



PLAN DE EMPRESA

SERVICIO DE ALQUILER DE BICICLETAS

*PROGRAMA DE FOMENTO DE LOS
ACUERDOS TERRITORIALES EN
MATERIA DE EMPLEO Y DESARROLLO
LOCAL DE LA COMUNITAT
VALENCIANA 2017*



**ACUERDO TERRITORIAL PARA EL EMPLEO
LITORAL SUR ALICANTE**



AJUNTAMENT DE
GUARDAMAR
DEL SEGURA



EXCMO. AYUNTAMIENTO
PILAR DE LA HORADADA



EXCMO. AYUNTAMIENTO
DE TORREVEIJA



Unión General de Trabajadores



confederación sindical
de comisiones obreras



GENERALITAT
VALENCIANA



SERVICIO DE ALQUILER DE BICICLETAS

ÍNDICE

1. ¿En qué consiste esta idea empresarial?	3
2. El Cicloturismo: a quién vas a dirigir tu actividad	3
3. Características generales del Turismo	7
4. Ventajas y dificultades que presenta tu empresa de servicio de alquiler de bicicletas.....	7
4. 1. Estructura de la empresa de servicio de alquiler de bicicletas	7
4. 1. 1. ¿Resulta atractivo este mercado para crear un nuevo negocio?	8
4. 1. 2. ¿Cómo puedes conocer el tamaño del mercado?	10
4. 1. 3. ¿Qué previsiones puedes realizar sobre el futuro de la empresa?	11
4. 2. Cómo analizar y conocer a tu competencia	13
4. 2. 1. ¿Qué características debe presentar tu negocio en el mercado?	13
4. 2. 2. ¿Qué problemas puedo encontrar para comenzar o terminar la actividad de la empresa?	15
4. 2. 3. ¿Quién es y qué características tiene tu competencia?	16
4. 2. 4. ¿Cómo debes proveer tu empresa?	16
4. 2. 5. ¿Cómo son tus clientes?	17
4. 3. Cómo debes promocionar tu empresa	18
4. 3. 1. ¿Cómo vas a diseñar tus servicios?	18
4. 3. 2. ¿Cuánto vas a cobrar por tus productos?	19
4. 3. 3. ¿Cómo vas a vender tus servicios?	20
4. 3. 4. ¿Cómo darás a conocer tu negocio?	21
4. 4. Resultados económicos de tu empresa	22
4. 4. 1. ¿Cuánto debo invertir para iniciar mi empresa?	22
4. 4. 2. ¿Cuáles son los gastos fijos de la actividad?	24
4. 4. 3. ¿Cuál es la previsión de las ventas que debes alcanzar?	25
4. 4. 4. ¿Cuál es la cuenta de resultados de tu empresa?	28
4. 4. 5. ¿Cómo puedes financiar tu negocio?	29
4. 5. ¿Cuántos trabajadores debe tener tu negocio?	30
4. 5. 1. ¿Qué perfil debes tener como promotor del negocio?	30
4. 5. 2. ¿Qué estructura debe tener tu empresa?	31
4. 5. 3. ¿Qué servicios puedes externalizar?	31
4. 5. 4. ¿Qué convenio colectivo debes aplicar?	31
ANEXO	32

1. ¿En qué consiste esta idea empresarial?

Queremos crear una empresa de **alquiler de bicicletas con servicio de visitas guiadas**. Nuestro negocio formará parte de la red [bikefriendly](#).



Este negocio está enfocado al alquiler de bicicletas y además, pretende poner en valor la red cicloturística, el patrimonio cultural y natural de Pilar de la Horadada y su entorno cercano.

Nuestra idea beneficiará a los turistas que lleguen a Pilar de la Horadada y zonas limítrofes, también se convertirá en un referente local en materia de soporte a ciclistas que viajen en grupo y necesiten algún tipo de asistencia. Durante el primer año, crearemos una cartera de clientes hasta alcanzar un colectivo estable, que haga posible la viabilidad de nuestro proyecto dentro del mercado.

2. El Cicloturismo: a quién vas a dirigir tu actividad

Cada vez son más los turistas que eligen el sur de la Costa Blanca para pasar sus vacaciones por su buen clima y la calidad de sus playas, además de otros muchos atractivos culturales, naturales, gastronómicos, folklóricos, etc.

En la mayoría de las grandes ciudades europeas, la bicicleta está considerada como una de las alternativas reales al transporte motorizado. En España, en los últimos años se está incentivando el uso de la bicicleta en zonas urbanas a modo de forma de diversión y ocio, pero también como medio transporte diario.



Si lo consideramos una actividad deportiva y de ocio, el cicloturismo es una práctica lúdico-deportiva que mantiene un crecimiento sostenido a nivel nacional durante los últimos años. Ello se debe a que la bicicleta se considera un medio de transporte económico y respetuoso con el medio ambiente, que puede ser utilizado prácticamente por cualquier

persona. Además permite contacto continuo con la naturaleza y supone un ejercicio físico saludable.

La Administración está haciendo esfuerzos importantes para conseguir una regulación completa de este tipo de actividades, de manera que se establecen vías exclusivamente para ciclistas, como ocurre en países europeos, como Holanda o Finlandia. En este sentido, Pilar de la Horadada es un ejemplo en la Comunidad Valenciana con una red de rutas cicloturísticas con más de 30 km. de vías, que pasan por los lugares más destacados del municipio.



Según el estudio encargado por el Parlamento Europeo sobre la [Eurovelo](#) y descrito en el informe IECE (2014), se entiende por cicloturismo aquellas visitas recreativas, ya sea durante más de un día o de solo un día fuera de casa, que implican el ciclismo de ocio como una parte fundamental o importante de la visita.

Cuando hablamos de turismo y bicicleta en conjunto, debemos de tener en cuenta que no existe una única modalidad:

Modalidad de Cicloturismo	Vacaciones en bicicleta:	El ciclismo es el principal objetivo y actividad de las vacaciones y, la duración incluye una noche o más fuera de casa.
	Ciclismo en vacaciones:	El ciclismo forma parte de las vacaciones, pero no es (necesariamente) la única actividad.
	Excursiones en bicicleta de un día (excursionismo):	Desplazamientos en bicicleta desde el lugar de residencia con motivos de ocio. Tiempo mínimo: más de tres horas.
	Otras modalidades	Ciclismo deportivo: Es aquel que utiliza equipamiento específico y que realiza desplazamientos de una jornada de más de 50 km. Incluye tanto al ciclismo de Todo Terreno (en adelante, BTT) como al de carretera. El ciclismo deportivo, puede incluirse en cualquiera de las tres modalidades de cicloturismo anteriores si cumple dichas características.

*Ciclismo de competición: Esta modalidad queda excluida del concepto de cicloturismo.

