamiento tiene 130 estaciones de bicicletas por toda la ciudad, lo que hace factible que muchos trabajadores se puedan desplazar en este medio a sus trabajos. También existen empresas como la Ciclería, Ebrobizi o la Pomada que ofrecen este servicio y puede suponer una amenaza para nuestro negocio.

### 3.2 DEBILIDADES

Las debilidades son aquellos factores en los cuales la propia compañía tiene una posición desfavorable o supone un lastre para la consecución del objetivo principal de su estrategia (Ventura, J; 2008). A continuación se analizarán las debilidades que Palmira Social Factory S.L. deberá estudiar y afrontar.

Como debilidad principal podríamos entender el hecho de ser una empresa de inserción laboral, un ámbito en el que ninguno de los tres socios tiene especial experiencia. Esa inexperiencia habrá que suplirla contratando a trabajadores que sí la tengan y posean las capacidades necesarias para crear un entorno de trabajo propicio para que la actividad se pueda desarrollar y crecer.

Siguiendo en la misma línea que lo anteriormente expresado, nuestros potenciales trabajadores tienen que tener unas características y habilidades muy específicas, por lo que se ve reducida la bolsa de trabajadores a la que acudir. Estos deben ser por un lado buenos mecánicos y tener titulación y experiencia en el ámbito de lo social, y por otro lado, la plantilla de inserción, cuya permanencia será temporal, limitada a los tres años, deberán tener capacidades suficientes para poder desenvolverse en el trabajo con herramientas en el ámbito de un taller, o por lo menos con capacidades y predisposición para el aprendizaje.

Nuestra marca de bicicletas no es muy conocida y nuestra fábrica será nueva, es por ende debemos luchar con otras tiendas de gran tamaño y bien

posicionadas como puede ser Dechatlon, o grandes tiendas especializadas de la ciudad como Recicleta o Ciclos Aragón.

Si bien la aparición del Covid 19 ha supuesto un repunte en las ventas en comparación con las mismas fechas del 2019, la situación de la pandemia está alcanzando cuotas devastadoras en toda la sociedad y es una incertidumbre hasta dónde pueden llegar sus consecuencias.

La estación del año afectara a las ventas de la empresa. Mientras que en los meses de primavera, verano y principio de otoño el volumen de negocio es mayor que el resto del año, con excepción de los días de Navidad que hay un pico de demanda, durante el inviernos las ventas caen significativamente, con lo que dependiendo de las temperaturas invernales se puede complicar la consecución de los objetivos.

Por último, y quizá una de las mayores debilidades del proyecto, será la dificultad de encontrar suministradores de bicicletas abandonadas o en desuso que sirvan para darles una segunda vida y convertirlas en Palmira. Tenemos acuerdos con los ayuntamientos de las tres grandes ciudades de Aragón (Zaragoza, Huesca y Teruel) para que nos sean donadas las bicicletas abandonadas de los depósitos municipales, pero es posible que si la demanda crece, necesitemos de más suministradores, como pueden ser particulares que tengan bicicletas en desuso en sus casas.

### 3.3 FORTALEZAS

Las fortalezas son aquellos elementos y situaciones de los que dispone actualmente la compañía y en los que este tiene una posición muy favorable que le permite alcanzar el objetivo principal de su estrategia (Ventura, J; 2008). Las principales fortalezas de Palmira Social Factory S.L. se estudian a continuación.

En una sociedad donde cada vez se valoran más los productos ecológicos y respetuosos con el medio ambiente, el espíritu de la marca de perseguir una economía circular, en la que se crean bicicletas nuevas a partir de cuadros

donados y reciclados, puede suponer una fortaleza interesante. El objetivo de perseguir una economía circular, generando cero residuos en la fabricación de nuestras bicicletas, se consigue donando a otros proyectos y talleres de la ciudad los componentes que se despiezan de las donaciones y que no se usan para las bicicletas Palmira.

Nuestro marcado componente social supone otra importante fortaleza y un valor añadido en nuestros productos. Pocas marcas de bicicletas en Europa, y ninguna en España, se preocupan por la integración de personas en riesgo de exclusión, aportando Palmira Social Factory S.L. de ese modo un gran valor a la sociedad.

Nuestra amplia experiencia previa en el sector de las bicicletas nos permite conocer bien el mercado y poder identificar cuáles son nuestros potenciales clientes, creando un producto atractivo para estos.

Por último, Palmira Social Factory S.L. ofrece un servicio de personalización en la creación de nuestro producto. El cliente se puede acercar a nuestra fábrica para poder ver cuál es el cuadro que mejor se adapte a sus medidas y así tener una bicicleta personalizada antes de construirla. Esta será otra ventaja competitiva interesante en la que centrarse.

### 3.4 OPORTUNIDADES

Las oportunidades son situaciones, coyunturas e incluso capacidades que estando ocultas, en caso de ser visibilizadas y puestas en valor, pueden transformarse, tal y como se acaba de mencionar, en ventajas que permitan impulsar los pasos necesarios para la consecución del objetivo fundamental de la estrategia fijada por cada compañía (Ventura, J; 2008). A continuación, se analizan las principales oportunidades que Palmira Social Factory S.L. tiene dentro del mercado.

Ante la aparición de la pandemia que enfrenta el mundo por el COVID-19, la OMS emite nuevas recomendaciones cada día para tratar de sopesar la propagación del virus. El transporte público se ha vuelto un foco importante de contagio y es así como la OMS recomienda el uso de la bicicleta para desplazarse.

Durante el año 2019 se vendieron en España 1.261.283 bicicletas lo que supuso un año record en ventas. En 2020, durante el primer semestre y según el estudio “El Sector de la Bicicleta en España 2019”, realizado por la Asociación de Marcas y Bicicletas de España (AMBE), las ventas han aumentado en un 20% con respecto a todo el año anterior.

A nivel local, Zaragoza en el último tiempo está tomando muy en cuenta la bicicleta a la hora de planificar la movilidad urbana. Es por ello que el Plan de Movilidad Urbana Sostenible (PMUS) de Zaragoza ha mandado a construir en los próximos ocho años 153,92 kilómetros de carril bici, esto se sumaran a los 134 ya construidos.

La bicicleta es un medio de transporte sostenible y saludable que solo se acciona con nuestro esfuerzo contribuyendo así a una mejor calidad de vida. La creciente consciencia ecológica entre la población más joven hace de este transporte verde una excelente oportunidad para desarrollar nuestro negocio.

**Gráfico: DAFO Palmira Social Factory S.L..**



Fuente: elaboración propia

## 4. PLAN DE MARKETING

El origen del concepto “marketing” tuvo lugar en el año 1950, en la Universidad de Harvard, gracias a Theodore Levitt. Según este autor, las empresas deben orientar sus productos hacia un mercado de compradores que los va a consumir para satisfacer sus necesidades.

Una vez conocida la orientación del marketing, es necesario saber cómo llegar a los consumidores, y para ello, el marketing desarrolla una serie de técnicas que consisten en identificar, crear, desarrollar y servir a la demanda.

Al mismo tiempo, el marketing supone diseñar y poner en la práctica diversas estrategias para alcanzar los objetivos de la empresa. Para ello, se utilizan los cuatro instrumentos fundamentales del marketing (*marketing mix*):

- a) El producto.
- b) El precio.
- c) El sistema de distribución.
- d) La promoción o comunicación

### 4.1 PRODUCTO

Bicicletas Palmira es una marca que se centra en la fabricación de bicicletas urbanas basadas en un componente social importante, que es, por un lado, el reciclaje de bicicletas abandonadas para convertirlas en nuevas (de ahí el eslogan *second life bicycles*) y, por otro lado, ayudar a la inserción laboral de personas con riesgo de exclusión laboral.

Además de buscar bicicletas urbanas, con estilo y de calidad, Bicicletas Palmira quiere generar un valor añadido, dirigiéndose a un grupo de consumidores

que dan valor a marcas que, aparte de fabricar productos, también generan beneficios a la comunidad.

