



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

MÁSTER EN INGENIERIA INDUSTRIAL

TRABAJO FIN DE MÁSTER

ANÁLISIS Y DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE
INTERNACIONALIZACIÓN DE DON CICLETO

Autor: Alfonso Calderón Rodríguez

Director: Pablo Rosa Casado

Madrid

Declaro, bajo mi responsabilidad, que el Proyecto presentado con el título
**ANÁLISIS Y DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE
INTERNACIONALIZACIÓN DE DON CICLETO**

en la ETS de Ingeniería - ICAI de la Universidad Pontificia Comillas en el
curso académico 2022-2023 es de mi autoría, original e inédito y
no ha sido presentado con anterioridad a otros efectos. El Proyecto no es plagio
de otro, ni total ni parcialmente y la información que ha sido tomada
de otros documentos está debidamente referenciada.

Fdo.: Alfonso Calderón Rodríguez Fecha: 03/ 07/ 2023

Autorizada la entrega del proyecto

EL DIRECTOR DEL PROYECTO

Fdo.: Pablo Rosa Casado Fecha: 03/ 07/ 2023

Agradecimientos

A mi familia, especialmente a mis padres, porque sin su apoyo no hubiera llegado hasta aquí. Aprovecho este momento para expresar mi más sincero reconocimiento por el apoyo incondicional que me han brindado durante mi etapa académica

A mi tutor, por el interés que ha puesto y el tiempo que ha dedicado para guiarme y ofrecerme los recursos necesarios durante la realización de este trabajo de Fin de Máster

A Jesús de AMBE y otras personas que me han ofrecido su tiempo y conocimiento para que pudiera desarrollar mejor este trabajo.

Resumen

El Trabajo de Fin de Máster (TFM) se ha centrado en diseñar la estrategia de internacionalización de "Don Cicleteo", una empresa española de aparcamientos seguros de bicicletas. El estudio ha comprendido un análisis de la situación actual y tendencias del mercado ciclista a nivel global, seguido de un análisis de mercado en dos fases: una evaluación general del mercado europeo y global para identificar los lugares con mayor potencial, y un análisis detallado de los países con mayor potencial, centrándose en los competidores y posibles aliados. A partir de este análisis, se ha diseñado una estrategia de internacionalización, explorando diversas formas de entrada a los mercados objetivo, y se ha desarrollado un modelo de negocio para la expansión internacional. Además, se ha llevado a cabo un análisis de las posibles fuentes de financiación y la disponibilidad de subvenciones para el proyecto.

Palabras clave: estrategia de internacionalización, mercado ciclista, análisis de mercado, modelo de negocio, financiación.

Abstract

The Master's Thesis (TFM) focused on designing the internationalization strategy for "Don Cicleteo," a Spanish company specializing in secure bicycle parking. The study included an analysis of the current situation and trends in the global cycling market, followed by a two-phase market analysis: a high-level assessment of the European and global markets to identify the most promising locations, and a detailed analysis of countries with high potential, focusing on competitors and potential allies. Based on this market analysis, an internationalization strategy was devised, exploring various entry modes into the target markets, and a business model was developed for international expansion. Furthermore, a small analysis was conducted to identify potential funding sources and the availability of subsidies for the project.

Key words: internationalization strategy, cycling market, market analysis, business model, funding.

Índice de la memoria

Motivación, objetivos y estructura.....	1
Motivación.....	1
Objetivos.....	1
Estructura.....	2
Capítulo 1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. ALINEACIÓN CON LOS ODS.....	2
1.2. METODOLOGÍA DE TRABAJO	3
1.3. RECURSOS A EMPLEAR.....	4
Capítulo 2. ESTADO DEL ARTE	5
2.1. CONTEXTO GLOBAL DE LA INDUSTRIA CICLISTA.....	5
2.1.1. Mercado de Europa.....	6
2.1.2. Mercado de Estados Unidos.....	6
2.1.3. Mercado de América del Sur.....	6
2.1.1. Mercado Asiático	7
2.1.1. Mercado Africano.....	7
2.1.3. Mercado de Oceanía	7
Capítulo 3. ANÁLISIS DE MERCADO	8
3.1. ANÁLISIS DE MERCADO FASE I.....	8
3.1.1. Análisis de mercado Fase I - Europa.....	9
3.1.1.1. Análisis población.....	9
3.1.1.2. Análisis demanda de bicicletas.....	11
3.1.1.3. Análisis infraestructura ciclista	12
3.1.1.4. Análisis estabilidad financiera	14
3.1.1.5. Análisis de políticas gubernamentales.....	15
3.1.1.6. Resumen Fase I - Europa.....	18