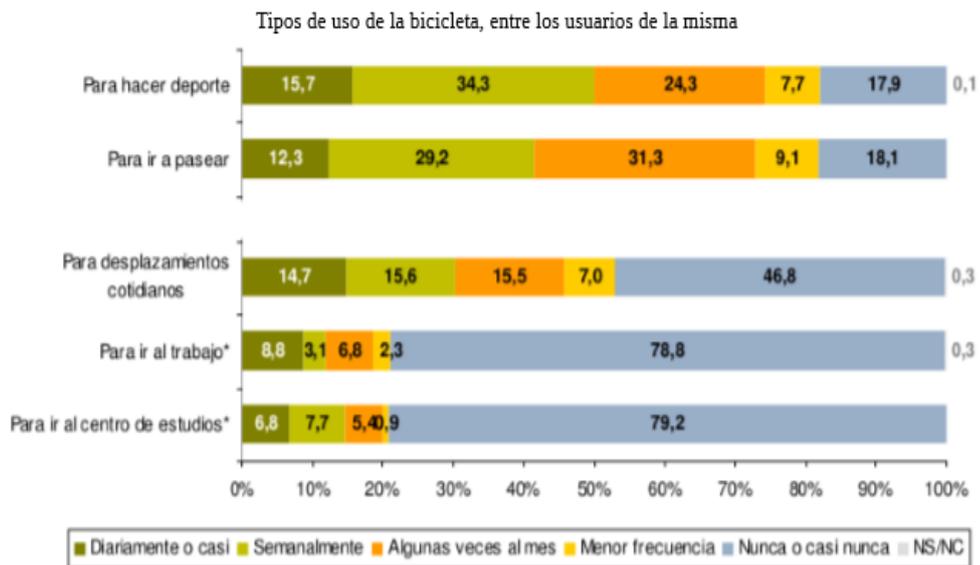
Este proyecto de empresa está enfocado principalmente a prestar un servicio especializado de alquiler de bicicletas y de rutas guiadas por los itinerarios existentes en el municipio. Concretamente, está dirigida a todo tipo de personas que pretenden descubrir nuevos parajes y sus entornos haciendo uso de la bicicleta como medio de desplazamiento. El alquiler se destinará a personas a título individual o a grupos, por horas, días o incluso semanas. Además, se realizará una previsión anual de visitas guiadas en bici.



Uno de los aspectos a tener presente para crear la empresa es el potencial que tiene Pilar de la Horadada, ya que desde la Torre de la Horadada parte el tramo sur del Camino de Santiago Sureste. Se trata de un reclamo innegable una vez se lancen las campañas de publicidad asociadas a este recurso infrautilizado desde el ámbito turístico.

Por otra parte, te recomendamos que sitúes tu local en las inmediaciones de la oficina de turismo y durante la época estival tengas un punto de apoyo en la zona de la playa.

En el cuadro que mostramos a continuación, puedes observar un estudio sobre el uso de la bicicleta en España realizado por la Dirección General de Tráfico (DGT). El gráfico muestra que la mayor parte de los usuarios de la bicicleta la utilizan para hacer deporte, ir a pasear y, en menor medida, para desplazamientos cotidianos, como ir al lugar de trabajo o de estudio.



Fuente: DGT, 2011

Según los datos de CiclismoUrbano.org, el 4% de los españoles utiliza la bicicleta una o dos veces por semana, frente a países como Bélgica donde sus habitantes la emplean en un 29% de sus desplazamientos, o Alemania, que aumenta hasta el 33%. En cuanto al número de bicicletas por habitante, en España hay 230 bicicletas por cada 1.000 personas.

Uno de los problemas endémicos del turismo es su alta estacionalidad. En países como Alemania, Reino Unido u Holanda, el 75% o más de los viajes de cicloturismo se producen entre mayo y agosto. En el caso de España, el número de desplazamientos cicloturísticos se mantiene estable a lo largo de todo el año, aunque disminuye ligeramente en invierno. En



algunos territorios, de alta temperatura estival, como nuestro ámbito de actuación, el número de desplazamientos cicloturísticos disminuye en verano y se distribuye regularmente en los meses de primavera, otoño e invierno.

La principal demanda de este tipo de turismo se produce entre los meses de octubre y mayo, lo que confiere a esta tendencia turística una gran importancia para la desestacionalización del sector.

En la clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE-2009), deberás darte de alta en el grupo de que corresponde al alquiler de efectos personal y artículos de uso deportivo CNAE 7221, que comprende el alquiler de equipos recreativos y deportivos, como embarcaciones de recreo, canoas y veleros, bicicletas, sillas y sombrillas de playa, esquís y otros equipos deportivos. (ver la clasificación nacional de actividades económicas [aquí](#)).

CNAE	72.21 alquiler de equipos recreativos y deportivos, como embarcaciones de recreo, canoas y veleros, bicicletas, sillas y sombrillas de playa, esquís y otros equipos deportivos
Condición jurídica	Empresario individual (Autónomo)

3. Características generales del Turismo

En el apartado **Recursos** de esta página web podrás consultar información detallada al respecto, en la que se incide en los aspectos generales del sector, los movimientos turísticos, las principales motivaciones de los turistas para viajar, etc. También podrás encontrar datos turísticos referidos a los municipios de nuestro ámbito de actuación, que permitirán enmarcar tu plan de negocio en el contexto general del sector y en el concreto de nuestro entorno. Por último, reseñamos algunos comentarios sobre la normativa turística y la creación de empresas turísticas de la Comunitat Valenciana.

4. Ventajas y dificultades que presenta tu empresa de servicio de alquiler de bicicletas

4.1. Estructura de la empresa de servicio de alquiler de bicicletas

- La clientela puede llegar por diversos canales. De manera directa si se hace una buena publicidad o canalizada por distintos intermediarios, como oficinas de turismo, agencias de viaje, hoteles, turoperadores, etc.
- La Diputación de Alicante tiene a disposición de los usuarios una red de **ciclorutas**, de carácter provincial, con información útil sobre los lugares que se pueden visitar y algunos consejos para el cicloturista.
- Podemos concluir que cuando hablamos de cicloturismo en la Comunidad Valenciana nos referimos al **centro BTT**. La filosofía de estos centros es fomentar el excursionismo en bicicleta entre los visitantes a través de servicios de información que permiten conocer los municipios valencianos del interior.
- En la mayoría de los casos son trabajadores por cuenta propia (autónomos), aunque se puede optar por otras fórmulas como Cooperativas o Sociedades Limitadas. La plantilla es de uno o dos trabajadores fijos pudiendo en momentos puntuales tener que utilizar personal externo. La empresa debe estar en un municipio con buenas infraestructuras para



ciclistas y con elementos naturales patrimoniales, además de tener afluencia de viajeros (que serán nuestros potenciales clientes).

4.1.1. ¿Resulta atractivo el mercado para crear un nuevo negocio?



Al igual que el resto del mundo, en España, las instituciones públicas incentivan el uso de la bicicleta en zonas urbanas tanto como diversión y entretenimiento como medio de transporte diario. La empresa de alquiler de bicicletas se concibe como una compañía de servicios, dedicada al ocio y orientada a todo tipo de personas que pretendan descubrir Pilar de la Horadada y

sus alrededores, fomentando un modo de transporte respetuoso con el medio ambiente en la ciudad.

Presentamos un producto que ofrece posibilidades rentables de explotación, ya que hasta día de hoy no abunda la competencia. Con este producto se pretende llegar al resto de interlocutores turísticos para implantarlo y consolidarlo como un reclamo turístico del municipio.

Para hacer el estudio de mercado, hemos tenido en cuenta la voluntad de la administración pública por abrir el albergue ubicado en [Pinar de Campoverde](#) (Pilar de la Horadada) para impulsar las rutas de bicicleta de montaña y fomentar la proyección del Camino de Santiago del Sureste, que pueden resultar atractivos para nuevos visitantes.