Se comercializan diferentes modelos de Bicicletas Palmira, desde las bicicletas de ciudad, de paseo, hasta bicicletas más vintage o de carretera. Son cinco los modelos de bicicletas Palmira, y en tres diferentes colores: azul vívido, rojo rubí y verde perla.

#### **4.1.1 Palmira City Alta**

Nuestro modelo Classic es la bicicleta de paseo ideal para moverse por la ciudad. Una bicicleta muy cómoda y agradable gracias a un manillar de paseo y una potencia con inclinación positiva, que recuerda a las típicas bicicletas holandesas debido a su postura erguida.

Todos los modelos de Bicicleta Palmira están disponibles en color rojo rubí, azul vívido y verde perla. Además su sección de personalización permite que el cliente pueda elegir el color que más le guste. Cada Palmira es única e irrepetible.





#### **4.1.2 Palmira Commuter**

El modelo Commuter es la bicicleta perfecta para moverse rápido por la ciudad, en los trayectos de casa al trabajo o la universidad. A diferencia del modelo Classic, se sacrifica la postura erguida de paseo por una más deportiva, que nos permite ir más encima del manillar, consiguiendo una conducción ágil y suave. Nuestro modelo Palmira Commuter incluye siempre portabultos delantero. A diferencia del modelo City, no incluye luces ni guardabarros.



#### **4.1.3 Palmira City Baixa**

Nuestro modelo City Baixa es la hermana del modelo City Alta, pero con la barra baja del cuadro, lo que la convierte en la típica bicicleta de paseo holandesa.

Cómoda y divertida, con todos los accesorios que necesita la bicicleta de paseo ideal. Nuestro modelo Palmira City incluye siempre guardabarros, pata de cabra, timbre y luces delantera y trasera.



#### 4.1.4 Palmira Fixed

La Palmira Fixed es la bicicleta urbana por excelencia, minimalista, elegante y muy ágil. Se puede llevar tanto en piñón fijo como en piñón libre (single speed).

Sus ruedas y componentes de aluminio anodizado con efecto espejo combinan a la perfección con cualquiera de los tres colores Palmira, haciendo de este modelo una bicicleta única, que no pasa desapercibida.

Bicicleta urbana por excelencia, minimalista y elegante.



#### 4.1.5 Palmira Road

La Palmira Road está pensada para aquellos ciclistas que buscan volar por la ciudad. Combina la geometría y palancas de cambio en el cuadro de las bicicletas de carreras clásicas, con unas manetas de freno ergonómicas para un máximo confort y una cinta de manillar anti deslizante para un agarre y manejo del manillar agradable y cómodo.

Una bicicleta muy ágil y rápida, perfectamente apta para salir a rodar por carretera. Pensada para aquellos ciclistas que buscan volar por la ciudad, debido a su postura y geometría de una bicicleta de carretera.



## 4.2 PRECIO

La estrategia de Palmira Social Factory S.L. no es hacer bicicletas más baratas que la competencia, sino bicicletas de calidad a precios justos. El enfoque no es el nicho de consumidores que buscan las calidades bajas a precios bajos, sino en aquellos que son capaces de ver un valor añadido en un trabajo artesano y en una marca que tiene un componente social.

Las Bicicletas Palmira son bicicletas urbanas de calidad media-alta a un precio justo y se quiere desmarcar de una bicicleta básica que puede ser la urbana de ciudad Elops 520 de Decathlon (299,99 euros) o la Bicicleta de paseo vintage Capri Valentina Aquamarina de El Corte Inglés (255 euros).

El plan estratégico de Palmira Social Factory S.L. será desmarcarse de las bicicletas económicas de paseo que pueden ofrecer grandes tiendas multinacionales como Decathlon y El Corte Inglés. Apostamos claramente por bicicletas urbanas de calidad, sin ser necesariamente exclusivas y reservadas solo a los clientes con mayor poder adquisitivo, sino un enfoque en ofrecer productos alternativos a los ya existentes dentro de lo que podríamos designar el mercado de gama media.

Palmira Social Factory S.L., de la mano de Bicicletas Palmira, entiende muy bien que a día de hoy la sociedad demanda actuaciones responsables, y es por ello que creamos el eslogan *Second life bicycles*, queriendo expresar con ello nuestro respeto por el medio ambiente y el reciclaje, pues todas nuestras bicicletas se construyen a partir de otras que estaban abandonadas.

Conociendo los precios de las bicicletas de paseo básicas de nuestros competidores, y siguiendo la línea de una bicicleta de calidad media, los precios de nuestros modelos son: Palmira Road 750,00€, Palmira Fixed 750,00€, Palmira Commuter 600,00€, y ambos modelos de la Palmira City (Alta y Baixa) 600€.

#### 4.3 EL SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN

El sistema de distribución más utilizado en el sector de las ventas de bicicletas son las propias tiendas que ofrecen este producto y otros servicios directos al cliente. En dichas tiendas el consumidor tiene un abanico amplio de productos y servicios relacionados con la bicicleta. Servicio de taller, alquiler o accesorios son los principales servicios que estas tiendas suelen ofrecer al cliente.

También las marcas más importantes y proveedores de la bicicleta como Shimano, Sram u Orbea manejan distintos distribuidores en las diferentes regiones, por ejemplo, en España Shimano distribuye a través de Macario Llorente. Con este proceso las marcas abastecen bicicletas y sus componentes de su marca a las tiendas minoristas de cada región. Algunas marcas distribuyen su propio producto directamente como es el caso de Conor, Giant o Kross a las pequeñas y medianas empresa, exigiendo así que las tiendas vendan sus bicis y accesorios con un pequeño margen, estos márgenes en las bicicletas fluctúan alrededor de 25%-30%.

Internet es otro canal de venta, principalmente para bicicletas, accesorios componentes. Este canal no es el que más ventas realiza pero existe un amplio abanico de páginas web que se dedican a este tipo de ventas y envíos. En general las pequeñas tiendas no utilizan este canal para las ventas de sus bicicletas, pero cada vez son más las que se van incorporando este canal para sus negocios. Las grandes marcas sí que ofrecen ventas por internet de sus productos y aunque así de esta forma se saltan intermediarios, el precio del producto es casi igual al que ofrecen los negocios físicos ya que las marcas utilizan los mismos márgenes para poner el precio final.

En Palmira Social Factory S.L. las ventas de bicicletas se realizarán directamente a través de su tienda física. Además, la empresa contará con una página web en donde también se podrán adquirir nuestros cinco modelos de bicicletas Palmira. También a través de la página web de Ciclofactoría, <https://ciclofactoria.com/> y también la tienda física en Zaragoza que se ubica en la

dirección c/ Mariano Barbasán 10, 50006, Zaragoza. Todas estos canales de distribución pertenecen total o parcialmente al proyecto, por lo que el margen de venta es mayor que el que pueden tener los competidores, dado que no existen intermediarios. La venta será en cualquiera de las opciones directamente de fábrica al cliente, aunque se compre a través de la tienda Ciclofactoria, pues es socia de Palmira Social Factory S.L.

Con el tiempo, se podrá valorar vender como distribuidores a otras tiendas locales, nacionales o internacionales, que se interesen por nuestros productos sacrificando así un margen en nuestras ventas, pero alcanzando un mayor número de compradores potenciales y por ende aumentando la cifra de ventas y de negocio.

#### 4.4 LA PROMOCIÓN O COMUNICACIÓN

La promoción o comunicación en un pan de marketing es fundamental y su tarea es analizar las múltiples formas de promoción que utilizan las distintas empresas en el sector de la bicicleta. Se realizará un análisis de las formas de publicidad que tiene el mundo del ciclismo, para posteriormente describir las que utilizará Palmira Social Factory S.L.

Actualmente las grandes empresas, así como las pequeñas y medianas empresas, utilizan métodos muy variados de comunicación, entre los que caben destacar:

- a) Local de venta.
- e) Página web.
- f) Revista y prensa.
- g) Redes sociales.