3.1.1.7.	Análisis de sensibilidad – Europa	19
3.1.2.	Análisis de mercado Fase I – Resto del mundo	21
3.2.	ANÁLISIS DE MERCADO FASE II	24
3.2.1.	Análisis del Entorno y Competitividad del Mercado Europeo	25
3.2.1.1.	Análisis PESTEL – Mercado europeo.....	25
3.2.1.2.	Análisis 5 fuerzas de Porter – Mercado europeo	27
3.2.1.3.	Análisis competidores europeos de Don Cicleteo	28
3.2.1.4.	Análisis de posibles aliados estratégicos en Europa	49
Capítulo 4.	DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN	56
4.1.	ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS PRINCIPALES MERCADOS EUROPEOS	56
4.2.	DISEÑO DEL MODELO DE NEGOCIO PARA LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN	59
4.2.1.	Asunciones del modelo.....	59
4.2.2.	Estructura del modelo de negocio.....	61
4.2.3.	Análisis de sensibilidad: Escenarios planteados.....	61
4.3.	ESTUDIO PARA LA IDENTIFICACIÓN DE POSIBLES FUENTES DE FINANCIACIÓN	65
Anexos.....		71
ANEXO I:	Resultados detallados de Europa en el análisis de mercado Fase I... 71	
I.1.	Datos y cálculos asociados a la demanda de bicicletas en Europa.....	0
I.2.	Datos y cálculos asociados a la infraestructura ciclista en Europa	1
I.3.	Datos y cálculos asociados a la estabilidad financiera en Europa	2
ANEXO II:	Resultados detallados del resto del mundo en el análisis de mercado Fase I	0
II.1.	Datos y cálculos asociados a la demanda de bicicletas en el resto del mundo	0
II.2.	Datos y cálculos asociados a la infraestructura ciclista en el resto del mundo	1

II.3. Datos y cálculos asociados a la estabilidad financiera en el resto del mundo	2
II.4. Resultados del análisis sensibilidad de los resultados del estudio de mercado del resto del mundo	3
ANEXO III: Base datos principales empresas de mobiliario urbano europeas	4
ANEXO IV: Base datos principales empresas gestoras de estaciones de transporte público	12
ANEXO V: Base datos principales empresas de alquiler de bicicletas turísticas	15

Índice de tablas

Tabla 1. Calificaciones asociadas a la población de los países europeos	10
Tabla 2. Calificaciones asociadas a la demanda de bicicletas en Europa.....	11
Tabla 3. Calificaciones asociadas al desarrollo de la infraestructura ciclista en Europa	13
Tabla 4. Calificaciones asociadas al desarrollo económico en Europa.....	14
Tabla 5. Calificaciones asociadas a las políticas gubernamentales en Europa	17
Tabla 6. Calificaciones finales de los países analizados de Europa	18
Tabla 7. Resumen escenarios del análisis de sensibilidad	19
Tabla 8. Resultados de los escenarios del análisis sensibilidad	20
Tabla 9. Calificaciones finales de las ciudades analizadas del resto del mundo...	23
Tabla 10. Principales competidores de Don Cicleteo en Europa.....	29
Tabla 11. Listado de las asociaciones ciclistas de los principales países europeos	54
Tabla 12. Inputs modelo de negocio de la estrategia de internacionalización	60
Tabla 13. Evolución variables económicas para el modelo de negocio	60
Tabla 14. Drivers de ingresos y costes del modelo de negocio	61
Tabla 15. Resultados modelo de negocio - escenario base.....	62
Tabla 16. Resultados escenarios modelo de negocio del análisis de sensibilidad	62

Índice de figuras

Figura 1. Bicihangar de Don Ciclete.....	1
Figura 2. Objetivos de Desarrollo Sostenible	2
Figura 3. Cronograma del proyecto	3
Figura 4. Políticas gubernamentales ciclistas de los países europeos	16
Figura 5. Resumen competidor: Bikeep.....	32
Figura 6. Resumen competidor: Turvec.....	34
Figura 7. Resumen competidor: Juhuu Bikebox	35
Figura 8. Resumen competidor: La Ruche á Velós.....	37
Figura 9. Resumen competidor: Cyclehoop	39
Figura 10. Matriz de resultados del benchmark técnico	44

Motivación, objetivos y estructura

Motivación

No hay ninguna duda de la necesidad real que existe actualmente de búsqueda soluciones que permitan reducir las emisiones y alcanzar una sociedad *net zero emissions*. Empresas como Don Ciclete aportan su grano de arena en el camino hacia la descarbonización mediante su idea de negocio sostenible basada en el despliegue de aparcamientos seguros para bicicletas.