Actualmente, en los municipios de Guardamar del Segura, Torrevieja y Pilar de la Horadada encontramos varias empresas que se dedican al alquiler y al diseño de rutas en bicicleta, sobre todo en la [modalidad BTT](#). En total, encontramos nueve establecimientos que se anuncian como alquiler de bicicletas, de los cuales dos ofertan rutas BTT por la Vega Baja y la provincia de Alicante y otro también organiza rutas por Guardamar del Segura y sus alrededores.

De las empresas que ofertan rutas en bicicleta, una se localiza en Torrevieja (orientada hacia la oferta BTT) y la otra, en Guardamar del Segura. Con respecto al alquiler de bicicletas, encontramos dos en Pilar de la Horadada (que incluye el servicio que oferta el Camping Lo Monte), cinco en Torrevieja y dos en Guardamar del Segura. Además en Orihuela costa tenemos una empresa de alquiler de bicicletas.

Atendiendo a la localización geográfica de Pilar de la Horadada, se ha de considerar que San Pedro del Pinatar (Murcia) supone una competencia directa debido a la existencia de una empresa enfocada expresamente al turista internacional. Esta compañía ofrece alquiler y servicios de rutas, tanto dentro como fuera del municipio. Además, contamos con otras seis empresas más de alquiler de bicicletas en este municipio murciano.

Por otra parte, la oficina de turismo de Pilar de la Horadada, apoyándose en su patrimonio cultural y natural oferta puntualmente visitas en bicicleta.



4.1.2. ¿Cómo puedes conocer el tamaño del mercado?

En la actualidad, el turismo está influenciado por nuevas tendencias que representan una alternativa a las actividades tradicionales. En España, irrumpen con fuerza modalidades novedosas, como el ecoturismo, el turismo rural, los deportes, las actividades de aventura, gastronomía, la cultura, etc.

Es una evidencia que la segmentación y la especialización turística son una actividad al alza, pero en el caso de la Comunidad Valenciana resulta, además, una necesidad.



Tras consultar diferentes estudios sobre los impactos del cicloturismo en los ámbitos provincial, nacional e internacional, podemos aportar el siguiente perfil de cicloturista:

- Edad: 45-55 años.
- Sexo: 40% mujeres, 60% hombres.
- Estudios: secundarios y principalmente universitarios.
- Acompañamiento: La mitad se desplazan en pareja. El resto solos (25%) o en grupos de 3 a 5 personas (25%)
- Nivel de renta: Entre 24.000 y 36.000 euros anuales.
- Un cicloturista gasta de media 57,08 euros al día, 439 € por viaje.

Cicloturistas en función de la ruta:

- Cuanto más largas son las rutas, mayor presencia de cicloturistas existen.
- En las vías verdes, la mayor parte de los usuarios son excursionistas (75%) y más de un 50% son mayores de 50 años.
- En rutas cercanas a áreas muy pobladas existe una gran demanda peatonal y de ciclistas utilitarios (de paseo) vinculados al área geográfica.

Analizando estos datos podemos destacar que existe una gran demanda potencial, pero ahora es cuando nos debemos de preguntar: ¿a quién vamos a dirigir nuestros productos? ¿cómo vamos a llegar a ellos?

Nuestros clientes podrán ser tanto de procedencia nacional como internacional y la franja de edad dependerá en cada caso del tipo de visita que estemos ofertando.

- **Turistas:** tanto residentes de la zona donde esté ubicado nuestro negocio como visitantes que quieran conocer la ciudad utilizando como medio de transporte la bicicleta. Aquí incluimos tanto a debutantes como a iniciados en este mundo del ciclismo.
- **Grupos organizados:** Colegios, asociaciones, empresas, organizadores de eventos, etc. Dirigirse a estos sectores es muy eficaz, ya que la captación es menos costosa que a particulares y a priori, dejan una rentabilidad mayor.



4.1.3. ¿Qué previsiones puedes realizar sobre el futuro de la empresa?

A continuación te presentamos un DAFO donde analizamos las Fortalezas, Amenazas, Oportunidades y Debilidades, para determinar los puntos a favor y en contra, a la hora de desempeñar tu actividad empresarial en nuestros tres municipios.

Los activos principales, los recursos turísticos, están a tu disposición en el apartado de **Recursos** de esta página web y en Anexo adjunto a este documento, donde podrás consultar un calendario orientativo de rutas en bicicleta para el primer año.

Por otro lado, recuerda que las empresas de alquiler de bicicletas y rutas en bic no sólo tienen el porqué ceñirse como ámbito de actuación al área geográfica donde instales tu empresa, sino que tienes muchos activos en las poblaciones de alrededor que disponen también de un gran patrimonio cultural, natural, gastronómico y folklórico.

FACTORES NEGATIVOS	
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>⇒ Producto muy segmentado.</p> <p>⇒ Desconocimiento de la empresa dentro del mercado.</p> <p>⇒ Baja capacidad inicial de la empresa, ya que se empleará al inicio de la actividad el mínimo de recursos humanos para cubrir la demanda inicial.</p>	<p>⇒ Normativa sobre conservación medio ambiental.</p> <p>⇒ Falta de difusión del turismo activo.</p> <p>⇒ Orografía sin relieves importantes en nuestro ámbito de actuación.</p> <p>⇒ Estacionalidad.</p> <p>⇒ Competencia de otras ciudades cercanas que promocionan y ofrecen recursos similares con sistemas de gestión novedosos.</p>
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>⇒ Posibilidad de ampliar la cartera de productos.</p> <p>⇒ Sinergias entre turismo de sol y playa y turismo activo.</p> <p>⇒ Precios competitivos.</p> <p>⇒ Uso de las nuevas tecnologías.</p> <p>⇒ Profesionalidad y experiencia en el diseño de las rutas cicloturísticas.</p>	<p>⇒ Cambio de las preferencias turísticas.</p> <p>⇒ Demanda creciente en la sociedad urbana hacia este tipo de actividades turísticas.</p> <p>⇒ Visión por parte de la Administración, de las posibilidades que ofrece el cicloturismo.</p> <p>⇒ Buenas condiciones climáticas.</p> <p>⇒ Punto de salida el tramo sur del Camino de Santiago del Sureste.</p> <p>⇒ Creación de oferta complementaria, equipamientos y servicios que propulsen nuevos productos.</p>
FACTORES POSITIVOS	

FACTORES INTERNOS

FACTORES EXTERNOS

4.2 Cómo analizar y conocer a tu competencia

La lectura de este apartado te permite conocer las siguientes consideraciones fundamentales:

FUERZAS COMPETITIVAS	INTENSIDAD
PRESIÓN DE NUEVOS COMPETIDORES	Barreras a la entrada: media <ul style="list-style-type: none"> - Bajo volumen de inversiones - Trámites de constitución - Plazo de implantación largo Barreras a la salida: baja <ul style="list-style-type: none"> - No hay inversiones materiales importantes para recuperar su valor
INTENSIDAD DE LA COMPETENCIA	Baja: <ul style="list-style-type: none"> - Hay pocas empresas de alquileres de bicicletas en el mercado
INFLUENCIA DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS	Alternativas al cicloturismo: <ul style="list-style-type: none"> - Empresas de turismo activo, actividades ofertadas por hoteles e instituciones públicas
POSIBILIDAD DE NEGOCIACIÓN CON CLIENTES	Media: <ul style="list-style-type: none"> - Influencia de las empresas e instituciones, que contratan este tipo de servicios

4.2.1. ¿Qué características debe presentar tu negocio en el mercado?