También existe la promoción a través de canales locales de radio y televisión, pero su elevado coste económico hace difícil el acceso a pequeñas y medianas empresas. Este tipo de canales es más común para las grandes marcas del ciclismo y el ciclismo profesional ya que pueden invertir grandes cantidades en publicidad.

Los patrocinios es otra forma de publicidad. Las grandes empresas y marcas utilizan las carreras, adquieren equipos ciclistas o patrocinan corredores para así darse a conocer a un gran número de público. Incluso marcas no relacionadas con el mundo del ciclismo suelen patrocinar a equipos o corredores, esto deja entre ver el gran alcance de este tipo de eventos. Aquí nuevamente las pequeñas pymes no tienen la capacidad de poder invertir, ya que las sumas económicas son muy altas para este tipo de patrocinio.

A continuación se expondrán los canales de publicidad que Palmira Social Factory S.L. utilizará para darse a conocer entre sus potenciales clientes.

#### **4.4.1 Local de ventas**

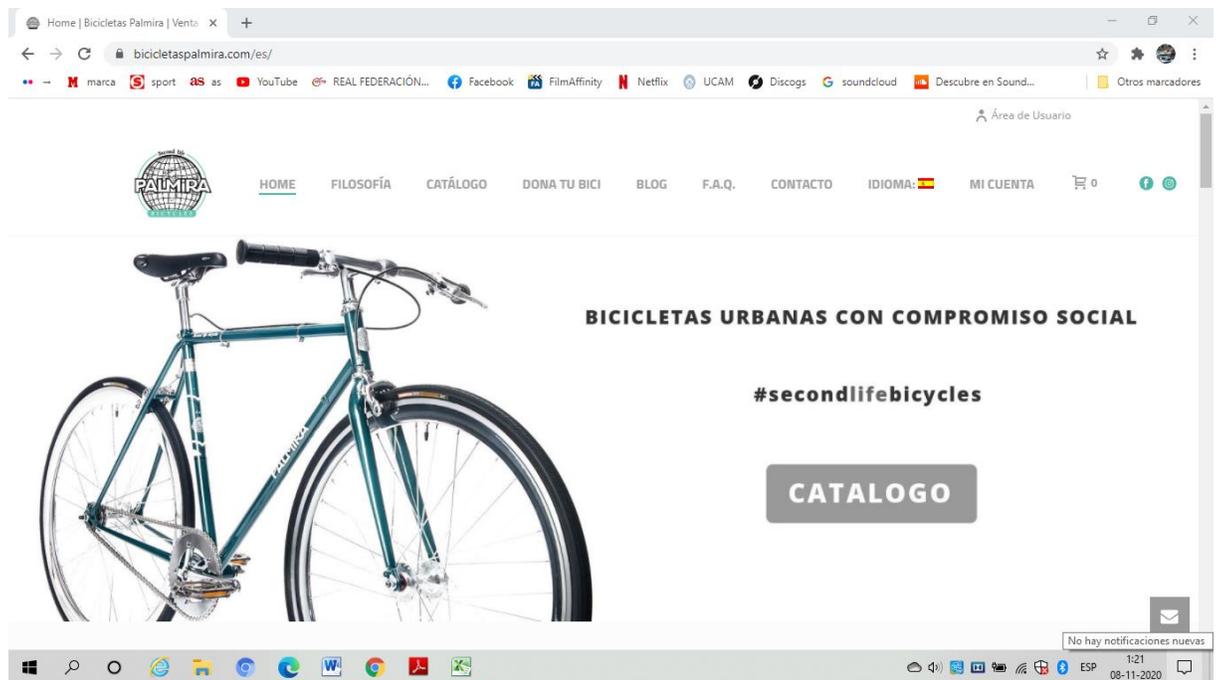
La tienda de Palmira Social Factory S.L. será el primer canal de comunicación y publicidad que ofrezca la empresa, transmitiendo así confianza al consumidor y visibilidad. Aquí el cliente podrá ver de primera mano el producto y tener la opción de comparar entre los diferentes modelos de bicicletas. Este será el canal más directo que tengan las personas y el trato al cliente es un factor relevante para este negocio. La atención ha de ser rápida y eficaz, el servicio debe ser cercano para crear un vínculo con la personas. Si la empresa cumple todos estos aspectos se puede dar a conocer en el propio local de ventas con los valores de confianza, cercanía y calidad.

#### **4.4.2 Página web**

Palmira Social Factory S.L. contará con su propia página web en donde se mostrara los diferentes productos que se ofrece. En ella el cliente además de todo lo referente al producto (precios, modelos, tallas), podrá ver el trabajo que la

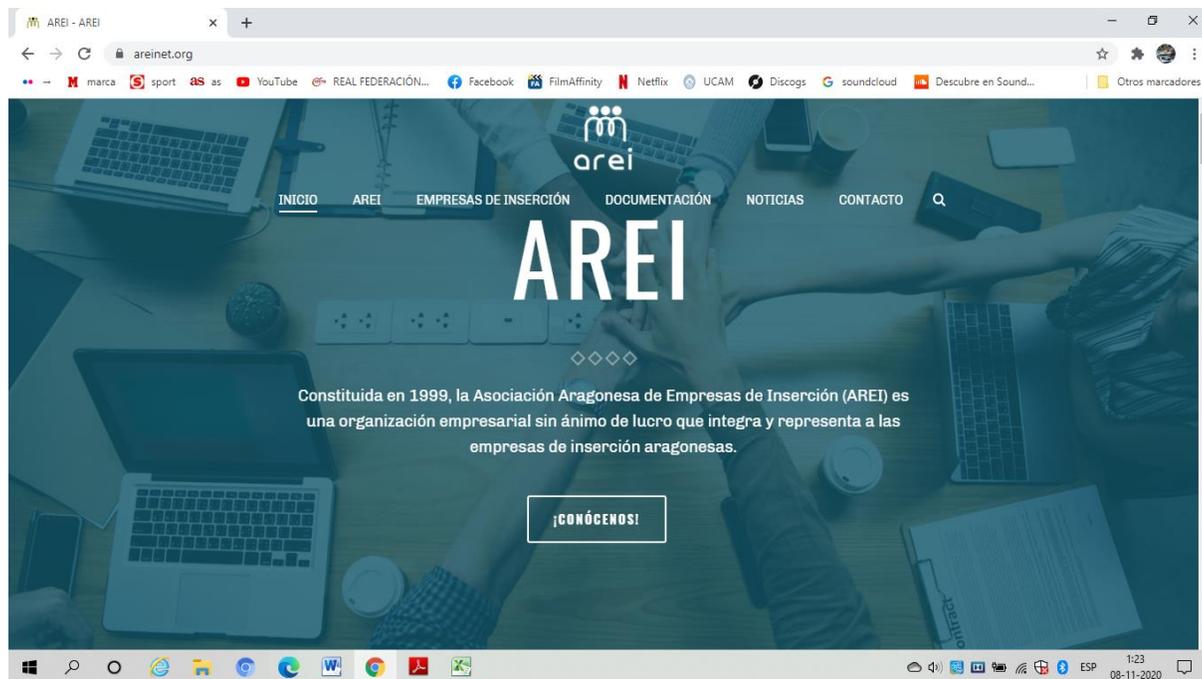
empresa realiza a través de la inserción laboral en personas de riesgo de exclusión. Este apartado es muy importante ya que muestra la filosofía y unos de los objetivos principales de Palmira Social Factory S.L. (además del catálogo de bicicletas).

Por otro lado, Bicicletas Palmira ya cuenta con su propia página web y está también será un canal promoción y publicidad. En estos momentos Bicicletas Palmira dona el 25% de los beneficios de la venta de cada bicicleta a la lucha contra el Alzheimer. Las donaciones van destinadas a AFEDAZ, Asociación de Familiares de Enfermos de Alzheimer, que trabaja por ayudar a familiares de enfermos con Alzheimer, dar apoyo y formación a profesionales del sector y asistir y mejorar las condiciones de vida de los enfermos. Con esto, Bicicletas Palmira quiere contribuir a la sociedad y desde su parcela aportar su granito de arena. Una vez Palmira Social Factory S.L. esté creada, no existirán beneficios, pues se reinvertirán en la propia empresa para seguir creciendo cada año en el ámbito de lo social.