El reto al que nos enfrentamos la sociedad actual es enorme suponiendo una gran motivación para todos aquellos que hayan dado un paso al frente y hayan decidido embarcar en la aventura de la lucha por un mundo libre de emisiones.

Poder formar parte de este proyecto ayudando a Don Ciclete a analizar y desarrollar su estrategia de internacionalización es todo un reto al tratarse de un proyecto existente, permitiendo que las ideas trabajadas durante el desarrollo del trabajo puedan tener un impacto real en la sociedad y en el futuro de la empresa.

Objetivos

Los principales objetivos de este trabajo se exponen a continuación:

1. **Conocer la idea de negocio de Don Ciclete:** Realizar un análisis para conocer el modelo de negocio de Don Ciclete, los clientes a los que está dirigido, en qué tipo de mercados opera y la tecnología que ha desarrollado.
2. **Análisis de los principales mercados internacionales:** *Benchmark* de posibles competidores y socios clave para entrar en el negocio.
3. **Definir las estrategias de entrada a los distintos mercados:** Analizar las posibles variantes para introducirse en los mercados más atractivos para la marca.
4. **Identificación de *partners*:** Analizar posibles colaboradores de los que apoyarse a la hora de adentrarse en los mercados. Estudiar posibles alianzas de empresas locales que puedan estar interesadas en colaborar conjuntamente para vender la idea de negocio de Don Ciclete.

5. **Realización del *business plan*:** Elaborar un estudio económico para determinar el capital necesario para desplegar la estrategia de internacionalización propuesta y evaluar la viabilidad económica del proyecto.
6. **Búsqueda de posibles fuentes de financiación:** Investigar la existencia de fuentes de financiación a nivel nacional y europeo que proporcionen fondos para apoyar la expansión.

Estructura

El capítulo 1 incluye una breve descripción de la empresa Don Cicleteo y su modelo de negocio. Además, se incluye un apartado para comentar los ODS que, alineados con este proyecto, el cronograma con los principales hitos del trabajo y los recursos en los que se han fundamentado la mayoría de análisis realizados.

En el capítulo 2 recoge un análisis del contexto actual de la industria ciclista y la proyección que posee, analizando el impacto que tiene la transición energética en el sector. Por otro lado, se incluye un breve análisis de cada uno de los mercados globales por continentes.

En el capítulo 3 se realiza un análisis de mercado dividido en dos fases: una primera fase en la que se plantea un análisis a alto nivel planteado para Europa y el resto del mundo, para conocer los lugares con mayor potencial para invertir en el sector ciclista. La segunda fase contiene un análisis más detallado realizado sobre los países más interesantes obtenidos de la primera fase. El segundo estudio se centra en el análisis de competidores y socios clave de los mercados seleccionados.

Finalmente, el capítulo 4 contiene el diseño de la estrategia de la internacionalización de Don Cicleteo. Analizando en primera instancia las principales estrategias de internacionalización más adecuadas para cada mercado. Tras este análisis, se ha planteado un modelo de negocio de la estrategia de internacionalización que permita determinar la viabilidad económica del proyecto. Por último se ha realizado un pequeño estudio para identificar las principales fuentes de financiación del proyecto e identificar posibles subvenciones.

Capítulo 1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se centra en el análisis y desarrollo de la estrategia de internacionalización de Don Cicleteo, una empresa dedicada a la construcción de puntos de estacionamientos seguros para bicicletas y patinetes en las ciudades.

Uno de los principales temas más relevantes en la actualidad es el cambio climático, surgiendo la necesidad de reducir las emisiones de gases de efecto invernadero. Para conseguir esto, están surgiendo miles de iniciativas sostenibles en todos los sectores e instituciones de todo el mundo, creando soluciones de todo tipo con un objetivo en común, la sostenibilidad.

En este contexto, Don Cicleteo es una empresa que ha sabido anticiparse a esta situación creando una idea de negocio que ayude a fomentar el uso del transporte sostenible en las ciudades. El negocio de Don Cicleteo se basa en la implantación de módulos de aparcamiento seguro de bicicletas en las ciudades, como el que se muestra en la Figura 1, que facilitan el acceso a puntos de estacionamiento seguro de bicicletas accesibles para cualquier persona.



Figura 1. Bicihangar de Don Cicleteo

Actualmente, Don Cicleteo opera únicamente en España, estando presente en las principales ciudades del país como Madrid, Barcelona, Valencia y Sevilla. Sin embargo, se han planteado la posibilidad de trasladar su idea de negocio a otros países. Este es el principal objetivo del presente Trabajo de Fin de Máster, analizar los distintos mercados europeos y ver como encajaría la propuesta de Don Cicleteo

en cada uno de ellos. Para ello habrá que realizar un *benchmark* de potenciales países en los que encajaría el negocio del aparcamiento seguro de bicicletas, analizando posibles competidores y socios clave para entrar en esos mercados.