¿Cuántas empresas hay en el sector y dónde se encuentran?

Teniendo en cuenta que tu empresa no sólo se dedicará al alquiler de bicicletas, debemos contar con la competencia de las empresas de turismo activo, así como hoteles que presten servicios similares y otras tiendas de suministros y alquiler de bicicletas.

Contamos con 39 empresas de turismo activo: dos en Guardamar del Segura, veintiocho en Torrevieja, y nueve en Pilar de la Horadada. Con respecto al alquiler de bicicletas, encontramos dos en Pilar de la Horadada (contando el servicio de bicicletas que da el Camping Lo Monte), cinco en Torrevieja y dos en Guardamar del Segura. Además, en Orihuela costa tenemos otra empresa de alquiler de bicicletas.

También debemos tener en cuenta la competencia que se localiza en San Pedro del Pinatar (Murcia) y las empresas que ofertan sus servicios de alquiler y rutas en bicicleta de Alicante.

¿Qué personalidad jurídica debe tener tu empresa?

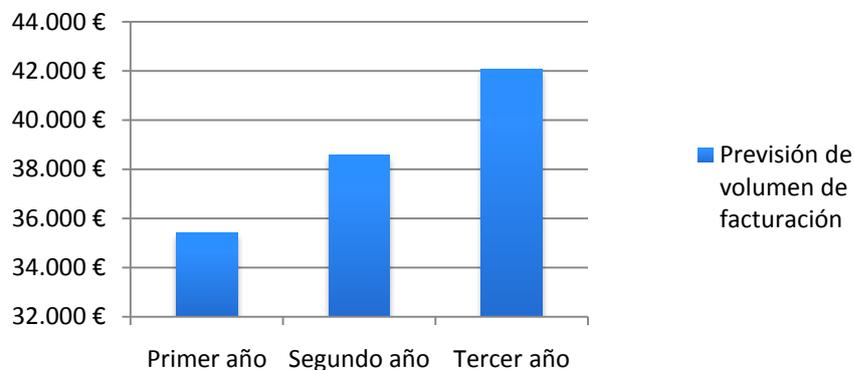
Creemos que la personalidad jurídica más adecuada para tu empresa de cicloturismo es la de un empresario individual (autónomo). No obstante, existen otras formas jurídicas de empresa que podrían ser más adecuadas dependiendo del volumen de la actividad y que puedes consultar [aquí](#).

¿Qué volumen de facturación debes alcanzar?



El volumen de facturación dependerá de la dimensión de la empresa y estará condicionado por el tiempo de implantación de la misma. Según nuestras previsiones, la facturación del primer año de tu empresa de cicloturismo sería de 35.393 euros, una cifra que se ascendería a 38.578 euros el segundo año y a 42.050 euros, el tercero. Sin embargo, debes tener en cuenta que es probable que la distribución mensual de los ingresos sea desigual, debido al carácter fuertemente estacional de nuestro turismo.

Previsión del volumen de facturación



Previsiones de mercado. elaboración propia

¿Cuántas personas deben trabajar en tu empresa?

El personal necesario para crear una empresa de estas características será de dos personas. Se aconseja que sean especialistas en competencias distintas para así crear una sinergia empresarial.

Otra opción es comenzar la actividad empresarial en solitario e ir aumentando el personal necesario dependiendo del volumen de las ventas. Más adelante, en el apartado referido a la estructura organizativa de la empresa, detallaremos este aspecto.

¿Con qué instalaciones debes contar?

Para llevar a cabo esta actividad empresarial recomendamos contar con un local de aproximadamente 70 m², el cual albergará una pequeña oficina de unos 15 m² para atender al público, un servicio de 5 m² y el resto para almacenaje, revisión y reparación de bicicletas.

4.2.2. ¿Qué problemas puedo encontrar para comenzar o terminar la actividad de la empresa?

Las barreras para la entrada de un nuevo negocio en el ámbito del cicloturismo son de nivel medio, mientras que las de salida del negocio son de nivel bajo.

En principio, el bajo coste de implantación de la empresa en el mercado es una ventaja con respecto a las inversiones iniciales que debes afrontar.

Por otra parte, el hecho de que nos encontremos en una zona turística de carácter muy estacionalizado impide el mantenimiento de una actividad constante en los primeros momentos si la empresa no puede consolidar un volumen regular de negocio. Por ello, el primer año de actividad puede resultar especialmente duro en temporada baja, debido a que durante los primeros meses tu objetivo será hacerte con una cartera de clientes.



Tendrás que contratar los seguros de responsabilidad civil que supondrán un gasto de unos 400 euros anuales. Por último, las barreras para la salida del negocio del mercado las consideramos relativamente bajas, puesto que la puesta en marcha no nos requerirá de una gran inversión.

4.2.3. ¿Quién es y que características tiene tu competencia?

Para estudiar la competencia, debemos tener en cuenta que nos vamos a encontrar con diferentes tipos de competidores :

- Otras empresas de alquiler de bicicletas.
- Empresas de multiaventura y alojamientos turísticos.
- Empresas organizadoras de rutas en bicicleta: empresas que organizan y llevan a cabo actividades al aire libre como rutas guiadas en bicicleta.
- Administraciones públicas: los ayuntamientos están fomentando el uso de la bicicleta en muchas ciudades, poniendo a disposición del ciudadano un servicio gratuito o a precios muy competitivos.

El uso correcto de las herramientas de marketing para dar a conocer tu oferta y el valor añadido o diferenciador que proporciona a tu empresa es fundamental para tener éxito en el mercado.

4.2.4. ¿Cómo debes proveer tu empresa?



Las diferencias en la calidad de los productos y las condiciones financieras que te ofrezcan, te permitirán elegir uno u otro proveedor para tu negocio. Básicamente, nos podemos encontrar con dos tipos de proveedores: complementos para bicicletas y otras actividades que doten de valor añadido a tus productos. Al respecto, obtendrás tu beneficio de las comisiones que puedas obtener por dichos servicios. Éstas varían en función del negocio, de la actividad y del número de visitantes que seas capaz de atraer, aunque normalmente oscilarán entre el 8 y el 15%.

El hecho de que nos encontremos en una zona turística, donde podemos encontrar una variada gama de servicios, hace que la presión que puedan ejercer los proveedores sobre tu negocio sea baja, ya que la oferta de servicios es variada, lo que te permitirá cambiar de proveedor en función de la calidad/precio de los servicios que nos preste y de los intereses de tu empresa.

4.2.5. ¿Cómo son tus clientes?

Por lo general el tipo de cliente de cicloturismo posee un alto nivel de estudios y un poder adquisitivo medio-alto.