Otra página web en donde trabajaremos la promoción es la de AREI (Asociación Aragonesa de Empresas de Inserción,) que son quienes han permitido

el estudio de creación de esta empresa a través de las ayudas y subvenciones que proporcionan. En este sitio web aparecen todas las empresas creadas para la inclusión de personas en riesgo laboral.



#### 4.4.3 Revista y prensa

Otro canal de publicidad utilizado son las revistas especializadas a nivel nacional, tales como:

Volata, es un portal web, una revista trimestral en papel, un club ciclista, una librería-cafetería y muchas más cosas. Es un proyecto interdisciplinar dedicado al mundo de la cultura, la competición y el viaje alrededor del ciclismo.

Volata se ha hecho eco de Bicicletas Palmira y ha dedicado un reportaje en su número 20, justo a la vez que cumplían su 5º aniversario.



Ciclosfera, es la comunidad de ciclistas urbanos en español más grande del mundo. Es un medio en constante movimiento, presente en ferias y eventos, que promocionan productos, aúnan esfuerzos y difunden ideas. Página web: <https://www.ciclosfera.com/>



#### 4.4.4 Redes sociales

- Twitter. Es una red muy potente actualmente que permite enviar tweets estando en cualquier lugar del mundo. Los usuarios tuitean desde sus teléfonos Smartphone o a través de mensajes cortos (SMS) disponibles en algunos países. Palmira Social Factory S.L. usará esta red social como una vía de comunicación entre la empresa y los clientes y futuros clientes para el lanzamiento de productos nuevos u ofertas, atención al cliente o conocer más de cerca a sus clientes.
- Facebook e Instagram. Bicicletas Palmira ya cuenta con estas dos herramientas de comunicación, por lo cual una vez constituida Palmira Social Factory S.L. se realizará una estrategia de social media branding. Así pasaremos de la donación del 25% de los beneficios por cada bicicleta a la asociación a AFEDAZ en Bicicletas Palmira, a la filosofía de la integración de personas con riesgo de exclusión laboral en Palmira Social Factory S.L.

## 5. PLAN DE PRODUCCIÓN

### 5.1 PROCESO PRODUCTIVO

El proceso de producción de cada Bicicleta Palmira se puede desglosar en la siguiente secuencia de subprocesos:

- Recepción de las bicicletas donadas.
- Despiece de las mismas.
- Catalogalización de los cuadros y horquillas.
- Desechar los que estén rotos o defectuosos y almacenar los que puedan servir para nuestra misión de darles una segunda vida.
- Decapado y pintado de los cuadros y horquillas.
- Una vez pintados, montaje íntegro de las bicicletas, con los componentes correspondientes, según el modelo de Bicicleta Palmira que se vaya a crear.

### 5.2 APROVISIONAMIENTO Y ALMACENAMIENTO

Por un lado, los cuadros y horquillas vendrán de donaciones de particulares y de organismos municipales como el depósito municipal de vehículos usados. Los componentes con los que serán montados se comprarán a diferentes proveedores de piezas de bicicletas, tanto nacionales como internacionales. Nacionales: Comet, Macario, GES Internacionales: BRN (Italia), RMS (Italia), Winora (Alemania).

### 5.3 LOCALES, EDIFICIOS Y TERRENOS

Se precisa de una nave, en régimen de alquiler, de unos 200m<sup>2</sup>, destinando 75m<sup>2</sup> a la zona de taller, 75m<sup>2</sup> a la zona de almacén y 50m<sup>2</sup> a oficinas. La distribución será diáfana, con dos zonas diferenciadas (oficinas y producción) y que no requiera de necesidad de reforma.

La zona de producción estará integrada con la de almacenaje de stock, de materias primas y productos terminados. En la zona de taller, dos cadenas de montaje donde trabajarán conjuntamente 3 operarios, por un lado despiezando y

catalogando las bicicletas que son donadas y por otro lado, montando y fabricando el producto final. El tiempo estimado de montaje de cada una es de 1 hora y se prevé una capacidad de fabricación de 12 bicicletas al día, que entre los 3 operarios encargados del taller (incluidos personal de inserción y de apoyo) supone que cada uno puede terminar 4 bicicletas al día, en una jornada laboral de 8 horas.

#### 5.4 MAQUINARIA, MOBILIARIO Y HERRAMIENTAS

Todas las herramientas serán de nuestra propiedad. En Palmira Social Factory S.L. se llevarán a cabo todo el proceso de reciclaje y montaje de las bicicletas, a excepción del decapado y pintado de las mismas, que se externalizará. Para ello, se contratará los servicios de la empresa de fabricación y pintado de mobiliario JEB, situada en el Polígono Industrial Malpica.

## 6. PLAN DE VIABILIDAD ECONÓMICO-FINANCIERO

### 6.1 SUBVENCIONES

En el año 2020 el Programa Arinser del Gobierno de Aragón incluyó el cuadro de ayudas y subvenciones (ver anexo 1) destinadas a las empresas de inserción laboral.

Para el próximo año 2021, se prevén las mismas ayudas y subvenciones. Contar con estas subvenciones en nuestro plan de viabilidad, el cual desarrollaremos en el siguiente punto, es de vital importancia, pues puede ser el factor clave para que el proyecto sea viable. En la siguiente tabla, vemos el estudio de subvenciones a las que podremos optar si cumplimos con todos los requisitos que se le demandan a una empresa de inserción laboral.

**Tabla 2: plan de viabilidad económico-financiero. Subvenciones**

LÍNEA DE SUBVENCIÓN	CONCEPTO	CANTIDAD
Contratación de personas trabajadoras de inserción	Número de trabajadores de inserción: Hombres < 45 años	1
	Número de trabajadores de inserción: Hombres > 45 años	
	Número de trabajadoras de inserción: Mujeres	1
Nuevos puestos de trabajo de inserción creados	Número de puestos de trabajo creados	2
	Coste de la inversión	5.7500
Apoyo de inserción	Número de técnicos/as de inserción	2
Apoyo técnico y gerencial	Número de gerentes, directores/as o personal técnico	1
Asistencia técnica	Coste de estudios de mercado/planes de viabilidad	
	Coste de auditorías contables y de gestión	
	Coste de auditorías sociales	
	Coste de certificaciones de calidad y renovaciones	
Tránsito al empleo ordinario	Número de personas trabajadoras de inserción que transitan al mercado laboral ordinario	

--	--	--

<b>IMPORTE TOTAL DE LA SUBVENCIÓN</b>	<b>49.016,81</b> €
---------------------------------------	-----------------------

Fuente: elaboración propia a partir de AREI

## 6.2 INVERSIONES

**Tabla 3: plan de viabilidad económico-financiero. Inversiones**

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>37.500,00</b>	<b>37.500,00</b>	<b>37.500,00</b>
<b>Inmovilizado Inmaterial</b>	<b>2.000,00</b>	<b>2.000,00</b>	<b>2.000,00</b>
Patentes y marcas	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Aplicaciones informáticas	1.000,00	1.000,00	1.000,00
<b>Inmovilizado Material</b>	<b>35.500,00</b>	<b>35.500,00</b>	<b>35.500,00</b>
Maquinaria y herramientas (2 bancos de trabajo)	5.000,00	5.000,00	5.000,00
Herramientas y útiles	7.000,00	7.000,00	7.000,00
Mobiliario	11.500,00	11.500,00	11.500,00
Equipos informáticos (2 puestos de oficina)	2.500,00	2.500,00	2.500,00
Elementos de transporte (coche empresa)	9.500,00	9.500,00	9.500,00
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>51.078,93</b>	<b>41.937,88</b>	<b>41.937,88</b>
Existencias	30.000,00	30.000,00	30.000,00
Tesorería	21.078,93	8.380,17	17.394,42
<b>TOTAL INVERSIONES</b>	<b>88.578,93</b>	<b>75.880,17</b>	<b>84.894,42</b>