1.1. ALINEACIÓN CON LOS ODS

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) están integrados en La Agenda 2030 está integrada por 17 objetivos de desarrollo sostenible y 169 metas. Suponen un nuevo reto de la comunidad internacional para lograr erradicar la pobreza, extender el acceso a los derechos humanos, lograr un desarrollo económico global sostenible y respetuoso con el planeta y los recursos que ofrece. Estos objetivos aparecen representados gráficamente en la Figura 2.



Figura 2. Objetivos de Desarrollo Sostenible

Este proyecto al tratarse al fundamentarse en una idea de negocio basada en la sostenibilidad se alinea con muchos de los objetivos recogidos en la Figura 2. Principalmente engloba los siguientes objetivos: salud y bienestar, ciudades y Comunidades Sostenibles y, por último, acción por el clima.

SALUD Y BIENESTAR

Don Ciclete mediante su idea de negocio pretende garantizar y promover el bienestar en todas las edades fomentando y facilitando el uso de las bicicletas en las ciudades.

CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES

Gracias a la instalación de puntos de estacionamiento seguros de bicicletas, Don Cicleteo está contribuyendo con en la descarbonización de las ciudades y a descongestionar las carreteras urbanas.

ACCIÓN POR EL CLIMA

Por último, Don Cicleteo promueve el uso de la bicicleta para reducir la contaminación en las ciudades y combatir frente al cambio climático, para ello ha fundamentado su idea de negocio en la sostenibilidad.

1.2. METODOLOGÍA DE TRABAJO

Para describir la metodología a seguir durante el desarrollo del trabajo se incluye un cronograma en la que recoge los principales hitos del proyecto.

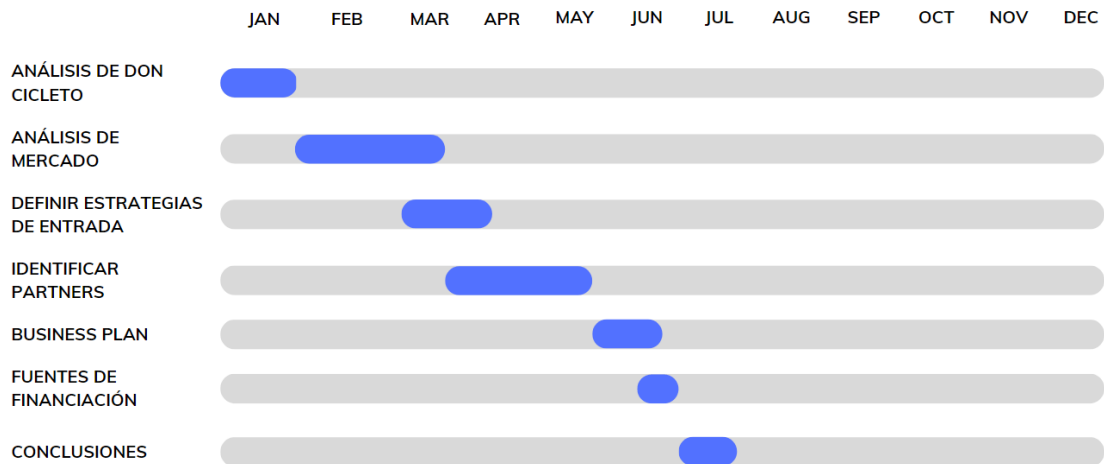


Figura 3. Cronograma del proyecto

El proyecto constará de 7 fases, una primera fase en la que se realizará una investigación de la empresa Don Cicleteo, en segundo lugar, se realizará un *benchmark* de los principales mercados europeos y de norte américa, para identificar principales competidores y oportunidades de cada uno de ellos, en paralelo se realizará la búsqueda de posibles socios que faciliten el acceso a sus mercados locales. Una vez realizados estos procesos de investigación y se hayan definido las formas de entrada a los mercados más atractivos se procede a la realización del modelo de negocio para conocer el presupuesto y se analizarán los resultados obtenidos. Por otro lado, se realizará un pequeño *research* para la búsqueda de financiación para desarrollar el proyecto y, finalmente se analizará todo el trabajo realizado y se aportarán las principales conclusiones.