Podemos clasificar a nuestra clientela en dos grupos:

- **Turistas nacionales y extranjeros:** residentes de la zona donde esté ubicado nuestro negocio como visitantes y que quieran conocer la ciudad utilizando como medio de transporte la bicicleta. Aquí incluimos tanto a debutantes como a iniciados en este mundo del ciclismo.
- **Grupos organizados:** Colegios, asociaciones, empresas, organizadores de eventos, etc. Dirigirse a estos sectores es muy eficaz, ya que la captación es menos costosa que a particulares y a priori, dejan una rentabilidad mayor.

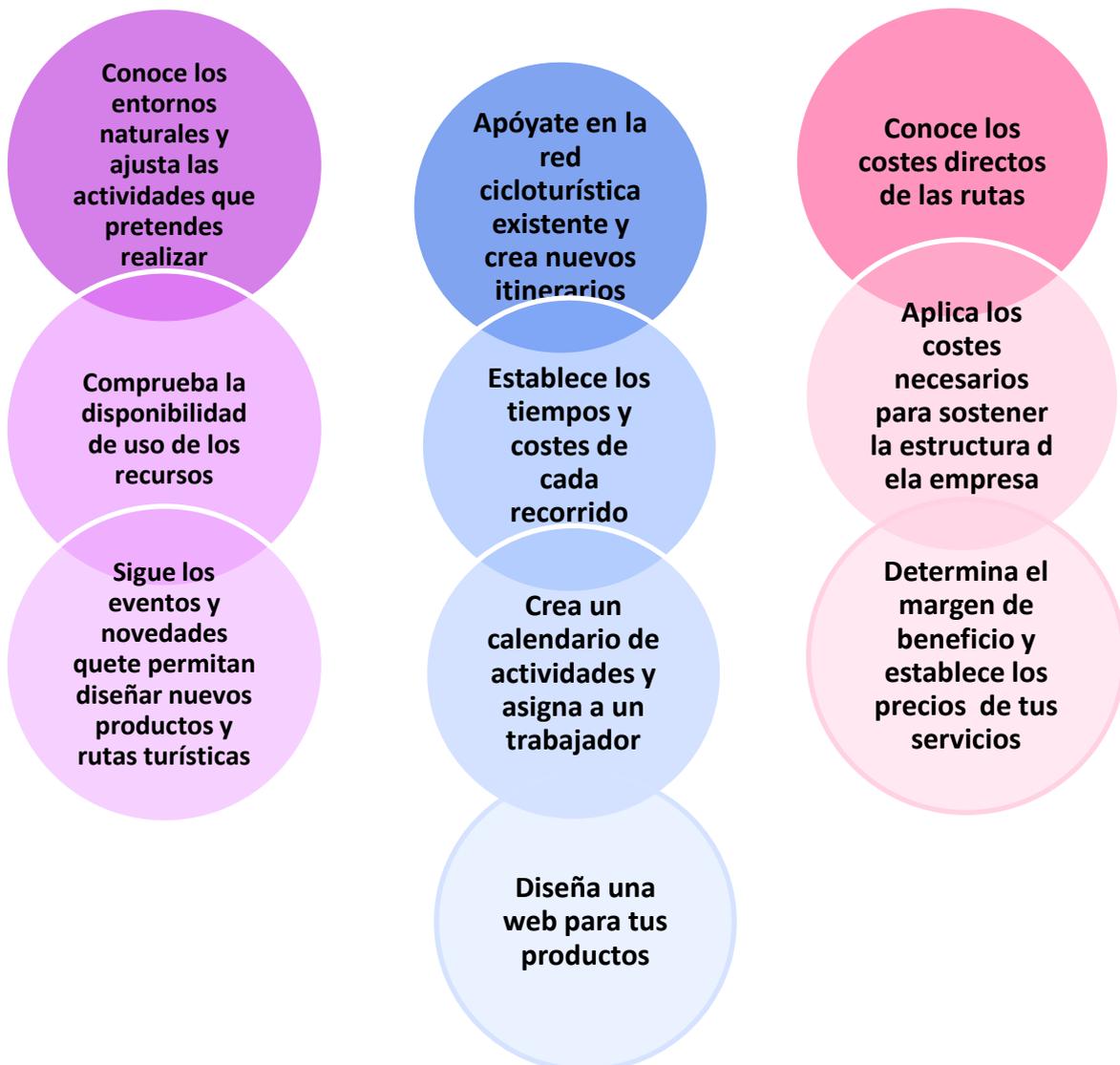
Por lo general, el método de pago será el de venta directa al consumidor final mediante el cobro momentos antes de comenzar la actividad, es decir, en el momento de su contratación. Del mismo modo se les dará la posibilidad, sobre todo a los colectivos numerosos, de pagar por adelantado vía transferencia bancaria.

4.3. *Cómo debes promocionar tu empresa*

4.3.1. ¿Cómo vas a diseñar tus servicios?

La configuración de nuestra oferta de productos estará determinada por la disponibilidad de los recursos reales, potenciales y complementarios que poseen los tres municipios de nuestro ámbito de actuación y en su entorno próximo. No obstante, también debes tener en cuenta el segmento de población al que quieres dirigirte en la elaboración de cada producto de tu carta de servicios. Recuerda que puedes consultar las fichas de **Recursos** turísticos de los tres municipios.

Para diseñar cada uno de los recursos culturales, conviene que tengas en cuenta las siguientes observaciones:



De este modo, podemos establecer los siguientes productos en función de la duración del alquiler y del tipo de servicio:



No olvides que, para que tu empresa destaque en el mercado, debes de tener la capacidad suficiente para adaptarte y ser flexible en función de la demanda del cliente. A medida que tu negocio se dé a conocer, podrás adaptar mejor la oferta de tus servicios con la demanda de tus clientes.

4.3.2. ¿Cuánto vas a cobrar por tus productos?

La relación de tarifas está condicionada por el tipo de alquiler, los servicios complementarios que incluya y la duración del servicio. Con el fin de fijar los costes de las distintas actividades, en primer lugar se debe calcular el coste para ejecutarlas y posteriormente aplicar un margen de beneficio que te permita cubrir los gastos y obtener los beneficios.

La siguiente tabla te muestra la estimación del precio de actividad/precio para los cuatro tipos de servicios descritos anteriormente:

Tabla 1. Estimaciones de precios para el inicio

CONCEPTOS	1.RUTA GUIADA ADULTO	1.RUTA GUIADA NIÑO	2.ALQUILER	3.UNA SEMANA	4.TANDEM
Total costes variables	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Costes fijos	9.085 €	5.348,27 €	9.917 €	5.217 €	5.017 €
Total Costes	9.085 €	5.348,27 €	9.917 €	5.217 €	5.017 €
Nº Viajeros	852	577	1.196	81	128
Coste unitario	10,66 €	9,27 €	8,29 €	64,41 €	39,20 €
Margen beneficio 10%	1,07 €	0,93 €	0,83 €	6,44 €	3,92 €
TOTAL	11,73 €	10,20 €	9,12 €	70,85 €	43,11 €
IVA (21%)	2,46 €	2,14 €	1,92 €	14,88 €	9,05 €
PRECIO VTA PERSONA	14,19 €	12,34€	11,04 €	85,73 €	52,17 €
PRECIOS FINALES	15 €	12 €	11 €	56 €*	18 €*

Elaboración propia

Para obtener estas cifras, hemos estimado el número de grupos y el total de visitantes que harán uso de tus servicios. A continuación, hemos calculado los costes variables que inciden directamente en cada actividad (en términos anuales). No obstante, los precios que hemos fijado finalmente para alquiler de bicicleta durante una semana y tándem son de 56€ y 18€ respectivamente, por considerarlos más competitivos. Aunque dichos precios no cubren los costes, pensamos que es conveniente prestar los servicios.