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE AREI

### 6.3 Amortizaciones

CONCEPTO	INVERSIÓN			% AMORT.	AMORTIZACIÓN		
	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>Inmovilizado Inmaterial</b>	<b>2.000,00</b>	<b>2.000,00</b>	<b>2.000,00</b>		<b>200,00</b>	<b>400,00</b>	<b>600,00</b>
Patentes y marcas	1.000,00	1.000,00	1.000,00	10%	100,00	200,00	300,00
Aplicaciones informáticas	1.000,00	1.000,00	1.000,00	10%	100,00	200,00	300,00
<b>Inmovilizado Material</b>	<b>35.500,00</b>	<b>35.500,00</b>	<b>35.500,00</b>		<b>4.115,00</b>	<b>8.230,00</b>	<b>12.345,00</b>
Maquinaria	5.000,00	5.000,00	5.000,00	10%	500,00	1.000,00	1.500,00
Herramientas y útiles	7.000,00	7.000,00	7.000,00	10%	700,00	1.400,00	2.100,00
Mobiliario	11.500,00	11.500,00	11.500,00	10%	1.150,00	2.300,00	3.450,00
Equipos informáticos	2.500,00	2.500,00	2.500,00	25%	625,00	1.250,00	1.875,00
Elementos de transporte	9.500,00	9.500,00	9.500,00	12%	1.140,00	2.280,00	3.420,00
<b>TOTAL AMORTIZACIÓN ANUAL</b>					<b>4.315,00</b>	<b>8.630,00</b>	<b>12.945,00</b>

Fuente: elaboración propia a partir de AREI

**TABLA 4: PLAN DE VIABILIDAD ECONÓMICO-FINANCIERO. AMORTIZACIONES**

## 6.4 FINANCIACIÓN

**Tabla 5: plan de viabilidad económico-financiero. Financiación**

### FUENTES DE FINANCIACIÓN

#### CAPITAL PROPIO

Capital social inicial	5.000,00
------------------------	----------

#### PRÉSTAMOS

Principal (€)	40.000,00
Interés (%)	4,40%
Años	10
Pago anual (€)	4000

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Principal	40.000,00	37.760,00	35.421,44
Pago anual	4.000,00	4.000,00	4.000,00
Intereses (€)	1.760,00	1.661,44	1.558,54
Amortización	2.240,00	2.338,56	2.441,46
Saldo	37.760,00	35.421,44	32.979,98

#### SUBVENCIONES

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Subvenciones (€)	49.016,81		
Imputaciones (€)	16.338,93	16.338,93	16.338,93

Fuente: elaboración propia a partir de AREI

## 6.5 PREVISIÓN DE INGRESOS Y GASTOS

**Tabla 6: plan de viabilidad económico-financiero. Previsión de ingresos y gastos**

<b>INGRESOS</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO2</b>	<b>AÑO 3</b>
<b>PALMIRA CITY</b>	<b>90.000,00</b>	<b>90.000,00</b>	<b>105.000,00</b>
Unidades	150	150	175
Precio	600,00	600,00	600,00
<b>PALMIRA COMMUTER</b>	<b>90.000,00</b>	<b>90.000,00</b>	<b>105.000,00</b>
Unidades	150	150	175
Precio	600,00	600,00	600,00
<b>ROAD/FIXED</b>	<b>56.250,00</b>	<b>56.250,00</b>	<b>75.000,00</b>
Unidades	75	75	100
Precio	750,00	750,00	750,00
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>236.250,00</b>	<b>236.250,00</b>	<b>285.000,00</b>

<b>GASTOS</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO2</b>	<b>AÑO 3</b>
<b>GASTOS VARIABLES</b>	<b>77.250,00</b>	<b>77.250,00</b>	<b>92.700,00</b>
Compras de materias prima (295€ coste materias /bici)	71.250,00	71.250,00	85.500,00
Gastos externos (pintura 16€/bici)	6.000,00	6.000,00	7.200,00
<b>GASTOS DE PERSONAL</b>	<b>101.598,00</b>	<b>101.598,00</b>	<b>101.598,00</b>
<b>Personal directivo</b>	<b>27.552,00</b>	<b>27.552,00</b>	<b>27.552,00</b>
Número de personas	1	1	1
Salario (€) 1600€/mes 14 pagas	22.400,00	22.400,00	22.400,00
Subvención salarios <sup>1</sup>	18.798,97	6.391,65	6.391,65
Seguridad Social (23%)	5.152,00	5.152,00	5.152,00
<b>Personal técnico de acompañamiento</b>	<b>41.328,00</b>	<b>41.328,00</b>	<b>41.328,00</b>

<sup>1</sup> 2,5 veces el IPREM para directivos considerando 14 pagas, según tablas de Areinet (ver anexo I)

Número de personas	2	2	2
Salario (€) 1200€/mes 14 pagas	16.800,00	16.800,00	16.800,00
Subvención salarios <sup>2</sup>	1.503,91	1.503,91	1.503,91
Seguridad Social (€) (23%)	3.864,00	3.864,00	3.864,00
<b>Personas trabajadoras de inserción</b>	<b>32.718,00</b>	<b>32.718,00</b>	<b>32.718,00</b>
Número de personas	2	2	2
Salario (€) 950 en 14 pagas	13.300,00	13.300,00	13.300,00
Subvención salarios <sup>3</sup>	6.015,67	4.511,75	4.511,75
Seguridad Social (€) 23%	3.059,00	3.059,00	3.059,00
Subvención Seguridad Social (850€/año) <sup>4</sup>	1700	1700	1700
<b>GASTOS ESTRUCTURALES</b>	<b>22.800,00</b>	<b>22.800,00</b>	<b>22.800,00</b>
Arrendamientos	12.000,00	12.000,00	12.000,00
Seguros	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Publicidad	5.000,00	5.000,00	5.000,00
Material de oficina	500,00	500,00	500,00
Reparaciones	500,00	500,00	500,00
Suministros (luz, teléfono, agua, etc.)	1.800,00	1.800,00	1.800,00
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>201.648,00</b>	<b>201.648,00</b>	<b>217.098,00</b>

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE AREI

<sup>2</sup> 20% del IPREM para técnicos de inserción considerando 14 pagas, según tablas de Areinet (ver anexo I)

<sup>3</sup> 80% del IPREM el primer año y 60% el resto de años para trabajadores de inserción según tablas de Areinet (ver anexo I)

<sup>4</sup> Bonificación de la cuota empresarial a la Seguridad Social de 70,83 €/mes (850 €/año) durante toda la vigencia del contrato, según tablas de Areinet (ver anexo I)

## 6.6 CUENTA DE RESULTADOS

**Tabla 7: plan de viabilidad económico-financiero. Cuenta de resultados**

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3
Importe neto cifra de negocios	236.250,00	236.250,00	285.000,00
Otros ingresos de explotación	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>236.250,00</b>	<b>236.250,00</b>	<b>285.000,00</b>
Aprovisionamientos	77.250,00	77.250,00	92.700,00
Gastos de personal	101.598,00	101.598,00	101.598,00
Otros gastos de explotación	22.800,00	22.800,00	22.800,00
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>201.648,00</b>	<b>201.648,00</b>	<b>217.098,00</b>
<b>RESULTADO BRUTO EXPLOTACIÓN</b>	<b>34.602,00</b>	<b>34.602,00</b>	<b>67.902,00</b>
Amortización inmovilizado	4.315,00	8.630,00	12.945,00
Imputación subvenciones	16.338,93	16.338,93	16.338,93
<b>RESULTADO DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>13.948,07</b>	<b>9.633,07</b>	<b>38.618,07</b>
Resultado financiero	1.760,00	1.661,44	1.558,54
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>12.188,07</b>	<b>7.971,63</b>	<b>37.059,53</b>
Impuesto sociedades	3.047,02	1.992,91	9.264,88
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>9.141,05</b>	<b>5.978,72</b>	<b>27.794,64</b>