1.3. RECURSOS A EMPLEAR

Para el desarrollo del proyecto se utilizarán todo tipo de recursos para conseguir la máxima calidad en la información. Las herramientas principales para la elaboración del proyecto se encontrarán en la web, por medio de búsqueda directa en internet. Principalmente para la realización de los *benckmarks* de los mercados será necesaria la realización de *researchs* exhaustivos que permitan localizar información real y fiable de cada país.

Por otro lado, se utilizará mucha información de organizaciones oficiales como:

- AMBE: Asociación de Marcas y Bicicletas de España
- ECF: European Cyclist Federation
- CIE: Cycling Industry Europe

Por último, serán de gran utilidad el uso de diferentes técnicas y herramientas para el diseño de la estrategia de internacionalización como la realización de análisis DAFOs, y planes de expansión.

Capítulo 2. ESTADO DEL ARTE

2.1. CONTEXTO GLOBAL DE LA INDUSTRIA CICLISTA

En este capítulo se pretende analizar el mercado ciclista global, su situación actual, y su tendencia a futuro, con el objetivo de localizar los continentes más atractivos en los que invertir y tener un punto de partida para la realización del análisis de mercado.

El mercado ciclista global es un mercado en crecimiento [1], impulsado por una combinación de factores, incluyendo una mayor conciencia sobre la salud y el medio ambiente, un aumento de la participación en el ciclismo como deporte y una mayor disponibilidad de bicicletas de alta calidad.

Actualmente, el mercado ciclista global está experimentando un aumento en la demanda de bicicletas eléctricas [2] y bicicletas de montaña de alta gama, así como un aumento en la participación en el ciclismo como deporte y uso recreativo. Además, la pandemia de COVID-19 ha llevado a un aumento en la demanda de bicicletas [2], ya que muchas personas buscan alternativas seguras y saludables a los medios de transporte público.

En términos de tendencias futuras, se espera que el mercado ciclista global continúe creciendo en el futuro [3], impulsado por una mayor inversión en infraestructura ciclista, una mayor conciencia sobre la importancia de la actividad física y una mayor demanda de bicicletas eléctricas y de montaña [4]. Además, la tecnología continúa desempeñando un papel importante en el mercado ciclista, con el desarrollo de las bicicletas eléctricas, soluciones digitales y de inteligencia artificial para mejorar la experiencia de los ciclistas.

En resumen, el mercado ciclista global es un mercado en crecimiento con una fuerte tendencia hacia un futuro positivo, impulsado por una combinación de factores sociales, económicos y tecnológicos [4].

Una vez conocido que en general la industria del ciclismo es un mercado en crecimiento y con potencial se va a analizar la situación en los principales continentes para obtener una visión de los lugares con mayor atractivo.

2.1.1. Mercado de Europa

El mercado ciclista en Europa es uno de los más desarrollados y establecidos a nivel mundial. La bicicleta ha sido un medio de transporte popular en muchos países europeos durante décadas, y la demanda de bicicletas y accesorios sigue siendo fuerte. La región cuenta con una infraestructura ciclista bien desarrollada y una cultura ciclista sólida, lo que impulsa la popularidad y el uso de la bicicleta [5].

En términos de inversión, Europa es un mercado atractivo y seguro para invertir en el sector ciclista. La demanda sólida y la infraestructura bien desarrollada aseguran una base estable para el crecimiento a largo plazo. Además, la tendencia a adoptar estilos de vida más saludables y sostenibles en Europa es un factor positivo para el mercado ciclista [5]. Sin embargo, es importante tener en cuenta la fuerte competencia en la región y evaluar cuidadosamente las oportunidades de inversión antes de tomar una decisión.

2.1.2. Mercado de Estados Unidos

El mercado ciclista en Estados Unidos es uno de los más grandes y competitivos del mundo. Hay una alta demanda de bicicletas para fines recreativos, deportivos y de transporte, y existe una cultura ciclista en aumento en algunas ciudades. Además, la infraestructura ciclista en algunas áreas está mejorando y la tecnología de bicicletas está avanzando [6].

Invertir en el mercado ciclista de Estados Unidos puede ser una buena opción debido a su tamaño y a la fuerte demanda [6]. Sin embargo, la competencia es intensa y hay muchas marcas grandes y establecidas en el mercado [7]. Es importante hacer una investigación exhaustiva y un análisis de mercado detallado antes de tomar una decisión sobre la inversión en el mercado ciclista de Estados Unidos. Además, es importante tener en cuenta las regulaciones y las leyes locales y estatales que pueden afectar a la industria.

2.1.3. Mercado de América del Sur

El mercado ciclista en América del Sur es prometedor, con un creciente interés por parte de la población en la bicicleta como medio de transporte y ocio [8]. La región cuenta con una amplia variedad de paisajes y terrenos para el ciclismo, lo que atrae a turistas y aumenta la demanda de bicicletas. Además, la preocupación por el

medio ambiente y la salud física ha impulsado la popularidad del ciclismo en la región.