4. 3. 3. ¿Cómo vas a vender tus servicios?

VÍA INDIRECTA: por medio de intermediarios dedicados al sector turístico, como las agencias de viajes, las instituciones públicas, las empresas, etc. No obstante, es probable que si obtienes beneficios a partir de esta mediación, debas incluir un porcentaje que resulte rentable para el mediador, que puede ser muy variable y cumplir siempre con los compromisos pactados.

VÍA DIRECTA: a través de la comercialización que tú, como promotor de la empresa, puedas realizar en varios formatos, como la publicidad y la página web. El tiempo dedicado a esta actividad será mucho mayor al inicio de la actividad, mediante la preparación de ofertas, el diseño de contenidos web, el envío de correos electrónicos, la visita de clientes, etc. Cuando la empresa se consolide en el mercado, el volumen de trabajo que dedicarás a la comercialización disminuirá, aunque siempre deberás dedicar tiempo y recursos a este respecto.

4.3.4. ¿Cómo darás a conocer tu negocio?

Al iniciar tu negocio, el gasto dedicado a publicidad será elevado, ya que debes darte a conocer en el ámbito donde tu empresa desarrolle sus actividades. Deberás estar abierto a recoger nuevas ideas y a diseñar nuevos productos en función de las necesidades de tus potenciales clientes. Por ello, en los primeros momentos, los cambios en las herramientas publicitarias que utilices serán constantes.

Los elementos más comunes que utilizarás son los folletos y las guías, así como la página web de la empresa y un blog asociado, de manera ocasional también puedes hacer uso de la radio. Mediante tu entorno virtual podrás compartir experiencias sobre el cicloturismo, que a su vez, se relacionen con otros elementos complementarios como el medio ambiente y la cultura. También puedes darte de alta gratuitamente en algunos portales como “Tripadvisor” y en la red *bikefriendly*. Las comunicaciones de tu empresa se realizarán normalmente por correo electrónico y por teléfono.

Una vez que la empresa de alquiler de bicicletas y rutas esté constituida, preséntate en agencias de viajes, oficinas de turismo, asociaciones, colegios, etc., cuéntales tu proyecto y las características de tu empresa. Además, es recomendable que te anuncies en las páginas que consultan las personas que practican ciclismo habitualmente y en revistas de divulgación ciclista que se comercializan de manera gratuita en internet. Por otro lado, las familias presentan un gran potencial: realiza un estudio de páginas y portales de internet que se dedican al turismo familiar y dales a conocer tus servicios.



Será importante que los clientes queden satisfechos con los servicios que preste tu empresa, esto sería una publicidad inmejorable para tu negocio. Otro modo eficaz para dar a



conocer tu empresa es por medio de las actividades que ofertes a las administraciones públicas y a las empresas privadas. Ello puede constituir una plataforma importante para la promoción de la empresa.

Por último, las instituciones públicas ponen a disposición de las empresas el apoyo institucional a través de su presencia en ferias, difusión de publicidad o la creación de marcas promocionales de referencia, bajo las cuales puedes publicitar los servicios que ofreces. El uso de todos estos medios te permitirá aumentar las expectativas de tu empresa en el mercado y por tanto, de la demanda de tus servicios de alquiler.

Cuando utilices todas estas herramientas de publicidad conviene que recuerdes los beneficios del uso de la bicicleta, así tus servicios de alquiler se convertirán de algún modo en una forma de realizar una actividad saludable para clientes de todas las edades.

4.4. Resultados económicos de tu empresa

4.4.1. ¿Cuánto debo invertir para iniciar mi empresa?

Las inversiones que necesitas para poner en marcha la actividad de tu empresa serán las siguientes:

Tabla 2. Inversiones estimadas para el inicio

CONCEPTO	IMPORTES
EQUIPAMIENTO	11.710 €
MOBILIARIO Y DECORACIÓN	579 €
STOCK INICIAL Y MATERIALES DE CONSUMO	248 €
INDUMENTARIA	83 €
EQUIPO INFORMÁTICO	992 €
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	1.074 €
PÁGINA WEB	1.240 €
BIKEFRIENDLY	124 €
FIANZAS DEPOSITADAS	680 €
GASTOS DE CONSTITUCIÓN Y PUESTA EN MARCHA	1.240 €
TOTAL INVERSIONES	17.969 €
IVA soportado	3.631€
Total Inversiones iniciales	21.560 €

Elaboración propia

Para poner en marcha esta empresa, te recomendamos que alquiles un local que ya esté acondicionado, es decir, que cumpla la normativa y que se encuentre en condiciones para su uso inmediato. Por lo que respecta a la amortización del inmovilizado, hemos realizado los cálculos según los siguientes porcentajes: el equipamiento un 16%, el mobiliario y los equipos informáticos un 10%, los gastos de equipo se amortizan al 20% y la página web al 13% anual.

No olvides que el reconocimiento como local *bikefriendly* supone el pago de una cuota anual. El mobiliario y la decoración que incorpores deben conseguir la máxima funcionalidad,



cuidando a su vez, todos los detalles estéticos que transmitan la imagen de calidad que queremos para el negocio y también que resulten cómodos para los clientes. Para comenzar la actividad necesitaremos únicamente un mobiliario básico que estará compuesto por una mesa, una silla de oficina y dos sillas para los clientes, así como estanterías y el armario archivador.

Para el desarrollo de las actividades es necesario contar con materiales de oficina e indumentaria de la empresa pero, sobre todo, con un buen soporte informático, un ordenador y una impresora con fax. Además, es imprescindible tener una página web actualizada donde volquemos todos nuestros servicios, cuyo manejo resulte fácil e intuitivo. Te recomendamos que la haga un profesional y que éste lleve a cabo su mantenimiento.

Por último, los gastos de constitución y puesta en marcha del negocio incluyen el proyecto técnico y la licencia de apertura, los seguros y gastos de gestoría si los necesitaras.

EQUIPAMIENTO	TOTAL CON IVA
20 BICICLETAS	10.000€
2 TANDEM	950€
SILLAS NIÑOS	99€
5 GPS PORTATIL	400€
10 CASCO ADULTO	73,30€
10 CASCO INFANTIL	80€
20 CANDADOS	79,8€
GUANTES BICI	96,6€
VARIOS REPUESTOS	1.000€
HERRAMIENTAS	1.000€
GPS LOCALIZADOR BICIS	390€
TOTAL	14.168,70€

Fuente: Precios de mercado. Elaboración propia

Para financiar estos gastos iniciales, tenemos varias opciones: los recursos propios del emprendedor, la financiación procedente de terceros, sobre todo de los bancos y el apoyo a la inversión, por medio de ayudas y subvenciones procedentes de instituciones y administraciones públicas.

4.4.2. ¿Cuáles son los gastos fijos de la actividad?