Fuente: elaboración propia a partir de AREI

## 6.7 BALANCE

**Tabla 8: plan de viabilidad económico-financiero. Balance**

<b>ACTIVO</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO2</b>	<b>AÑO 3</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>37.500,00</b>	<b>37.500,00</b>	<b>37.500,00</b>
<b>Inmovilizado Inmaterial</b>	<b>2.000,00</b>	<b>2.000,00</b>	<b>2.000,00</b>
Patentes y marcas	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Aplicaciones informáticas	1.000,00	1.000,00	1.000,00
<b>Inmovilizado Material</b>	<b>35.500,00</b>	<b>35.500,00</b>	<b>35.500,00</b>
Maquinaria	5.000,00	5.000,00	5.000,00
Herramientas y útiles	7.000,00	7.000,00	7.000,00
Mobiliario	11.500,00	11.500,00	11.500,00
Equipos informáticos	2.500,00	2.500,00	2.500,00
Elementos de transporte	9.500,00	9.500,00	9.500,00
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>41.937,88</b>	<b>38.380,17</b>	<b>47.394,42</b>
Existencias	30.000,00	30.000,00	30.000,00
Tesorería	21.078,93	8.380,17	17.394,42
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>88.578,93</b>	<b>75.880,17</b>	<b>84.894,42</b>

<b>PASIVO</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO2</b>	<b>AÑO 3</b>
---------------	--------------	-------------	--------------

<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>46.818,93</b>	<b>36.458,73</b>	<b>47.914,44</b>
Fondos propios	14.141,05	20.119,78	47.914,42
Capital	5.000,00	5.000,00	5.000,00
Resultado ejercicio	9.141,05	5.978,72	27.794,64
Reservas	0,00	9.141,05	15.119,78
Subvenciones de capital	32.677,88	16.338,95	0,02
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>37.760,00</b>	<b>35.421,44</b>	<b>32.979,98</b>
Deudas a largo plazo	37.760,00	35.421,44	32.979,98
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>4.000,00</b>	<b>4.000,00</b>	<b>4.000,00</b>
Deudas a corto plazo	4.000,00	4.000,00	4.000,00

<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>	<b>88.578,93</b>	<b>75.880,17</b>	<b>84.894,42</b>
---------------------------------------	------------------	------------------	------------------

### 6.7.1 Métodos de selección de proyectos de inversión

- **Valor Actual Neto (VAN)**

Se define como el valor actualizado de la corriente de los flujos de caja que una inversión promete generar a lo largo de su vida. Para obtener su valor calculamos los flujos de caja y la inversión inicial, para despejar el valor VAN en la siguiente fórmula.

Si tomamos como referencia  $i=5\%$  y una inversión inicial de 79.437,88 €

$$\begin{aligned} VAN &= -79.437,88 + \frac{18.263,07}{(1 + 0,05)} + \frac{18.263,07}{(1 + 0,05)^2} + \frac{69.826,14}{(1 + 0,05)^3} + \\ &= \mathbf{69.826,14 \text{ €}} \end{aligned}$$

Al ser nuestro VAN positivo en el coste de capital que le exigimos (5%), podemos afirmar que el proyecto será rentable.

- **Tasa Interna de Rentabilidad (TIR)**

Se trata de la tasa de descuento para la que un proyecto de inversión tendría un VAN igual a cero. La TIR (en la fórmula la “r”) es una medida de rentabilidad relativa de una inversión.

$$C_0 = \sum_{s=1}^n FC_s (1+r)^{-s}$$

Utilizando la hoja de cálculo Excel obtenemos que la tasa de rentabilidad es:

**r= 13%**

Como en nuestro caso TIR es mayor que el 5% que habíamos marcado como rentabilidad mínima requerida, confirmamos la rentabilidad del proyecto.

## 7. CONCLUSIONES

Una vez realizado el estudio del plan de negocio se ha verificado la viabilidad de la creación de la empresa Palmira Social Factory S.L. en la ciudad de Zaragoza.

La intención de llevar adelante este proyecto nació de mi interés por el mundo de las bicicletas, por el notable aumento de las ventas de bicicletas en los últimos años y por mi amistad con Borja Gascón, dueño de la marca Bicicletas Palmira. A raíz de esto se ha desarrollado un plan de negocio de una empresa formada por tres socios que a través de AREI se postula a unas subvenciones que son otorgadas por el Gobierno de Aragón, a través de fondos que vienen de la Unión Europea.

A través de este estudio, se ha detectado una oportunidad de negocio en la ciudad de Zaragoza dado al crecimiento de las ventas de bicicletas y de la instauración de políticas públicas para la creación de nuevos espacios para las bicis. Luego de un análisis de la demanda del sector, se ha comprobado que existe un mercado potencial para el desarrollo de este negocio, siempre enfocado a crecer a nivel nacional e incluso europeo.

Personalmente para mí este proyecto ha supuesto un bonito desafío en el cual he partido desde cero y con mucha ilusión. Gracias al apoyo de los dueños de la marca Bicicletas Palmira y Ciclofactoria, que conocen a fondo el mercado de las bicicletas y ya han puesto el primer cimiento para la creación de Palmira Social Factory S.L., y gracias a los conocimientos que he adquirido cursando el Master en administración de empresas MBA, a través de la UCAM, he podido llevar a cabo este trabajo, el cual ha supuesto un exhaustivo estudio de mercado y análisis financiero, que espero se vea materializado a corto-medio plazo con la creación de Palmira Social Factory S.L.

Durante el camino he tenido que buscar información de muchas maneras y he tenido que imaginar múltiples escenarios, así como diferentes tipos de

servicios, capital inicial, socios participantes y personal necesario para así poder implantar las situaciones más viables posibles.

. Con todo este proceso, he podido desempeñar muchos de los conocimientos teóricos aprendidos durante el desarrollo del curso académico. También la capacidad de encontrar información de numerosas vías, realizar un análisis económico-financiero, desarrollar la creatividad con las diferentes posibilidades de marketing, etc... en resumen, aplicar los conocimientos teóricos en un caso real para que este negocio sea factible.

Considero este proyecto de gran interés para mi desarrollo personal y académico ya que, para finalizar este Máster, además de tener que emplear conceptos teóricos y prácticos, me ha supuesto un gran trabajo de superación personal, haciendo frente a las dificultades que se fueron presentando durante el camino.

## 8. BIBLIOGRAFÍA

Álvarez-Dardet, M.C. y Gutiérrez, F. (2010). Contabilidad de Gestión. Profundización en el cálculo del coste y proceso de planificación y control. Ed. Pirámide.

Borghino, M (2007): El arte de hacer dinero: una nueva perspectiva para desarrollar su inteligencia financiera Ed. Random House.

De Brabandere, L. y Iny, A. (2013). Thinking in New Boxes: A New Paradigm for Business Creativity. Ed. Random House.

Burkus, D. (2017): Bajo una nueva gestión. Ed. Urano-Empresa Activa.

Chan Kim, W. y Mauborgne, R. (2008) La estrategia del Océano Azul. Barcelona: Ed. Verticales de Bolsillo

Cutropía, C. (2005). Plan de marketing paso a paso (2ª ed.). Madrid: Ed. Esic.

Godin, S. (2015). La vaca púrpura. Diferénciate para transformar tu negocio. Ed: Gestión 2000.

Guerras, L.A. y Navas, J.E. (2015): La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones. Ed. Thompson Reuters.

Koetler, P. (2018). Marketing 4.0, Transforma tu estrategia para atraer al consumidor digital. LID editorial.

Mallo, C. y Jiménez, M.A. (2009). Contabilidad de Costes. Ed. Pirámide

Ries, E. (2011): El método Lean Startup Ed. Deusto.

Rotharmel, F. (2020): Strategic Management. Ed. McGraw Hill.