2.1.1. Mercado Asiático

El mercado ciclista en Asia es muy diverso y varía significativamente de un país a otro. Hay países como Japón y Corea del Sur donde existe una alta demanda de bicicletas para fines recreativos y deportivos, mientras que, en otros países, como India y China, la bicicleta sigue siendo un medio importante de transporte para la población [9]. Además, la cultura y la infraestructura ciclistas en Asia varían ampliamente de un país a otro.

El mercado ciclista en Asia es un mercado en crecimiento, siguiendo la tendencia global del sector y en el que se podría plantear la inversión. Sin embargo, Don Cicleto podría enfrentarse a numerosas barreras de entradas de cara a su expansión por el continente.

2.1.1. Mercado Africano

El mercado ciclista en África se está desarrollando en lugares puntuales debido al elevado nivel de pobreza presente en el continente, siendo pocos los países con suficiente poder económico para invertir en infraestructura ciclista. Los países de la región, como Sudáfrica, Marruecos han experimentado un aumento de la demanda de bicis al realizar inversiones en infraestructura y potenciar alternativas sostenibles de movilidad [10].

Sin embargo, invertir en el mercado ciclista africano puede ser un desafío debido a factores como la infraestructura ciclista limitada, la baja penetración de la bicicleta como medio de transporte en comparación con otros mercados y la inestabilidad económica y política en algunos países de la región. Además, la competencia con empresas locales y la difícil logística para transportar productos a la región pueden ser obstáculos significativos.

2.1.3. Mercado de Oceanía

El mercado ciclista en Oceanía es pequeño, pero en crecimiento. Australia y Nueva Zelanda son los principales mercados de la región y se caracterizan por una alta demanda de bicicletas, así como por tener una mayor conciencia sobre la salud y el medio ambiente [11]. La infraestructura ciclista en estos países es avanzada y existe una cultura ciclista sólida.

Sin embargo, invertir en el mercado ciclista de Oceanía puede no ser la mejor opción debido a su tamaño limitado y a la intensa competencia con empresas locales y grandes marcas internacionales. Además, los altos costes de logística y transporte debido a la remota ubicación de la región pueden ser obstáculos para expandirse allí.

Capítulo 3. ANÁLISIS DE MERCADO

En este capítulo se detallan y comentan los resultados obtenidos tras la realización del análisis de mercado de la industria ciclista en Europa y otros lugares destacados del resto del mundo, con el objetivo de identificar los países y ciudades más atractivos para expandir el negocio de Don Cicleteo en cada uno de ellos.

El análisis se dividirá en dos fases, una primera fase en la que se estudiarán todos los países seleccionados de forma genérica, para obtener una primera fotografía de la situación de cada país en cuanto a su población, economía y mercado ciclista. En la segunda fase, se seleccionarán los países más interesantes sobre los que se realizará un análisis más exhaustivo centrado en el potencial existente en cada país para desarrollar el negocio de Don Cicleteo. Para ello, se llevará a cabo un análisis de competidores y se identificarán posibles *partners* interesantes que faciliten el acceso al mercado.

3.1. ANÁLISIS DE MERCADO FASE I

El objetivo de este primer análisis es obtener una visión ampliada del mercado ciclista en Europa y resto del mundo y poder identificar los lugares más interesantes para invertir, sobre los que se realizará un análisis más en profundidad en la Fase II.

Hay que comentar que para el caso de Europa, se han analizado los países de la Unión Europea y Reino Unido, sin embargo, para el resto del mundo se han analizado las ciudades más destacadas para no extender en exceso el análisis.

Para poder identificar los países más interesantes a nivel europeo se ha planteado un sistema de puntuación estandarizado para cada país y se han determinado varios factores que analizar, los cuales se han clasificado en 5 categorías: población, demanda de bicis, infraestructura ciclista, estabilidad financiera y

políticas gubernamentales. Los países serán calificados con una nota entre 0 y 3 en cada categoría, esta nota se calculará teniendo en cuenta los diferentes factores asociados que agrupan cada categoría, es decir, la nota final de cada categoría dependerá de varios factores los cuales se puntuarán siguiendo la misma metodología comentada anteriormente (puntuación de 0 a 3).

El método de cálculo realizado para obtener la puntuación de cada factor ha sido a través de interpolaciones entre el valor más alto y el más bajo del conjunto, eliminando del cálculo aquellos datos que se alejan mucho de la media y puedan distorsionar el resultado. A continuación, se detallarán los factores analizados para obtener la nota de cada categoría y se comentarán los resultados obtenidos.