A continuación te detallamos las diferentes partidas y los importes de los principales gastos fijos a tres años que se presentarán una vez iniciada la actividad:

Tabla 3. Gastos fijos estimados en los tres primeros años

CONCEPTOS	IMPORTES		
	1^{er} año	2^o año	3^{er} año
Sueldos y seguridad social	25.164€	25.164€	25.164€
Arrendamiento local	4.080€	4.080€	4.080€
Teléfono móvil e internet	372€	372€	372€
Seguros	400€	400€	400€
Suministros	800€	800€	800€
Gastos financieros	1.183€	932€	751€
Amortización inmovilizado	2.285€	2.285€	2.285€
Servicios externos de asesoría	300€	300€	300€
TOTAL GASTOS FIJOS	34.584€	34.413€	34.312€

Elaboración propia

Debes saber que en el supuesto que te presentamos únicamente hemos incluido el salario del promotor de la empresa (1000 euros/mes) y el de un mecánico a tiempo parcial (600 euros/mes). En nuestro supuesto hemos considerado que las actividades diarias serán asumidas por el personal fijo de plantilla y sólo en caso de necesidades de la demanda se contratará personal externo.

4.4.3. ¿Cuál es la previsión de las ventas que debes alcanzar?

Debido a la marcada estacionalización que caracteriza nuestro turismo de sol y playa que tradicionalmente se desarrolla en nuestro territorio, seguramente cuentas con un mayor número de clientes durante la temporada estival, puesto que en los primeros momentos todavía no habrás llegado a todos tus clientes potenciales.

No obstante, debes tener en cuenta que el periodo en el que se practican un mayor número de actividades cicloturísticas es de octubre hasta mayo, lo cual supone un importante factor de desestacionalización de las actividades de tu empresa.

Además, tenemos que destacar que nuestros municipios son receptivos de turistas de la tercera edad durante el otoño, el invierno y la primavera, y buena parte de ellos proceden de otros países donde la cultura de la bicicleta está más extendida que en nuestro territorio. Así pues, poco a poco conocerás las características de tu clientela y quizás por ello, tendrás que adaptar tus servicios en función de la demanda de la misma.

En nuestro calendario fijaremos las rutas en bicicleta. A partir de ellas, podemos estimar los siguientes precios según nuestro estudio de mercado:

PRECIOS	1h	4h	8h	24h	1 SEMANA
ADULTO Y NIÑO	5 €	10 €	14 €	16 €	56 €
TANDEM	8 €	20 €	26 €		
RUTA GUIADA ADULTO		15 €			
RUTA GUIADA NIÑO		12 €			

Elaboración propia

A continuación puedes ver el número de personas estimadas para el primer año. Recuerda que la consolidación de una empresa de cicloturismo como la tuya llevará un tiempo, que puede oscilar entre uno o dos años, en los que deberás hacer hincapié en la publicidad de tu empresa para darla a conocer y asegurar su viabilidad económica.

Tabla 4. Número de clientes estimados el primer año

	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.	ENERO	FEB.	MARZO	TOTAL
R. ADULTO	18	54	133	150	123	125	28	12	65	25	25	37	795
R. NIÑO	15	22	79	79	86	80	20	11	56	10	15	40	513
ALQUILER	34	50	208	223	274	190	26	27	30	30	14	28	1.134
1 SEMANA	4	8	10	8	2	15	2	2	2	4	2	5	64
TANDEM	2	6	8	20	8	10	6	4	15	2	2	5	88
TOTAL	73	140	438	480	493	420	82	56	168	71	58	115	2.594

Elaboración propia

A partir de la tabla anterior, podemos calcular los ingresos mensuales que obtendrás en el primer año de la empresa. Además, en el anexo de este mismo plan, puedes consultar un calendario pormenorizado de las distintas salidas que realizará la empresa mes a mes.

Tabla 5. Ingresos totales estimados en el primer año por meses

	ABR	MAYO	JUN	JUL	AGOS	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.	ENE	FEB	MAR	TOTAL
R. ADULTO	270€	810€	2.000€	2.250€	1.476 €	1.875 €	420 €	180 €	975 €	375 €	375 €	555 €	
R. NIÑO	180€	264€	950€	948€	1.032 €	960 €	240 €	132 €	672 €	120 €	180 €	480 €	
ALQUILER	356€	580€	2.500€	3.062€	3.804 €	4.040 €	300 €	318 €	380 €	300 €	196 €	312 €	
1 SEMANA	224€	448€	560€	448€	112 €	840 €	112 €	112 €	112 €	224 €	112 €	280 €	
TANDEM	40€	120€	162€	430€	178 €	200 €	120 €	80 €	300 €	40 €	52 €	100 €	
TOTAL	1.070€	2.222€	6.172€	7.138€	6.602 €	7.915 €	1.192 €	822 €	2.439 €	1.059 €	915 €	1.727€	39.273€
TOTAL SIN IVA	884€	1.836€	5.101€	5.899€	5.456€	6.541€	985€	679€	2.016€	875€	756€	1.427€	32.457€

Elaboración propia

Todo ello, te permite contar con un remanente de tesorería positivo durante los primeros doce meses de tu negocio. Hemos considerado que las primeras actividades se realizarán a partir de abril, puesto que el primer trimestre se dedicará a la puesta en marcha de las instalaciones y a las tareas publicitarias de la empresa.

Tabla 6. Presupuesto mensual de tesorería en el primer año

CONCEPTOS	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar
ENTRADAS												
Prestación servicios	1.397€	2.015€	4.936€	6.008€	5.932€	6.731€	1.408€	1.055€	2.201€	1.036€	1.054€	1.619€
IVA repercutido ventas	293€	423€	1.036€	1.262€	1.246€	1.414€	296€	222€	462€	218€	221€	340€
Capital propio	4.706€											
Emisión de deuda	16.893€											
TOTAL	23.289€	2.438€	5.972€	7.270€	7.178€	8.145€	1.704€	1.277€	2.663€	1.254€	1.275€	1.959€
ENTRADAS												
IVA			-2.169€			1.461€			688€			487€
TOTAL	20.027€	2.944€	2.944€	7.944€	2.944€	2.944€	2.944€	2.944€	2.944€	2.944€	2.944€	2.944€
SALIDAS												
TESORERÍA FINAL	3.262€	2.756€	5.783€	5.109€	9.342€	14.543€	13.302€	11.635€	11.354€	9.663€	7.995€	7.009€

Elaboración propia

Con estas cuentas de tesorería podemos obtener el balance y calcular el fondo de maniobra, que indica la capacidad de tu empresa para atender a los pagos a corto plazo y además, realizar nuevas inversiones. Te interesa que el fondo de maniobra, calculado como activo circulante menos exigible a corto plazo sea positivo.

Tabla 7. Balance de situación previsto al final del primer año

ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO FIJO	13.474€	FONDOS PROPIOS	5.353€
Inmovilizado	15.759€	Capital social	4.706€
Amortizaciones	-2.285€	Pérdidas y ganancias	647€
ACTIVO CIRCULANTE	7.009€	EXIGIBLE A LARGO PLAZO	14.482€
Tesorería	7.009€	EXIGIBLE A CORTO PLAZO	487€
		Hacienda acreedora IVA	487€
		Hacienda acreedora IRPF	162
TOTAL ACTIVO	20.484	TOTAL PASIVO	20.484€

Elaboración propia

Por último, el punto de equilibrio nos muestra el número mínimo de cada uno de los productos que necesitarás vender para cubrir todos los costes y comenzar a obtener beneficios. En este caso, al ofertar una gran cantidad de actividades, hemos optado por calcular un precio medio de venta unitario, a partir del cual obtenemos el umbral de rentabilidad y la cantidad necesaria de consumidores para conseguir beneficios.