Santesmases, M. (2007). Marketing, conceptos y estrategias (Quinta edición revisada ed.). Madrid: Ed. Pirámide.

Rotharmel, F. (2020): Strategic Management. Ed. McGraw Hill.

## Webgrafía

Asociación Aragonesa de Empresas de Inserción, AREI. (2020). Crea tu empresa de inserción. Recuperado de <https://www.areinet.org/crea-tu-empresa-de-insercion-2/>

Asociación de marcas y bicicletas de España, AMBE. (2020). Estudios e informes.

Recuperado de <http://asociacionambe.com/recursos-2/>

Asociación española de normalización y certificación, AENOR. (2020). Certificaciones de AENOR. Recuperado de <https://www.aenor.com/certificacion/certificaciones-de-aenor>

Bicicletas Palmira. (2020). Catálogo. Recuperado de

<https://www.bicicletaspalmira.com/es/catalogo/>

Ciclofactoría. (2020). Bicicletas Palmira. Recuperado de <https://ciclofactoria.com/palmira/>

Instituto Nacional de Estadística, INE. (2020). Contabilidad nacional (PIB). Recuperado de

[https://www.ine.es/prensa/pib\\_prensa.htm](https://www.ine.es/prensa/pib_prensa.htm)

## **ANEXOS**

Anexo 1. Programa Arinser del Gobierno de Aragón. Cuadro de ayudas y subvenciones para la creación de empresas de inserción laboral de personas en situación de exclusión social.



arei

Asociación Aragonesa  
de Empresas de Inserción

# AYUDAS Y SUBVENCIONES A EMPRESAS DE INSERCIÓN

Resumen y cuantía en 2020

## Programa ARINSER: Gobierno de Aragón

SUBVENCIÓN	CONCEPTO	CUANTÍA	LÍMITE
Contratación de personas trabajadoras de inserción	Persona trabajadora de inserción	10.640,00 €	
	Persona trabajadora de inserción (Mujer/Hombre >45 años)	11.970,00 €	
Nuevos puestos de trabajo de inserción	Por cada nuevo puesto de trabajo estable creado	8.000,00 €	*Máx. 80% coste inversión *45.000 € por empresa
Apoyo de inserción	Por cada técnico/ a de inserción	1.503,92 €	22.558,77 €
Apoyo técnico y gerencial	Por gerente	18.798,98 €	18.798,98 €
Asistencia técnica	Por estudios de mercado	Hasta 50% coste	Máx. 6.000 €
	Auditorías contables y gestión	Hasta 80% coste	Máx. 2.000 €
	Auditorías sociales	Hasta 50% coste	Máx. 4.500 € en tres años
	Certificación calidad y renovaciones	Hasta 50% coste	Máx. 3.000 € en dos años
Tránsito al empleo ordinario	Por PTI que transita al mercado laboral ordinario	4.000,00 €	
<b>IMPORTE MÁXIMO DE LA SUBVENCIÓN</b>			<b>166.666,67 €</b>

## Bonificaciones a las cuotas de la Seguridad Social

BONIFICACIÓN	CONCEPTO	CUANTÍA	LÍMITE
Contratos temporales de fomento de empleo	Por contrato a PTI menor de 35 años	137,5 €/mes	
	Por contrato a PTI mayorede 35 años	70,83 €/mes	

# GOBIERNO DE ARAGÓN: Programa ARINSER

ORDEN EIE/609/2016, de 10 de junio, del Gobierno de Aragón, modificada por la ORDEN EIE/427/2018,  
de 20 de febrero

ÍNEA DE SUBVENCIÓN	CONCEPTO	IMPORTE DE LA SUBVENCIÓN	LÍMITE MÁXIMO DE LA AYUDA	REQUISITOS	DOCUMENTACIÓN A PRESENTAR
<b>SUBVENCIÓN POR CREACIÓN Y MANTENIMIENTO DE EMPLEO</b>	<b>Creación y mantenimiento de empleo para personas en situación o riesgo de exclusión social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hasta el 60% del SMI (considerando 14 pagas)</li> <li>• Empresas de nueva creación: hasta el 80% del SMI el primer año de contrato</li> <li>• Los porcentajes anteriores aumentan un 10% si la persona contratada es:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hombre mayor de 45 años</li> <li>• Mujer</li> </ul> </li> </ul> <p>* En caso de jornada parcial, la cuantía de la subvención se reducirá en la misma proporción que la jornada</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 años</li> <li>• En caso de que la PTI hubiera trabajado con anterioridad en una EI sin completar los 3 años, sólo será subvencionable el tiempo que reste hasta completar dicho período</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requisitos del contrato de trabajo:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escrito</li> <li>• Duración inicial no inferior a 6 meses</li> <li>• Jornada laboral no inferior al 50% de la ordinaria</li> <li>• Anexo: compromiso de inserción</li> </ul> </li> <li>• Requisitos de la PTI               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estar desempleada e inscrita como demandante de empleo en el INAEM</li> <li>• Situación de exclusión acreditada por los Servicios Sociales Públicos</li> </ul> </li> <li>• Requisitos de la relación laboral:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Superior a 30 días</li> <li>• Su extinción no debe ser por despido declarado improcedente o cualquier otra causa no imputable al trabajador antes de 6 meses.</li> </ul> </li> </ul>	De cada PTI: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrato de trabajo y prorrogas</li> <li>• Compromiso de inserción</li> <li>• Certificado de Servicios Sociales</li> <li>• Informe de vida laboral (o autorización al INAEM para su acceso)</li> <li>• Anexo de información a la PTI de que su contrato puede ser objeto de subvención para la empresa</li> </ul>
	<b>Creación y mantenimiento de empleo para personas en situación o riesgo de exclusión social y discapacidad</b>	Hasta el 60% del SMI (considerando 14 pagas) <p>* En caso de jornada parcial, la cuantía de la subvención se reducirá en la misma proporción que la jornada</p>	Carácter indefinido		

LÍNEA DE SUBVENCIÓN	CONCEPTO	IMPORTE DE LA SUBVENCIÓN	LÍMITE MÁXIMO DE LA AYUDA	REQUISITOS	DOCUMENTACIÓN A PRESENTAR
SUBVENCIÓN PARA PROYECTOS GENERADORES DE EMPLEO	Creación de nuevos puesto de trabajo de inserción que	Hasta 8.000 euros por cada nuevo puesto de trabajo de inserción de carácter estable a jornada completa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 80% del coste total de la inversión realizada (excluido impuestos)</li> <li>• 45.000 euros por empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El puesto de trabajo debe tener carácter estable (mínimo 3 años), con independencia del número de PTIs que lo ocupen en dicho periodo</li> <li>• Se considera inversiones en inmovilizado:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acondicionamiento de locales</li> <li>• Instalaciones</li> <li>• Traspaso de negocio</li> <li>• Mobiliario</li> <li>• Vehículos necesarios para la actividad</li> <li>• Maquinaria y utillaje</li> <li>• Equipos informáticos</li> <li>• Equipos de oficina</li> <li>• Activos inmateriales vinculados a las NTIC</li> <li>• Patentes</li> <li>• Gastos de constitución</li> </ul> </li> <li>• La inversión debe efectuarse y pagarse en los 6 meses anteriores o posteriores de la creación del puesto de trabajo</li> <li>• Los bienes adquiridos deberán mantenerse:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bienes inscribibles en un registro público: 5 años</li> <li>• Resto de bienes: 2 años</li> </ul> </li> <li>• En caso de haber solicitado esta línea de subvención en los tres años inmediatamente superiores, debe haber un incremento de la plantilla respecto a dicho expediente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrato de trabajo de las PTIs vinculadas a las inversiones</li> <li>• Memoria económica del proyecto generador de empleo con un presupuesto detallado de las inversiones en inmovilizado y el plan para su financiación.</li> <li>• Acreditación de las inversiones:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facturas</li> <li>• Justificantes de pagos</li> </ul> </li> <li>• Relación detallada de los documentos justificativos de los gastos</li> </ul>