3.1.1. Análisis de mercado Fase I - Europa

Centrándonos en el análisis del mercado europeo, destacar que se ha realizado una comparativa entre los principales países europeos evaluándolos siguiendo un mismo criterio lo que ha permitido obtener una calificación por país para cada uno de los factores analizados que conformaran la calificación global de cada país. Este primer análisis, servirá para conocer, en un alto nivel, los países más interesantes para expandir el negocio de Don Ciclete. Los países más destacados tras la realización de este primer análisis servirán como punto de partida para la Fase II en la que se realizará un segundo análisis más profundo centrado en el estudio de la competencia y los posibles grupos de interés.

Para abordar este primer análisis, se comentarán los resultados obtenidos en cada factor analizado de forma individual y seguidamente se mostrará el resultado global considerando las calificaciones de los 5 indicadores analizados. Por último, se presentará un análisis de sensibilidad del resultado planteando distintos casos en los que varían las ponderaciones asociadas a cada uno de los factores; de este modo, se podrá observar cómo varían los resultados globales al cambiar los pesos de las variables analizadas.

3.1.1.1. Análisis población

En primer lugar, se va a plantear el cálculo asociado a la calificación de la categoría "población, que permitirá conocer los países con un mayor número de habitantes y por tanto, conocer que países tienen un mayor potencial de público objetivo. Para calcular la puntuación asociada a la población solo se considera el número

de habitantes de cada país o ciudad. En el caso de Europa se han quitado del cálculo los países con mayor población y directamente se les ha calificado con la mayor puntuación para que la calificación del resto de países no se viera tan penalizada. Los resultados en cuanto a la población de los países analizados de Europa se detallan en la Tabla 1, siendo Alemania, España, Francia, Italia y Reino Unido los países con mayor puntuación, al tratarse de los 5 países con más habitantes de Europa.

Finalmente, es importante comentar que la fuente de información utilizada para obtener los datos de población más actualizados de los países europeos ha sido Eurostat [12].

Tabla 1. Calificaciones asociadas a la población de los países europeos

Calificaciones población países europeos		
País	Población	Total
Alemania	83.155.031	3,00 Alta
Austria	8.932.664	0,68 Baja
Bélgica	11.566.041	0,89 Baja
Bulgaria	6.916.548	0,51 Baja
Chipre	896.005	0,03 Baja
Croacia	4.036.355	0,28 Baja
Dinamarca	5.840.045	0,43 Baja
Eslovaquia	5.459.781	0,40 Baja
Eslovenia	2.108.977	0,13 Baja
España	47.394.223	3,00 Alta
Estonia	1.330.068	0,07 Baja
Finlandia	5.533.793	0,40 Baja
Francia	67.439.599	3,00 Alta
Grecia	10.682.547	0,82 Baja
Hungría	9.730.772	0,74 Baja
Irlanda	5.006.907	0,36 Baja
Italia	59.257.566	3,00 Alta
Letonia	1.893.223	0,11 Baja
Lituania	2.795.680	0,18 Baja
Luxemburgo	634.730	0,01 Baja
Malta	516.100	0,00 Baja
Países Bajos	17.475.415	1,36 Media
Polonia	37.840.001	3,00 Alta
Portugal	10.298.252	0,79 Baja
Reino Unido	67.081.000	3,00 Alta
República Checa	10.701.777	0,82 Baja
Rumanía	19.186.201	1,50 Media
Suecia	10.379.295	0,79 Baja

3.1.1.2. Análisis demanda de bicicletas

Para calcular la nota asociada a la demanda de bicicletas, se han analizado y obtenido datos de los siguientes factores: porcentaje de uso de la bicicleta para el transporte diario respecto al resto de medios de transporte, número de bicis vendidas al año por habitante y, por último, un factor de aceleración que mide la evolución de las ventas en los últimos 5 años.

En el cálculo de la puntuación asociada al porcentaje de uso de la bicicleta se han excluido del cálculo a Hungría y Países Bajos al tener un porcentaje muy elevado de uso de la bici en comparación con el resto de los países, con un 22% y 27% respectivamente. Otros países con un elevado porcentaje son los países nórdicos y Alemania, sin embargo, estos dos no se han apartado del cálculo al tener valores tan elevados respecto al resto de países.

Para la nota asociada al volumen de ventas de bicicletas se ha suprimido del cálculo a Eslovenia, ya que, registra datos muy elevados de ventas de bicis comparado con sus habitantes. Los países con un mayor número de bicis vendida por habitante son Dinamarca, Croacia y Eslovenia.