Tabla 8. Punto de equilibrio y umbral de rentabilidad del primer año

CONCEPTOS	PRIMER AÑO
Umbral de rentabilidad	2.769 usuarios
Precio de venta unitario	12,50€
Costes fijos	34.584€

Elaboración propia

Con estos datos podemos calcular la tasa interna de retorno (TIR), que indica la rentabilidad que ofrece nuestra inversión inicial, basándose en la estimación de los flujos anuales de caja. Para su cálculo tomamos la cantidad inicial invertida y los flujos de caja de cada año que hemos conseguido sumando la amortización del inmovilizado y el resultado neto de explotación. Cuanto mayor sea la TIR más rentable será nuestro proyecto.

Tabla 9. Tasa Interna Retorno (TIR) a 3 años

CONCEPTOS	IMPORTE
Inversión Inicial	17.968€
Cash Flow 1	4.277€
Cash Flow 2	7.736€
Cash Flow 3	11.549€
TIR a 3 años	13%

Elaboración propia

4.4.4. ¿Cuál es la cuenta de resultados de tu empresa?

A continuación, te presentamos una sencilla cuenta de explotación donde registramos los ingresos y gastos de la actividad. Hemos calculado un aumento del 10% en los ingresos del segundo y el tercer años con respecto al primero. Evidentemente, a este resultado habría que deducirle el correspondiente impuesto:

Tabla 11. Cuenta de resultados en los tres primeros años

CONCEPTOS	IMPORTE		
	1 ^{er} año	2 ^o año	3 ^{er} año
TOTAL INGRESOS	35.393 €	38.932 €	42.825 €
Costes variables	0	0	0
TOTAL INGRESOS-COSTES VARIABLES	35.393 €	38.932 €	42.825 €
Sueldos + Seguridad Social	25.164 €	25.164 €	25.164 €
Arrendamiento local	4.080 €	4.080 €	4.080 €
Amortización inmovilizado	2.285 €	2.285 €	2.285 €
Seguros	400 €	400 €	400 €
Servicios externos	300 €	300 €	300 €
Suministros	800 €	880 €	960 €
Internet+ teléfono	372 €	372 €	372 €
BENEFICIO antes impuestos e intereses	1.992 €	5.451 €	9.264 €
Gastos financieros	1.183 €	932 €	751 €
Margen de beneficio	5,63%	14,00%	21,63%
Rentabilidad económica	9,72%		
BENEFICIO antes de impuestos	809 €	4.519 €	8.513 €
IRPF (20%)	162 €	904 €	1.703 €
RESULTADO DEL EJERCICIO	647 €	3.615 €	6.810 €

Elaboración propia

4. 4. 5. ¿Cómo puedes financiar tu negocio?

En cuanto al plan de financiación, hemos estimado que el emprendedor parte con un capital del 22% (4.706 euros) de la inversión inicial, por lo que el resto de la misma procederá de un crédito bancario de 16.893 euros (el 78% restante) a pagar en seis años al 6,95% de interés, lo que supone una cuota mensual de 287,60 euros. Aunque la posibilidad de recibir alguna ayuda o subvención de las administraciones públicas, se ha de mantener abierta, en principio hemos estimado que la empresa no conseguirá financiación procedente de estas fuentes.

PLAN DE FINANCIACIÓN		IMPORTE
APORTACIÓN EMPRENDEDOR	22%	4.706€
FINANCIACIÓN	78%	16.893€
SUBVENCIONES Y AYUDAS	0	0€
TOTAL		21.599€

Elaboración propia

4. 5. ¿Cuántos trabajadores debe tener tu negocio?

4. 5. 1. ¿Qué perfil debes tener como promotor del negocio?

En este caso, el perfil de emprendedor para este tipo de empresa de servicios es el de una persona aficionada al ciclismo y al deporte en general, además de contar con un perfil comercial y tener conocimiento de idiomas, ya que parte de nuestra demanda será de origen extranjero.

La persona encargada de la tienda y de las rutas en bicicleta atenderá y asesorará a los clientes y además comercializará los servicios de la empresa. En concreto, dará las explicaciones necesarias para el uso correcto de las bicicletas e informará sobre cómo actuar en caso de pinchazo, accidente o a cualquier otro imprevisto que se pueda producir.

También se aconseja tener nociones de primeros auxilios e incluso estar titulado como monitor de ocio y tiempo libre.

La plantilla inicial estará compuesta inicialmente por dos trabajadores, uno que desarrollará las actividades de gestión del negocio y otro, a tiempo parcial, que se encargará de las cuestiones técnicas y de reparaciones en el taller.



4. 5. 2. ¿Qué estructura debe tener tu empresa?

Gerente	<i>Dpto. Administración:</i>	Desarrollo de las tareas de administración finanzas, cobros, recepción.
	<i>Dpto. Diseño rutas guiadas</i>	Incluye tareas de diseño de actividades, excursiones y visitas turísticas.
	<i>Dpto. Proveedores:</i>	Tareas de negociación con proveedores, subcontratación de los mismos y acuerdos de colaboración
	<i>Dpto. Marketing:</i>	Desarrollo de las tareas de <i>Community Manager</i> , Marketing y Publicidad de la empresa.
Mecánico	<i>Dpto. Reparaciones y Material</i>	Revisar y controlar el buen estado de las bicicletas y el material empleado, y de las posibles reparaciones, responsabilizándose del cumplimiento de la normativa relativa a sus revisiones periódicas de carácter obligatorio.

4. 5. 3. ¿Qué servicios puedes externalizar?

Según nuestras previsiones, externalizará servicios de asesoría contable y fiscal. No obstante, puede que durante la temporada alta debas recurrir a nuevos empleados para cubrir el aumento de la demanda.

4. 5. 4. ¿Qué convenio colectivo debes aplicar?

Dependiendo del alta de la actividad con la que se registre la empresa deberá aplicar uno o varios convenios colectivos por los que pueda quedar afectada la empresa de servicio de alquiler de bicicletas. No obstante, puedes consultar la normativa de convenios colectivos [aquí](#).

ANEXO



PROGRAMA DE FOMENTO DE LOS ACUERDOS TERRITORIALES EN MATERIA DE EMPLEO Y DESARROLLO LOCAL DE LA COMUNITAT VALENCIANA 2017



AJUNTAMENT DE
**GUARDAMAR
DEL SEGURA**



EXCMO. AYUNTAMIENTO
PILAR DE LA HORADADA



EXCMO. AYUNTAMIENTO
DE TORREVIEJA



MINISTERIO
DE EMPLEO
Y SEGURIDAD SOCIAL

SERVICIO PÚBLICO
DE EMPLEO ESTATAL



GENERALITAT
VALENCIANA



Servef
Servei Valencià
d'Ocupació i Formació



País
Valencià



COEPA
CONFEDERACIÓN EMPRESARIAL
DE LA PROVINCIA DE ALICANTE