LÍNEA DE SUBVENCIÓN	CONCEPTO	IMPORTE DE LA SUBVENCIÓN	LÍMITE MÁXIMO DE LA AYUDA	REQUISITOS	DOCUMENTACIÓN A PRESENTAR
<b>SUBVENCIÓN PARA LA CONTRATACIÓN DE TÉCNICOS DE INSERCIÓN</b>	<b>Contratación de técnicos/as de inserción</b>	Hasta el 20% del IPREM (considerando 14 pagas) por puesto de inserción	3 veces IPREM (considerando 14 pagas)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Titulación adecuada al desempeño del puesto:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnico/a Superior en Integración Social</li> <li>• Titulación universitaria en el ámbito educativo, asistencial, pedagógico, psico-social, terapéutico o sociolaboral</li> <li>• Titulación universitaria en otros ámbitos pero con experiencia profesional de, al menos, 6 meses en el campo de la integración social</li> </ul> </li> <li>• La jornada de trabajo del técnico/a de inserción debe ser proporcional al número de PTIs atendidos</li> <li>• Cada técnico/a de inserción podrá atender a un máximo de 15 PTIs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Curriculum vitae</li> <li>• Contrato laboral y, en su caso, sus prórrogas</li> <li>• Informe de vida laboral (o autorización al INAEM para su acceso)</li> <li>• Anexo de información a la persona trabajadora de que su contrato puede ser objeto de subvención para la empresa</li> <li>• Memoria-proyecto de las acciones y objetivos que pretende desarrollar y de los instrumentos e infraestructuras con que cuenta</li> <li>• Relación de PTIs que atiende</li> <li>• Nóminas y boletines oficiales de cotización a la Seguridad Social (TC1 y TC2) y justificantes de pago de ambos conceptos.</li> <li>• Informe detallado sobre la actividad y los resultados</li> </ul>
<b>SUBVENCIÓN DE APOYO TÉCNICO Y GERENCIAL</b>	<b>Contratación de directores, gerentes o personal técnico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Primer año: hasta el 2,5 veces el IPREM (considerando 14 pagas)</li> <li>• A partir del 2º año: hasta el 85% del IPREM (considerando 14 pagas)</li> </ul> <p>* En caso de jornada parcial, la cuantía de la subvención se reducirá en la misma proporción que la jornada</p>	Sólo un puesto subvencionable por empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deberá acreditarse experiencia y formación</li> <li>• Contrato laboral mínimo de 1 año</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Curriculum vitae</li> <li>• Contrato laboral y, en su caso, sus prórrogas</li> <li>• Informe de vida laboral (o autorización al INAEM para su acceso)</li> <li>• Anexo de información a la persona trabajadora de que su contrato puede ser objeto de subvención para la empresa</li> <li>• Nóminas y boletines oficiales de cotización a la Seguridad Social (TC1 y TC2) y justificantes de pago de ambos conceptos</li> </ul>

LÍNEA DE SUBVENCIÓN	CONCEPTO	IMPORTE DE LA SUBVENCIÓN	LÍMITE MÁXIMO DE LA AYUDA	REQUISITOS	DOCUMENTACIÓN A PRESENTAR
SUBVENCIÓN DE ASISTENCIA TÉCNICA	Realización de estudios de mercado, y similares o de planes de viabilidad	Hasta el 50% del coste	6.000 euros	<ul style="list-style-type: none"> <li>El servicio debe ser prestado por una empresa especializada con garantías de solvencia profesional</li> <li>En caso de que el estudio, plan o auditoría tenga un importe superior a 12.000 euros, deben solicitarse como mínimo tres ofertas de diferentes proveedores (en caso de no seleccionarse la propuesta económica más ventajosa, deberá justificarse).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presupuesto detallado del estudio o asesoramiento e índice de su contenido.</li> <li>Memoria de la entidad o curriculum vitae de la persona que realice el estudio, auditoría o certificación.</li> <li>Copia del contrato suscrito para la realización del estudio o asesoramiento.</li> <li>Ejemplar del estudio o auditoría</li> <li>Factura definitiva y su correspondiente justificante de pago.</li> </ul>
	Realización de auditorías contables y de gestión	Hasta el 80% del coste	2.000 euros		
	Realización de auditorías sociales	Hasta el 50% del coste	4.500 euros en tres años		
	Obtención de certificaciones de calidad y sus renovaciones	Hasta el 50% del coste	3.000 euros en dos años		
SUBVENCIÓN POR INSERCIÓN EN EL MERCADO DE TRABAJO NORMALIZADO	<b>Incorporación de PTIs como:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Trabajador/a cuenta ajena en empresas ordinarias</li> <li>Trabajador/a ordinario en EI, (indefinido y jornada superior al 50%)</li> <li>Autónomo/a</li> <li>Socio/a trabajador en cooperativas o S.A.L.</li> </ul>	4.000 euros por PTIs incorporada al mercado laboral a jornada completa.  * En caso de jornada parcial, la cuantía de la subvención se reducirá en la misma proporción que la jornada		<ul style="list-style-type: none"> <li>La incorporación al mercado laboral debe producirse en el plazo máximo de tres meses desde su salida de EI</li> <li>Debe acreditarse la mediación de la EI en el tránsito al empleo normalizado</li> <li>La permanencia en la EI de la persona trabajadora debe haber sido de, al menos, 6 meses</li> <li>La permanencia en el mercado de trabajo normalizado (en una o varias empresas) ha de ser mínimo 6 meses dentro de los 12 siguientes a su baja en la EI</li> <li>La EI debe realizar un seguimiento de la persona incorporada al mercado laboral de, al menos, 6 meses</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Copia del contrato de trabajo suscrito entre trabajador/a y empresa</li> <li>Declaración de la empresa contratante que exprese que la decisión de incorporar a su plantilla al trabajador se ha visto propiciada por la mediación de la EI.</li> </ul>

# SEGURIDAD SOCIAL: Bonificaciones

Ley 44/2007, de 13 de diciembre, para la regulación del régimen de las empresas de inserción

BONIFICACIÓN	CONCEPTO	IMPORTE BONIFICACIÓN	LÍMITE	REQUISITOS
<b>CONTRATACIÓN DE PERSONAS EN EXCLUSIÓN SOCIAL POR LA EMPRESA DE INSERCIÓN</b>	<b>Contratación de personas en situación o riesgo de exclusión social</b>	Bonificación de la cuota empresarial a la Seguridad Social de 70,83 €/mes (850 €/año) durante toda la vigencia del contrato	Los beneficios establecidos no podrán, en concurrencia con otras ayudas públicas para la misma finalidad, superar el 60% del coste salarial anual correspondiente al contrato que se bonifica.	<b>Requisitos del contrato de trabajo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escrito</li> <li>• Contrato de fomento del empleo para trabajadores en situación de exclusión por empresas de inserción</li> <li>• Duración inicial no inferior a 6 meses</li> <li>• Jornada laboral no inferior al 50% de la ordinaria</li> <li>• Anexo: compromiso de inserción</li> </ul> <b>Requisitos de la PTI</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estar desempleada e inscrita como demandante de empleo en el INAEM</li> <li>• Situación de exclusión acreditada por los Servicios Sociales Públicos</li> <li>• No tener relación de parentesco por consanguinidad o afinidad hasta el 2º grado inclusive, con las personas que ostenten cargos de dirección.</li> <li>• No haber estado vinculado a la empresa en los 24 meses anteriores a la contratación mediante contrato indefinido, o en los últimos 6 meses mediante un contrato de duración determinada o temporal o mediante un contrato formativo, de relevo o de sustitución por jubilación.</li> </ul>
	<b>Contratación de personas en situación o riesgo de exclusión social, menores de 30 años o menores de 35 años si tienen reconocido un grado de discapacidad igual o superior al 33%</b>	Bonificación de la cuota empresarial a la Seguridad Social de 137,50 €/mes (1.650 €/año) durante toda la vigencia del contrato		