Finalmente, la nota asociada a la evolución de las ventas en los últimos 5 años se ha calculado despreciando el dato de Austria, el cual era mucho mayor que el del resto de países. Los países en los que más ha crecido el volumen de ventas en los últimos años son Croacia, Eslovenia, España, Austria, Grecia y Luxemburgo.

Una vez puntuados estos tres factores, se le asocia una ponderación a cada uno de ellos para calcular la nota final para la demanda de bicicletas. En este caso al porcentaje de uso de la bicicleta y el número de ventas de bicicletas son los factores con mayor ponderación con un 40%, al considerarse factores más determinantes que el factor de aceleración, el cual tiene una ponderación de un 20%. En la Tabla 2 se muestran las calificaciones obtenidas en cuanto a la demanda de bicicletas, destacando entre los países europeos con mayor demanda y uso de bici: Holanda, Croacia, Dinamarca, Eslovenia, Finlandia y Suecia.

Tabla 2. Calificaciones asociadas a la demanda de bicicletas en Europa

Calificaciones demanda países europeos				
País	Uso bicicleta	Venta de bicicletas/hab.	Factor aceleración	Total
Alemania	2,12	1,55	1,50	1,77 Media

Austria	1,22	1,49	3,39	1,76	Media
Bélgica	1,69	1,33	0,25	1,25	Media
Bulgaria	0,54	0,31	1,32	0,61	Baja
Chipre	0,09	1,06	1,71	0,80	Baja
Croacia	1,12	2,95	3,00	2,23	Alta
Dinamarca	2,91	3,00	0,00	2,36	Alta
Eslovaquia	1,41	0,82	1,20	1,13	Media
Eslovenia	1,09	3,00	2,56	2,15	Alta
España	0,15	0,75	2,71	0,90	Baja
Estonia	0,75	1,91	0,53	1,17	Media
Finlandia	2,44	1,96	1,65	2,09	Alta
Francia	0,66	1,38	1,92	1,20	Media
Grecia	0,12	0,47	2,52	0,74	Baja
Hungría	3,00	0,00	1,80	1,56	Media
Irlanda	1,22	1,42	1,88	1,43	Media
Italia	0,84	0,92	1,45	1,00	Baja
Letonia	0,28	1,26	1,87	0,99	Baja
Lituania	1,22	1,35	1,88	1,40	Media
Luxemburgo	0,66	0,50	2,01	0,86	Baja
Malta	0,19	0,94	0,92	0,64	Baja
Países Bajos	3,00	1,86	1,60	2,26	Alta
Polonia	0,84	1,04	1,88	1,13	Media
Portugal	0,00	1,12	1,47	0,74	Baja
Reino Unido	0,28	1,45	1,86	1,06	Media
Rep. Checa	1,09	1,53	0,60	1,17	Media
Rumanía	1,07	0,86	1,88	1,15	Media
Suecia	3,00	1,88	1,88	2,33	Alta

Los datos utilizados para calcular las puntuaciones asociadas a la demanda de la bicicleta en los países seleccionados se han obtenido de la Federación Europea del Ciclismo (ECF) [14].

3.1.1.3. Análisis infraestructura ciclista

La nota final asociada al desarrollo de la infraestructura ciclista en los lugares analizados se obtiene a través de los siguientes indicadores: Seguridad de la infraestructura e inversión en desarrollo de la infraestructura.

La seguridad de la red ciclista se ha cuantificado con el número de ciclistas fallecidos sobre el número total de ciclistas del país; obteniendo que los países con menor índice de accidentes mortales son Estonia, Irlanda y Dinamarca.

Por otro lado, la cantidad de inversión en infraestructura ciclista se ha calculado de forma unitaria para conocer el volumen invertido por habitante y obtener un

dato unitario comparable entre todos los países. El país que más invierte en infraestructura por habitante anualmente es Irlanda con una inversión de 36 € por habitante [5] seguido de Holanda con 13,6 €/habitante [5] y de Alemania con 9,2 €/habitante [5].

Para obtener la nota global de la infraestructura se le ha dado una ponderación superior a la inversión en infraestructura que a la seguridad de la red al considerarse el primer indicador el más representativo para evaluar el desarrollo de la red, en concreto se le ha dado un 75% de peso a la inversión por habitante y un 25% al número de fallecidos sobre el total de ciclistas. Considerando el criterio de cálculo planteado, se ha obtenido que los países europeos con mayor puntuación en cuanto al desarrollo de la infraestructura ciclista son Irlanda, Hungría y Alemania. En la Tabla 3 en la se detallan todas las puntuaciones obtenidas.

Tabla 3. Calificaciones asociadas al desarrollo de la infraestructura ciclista en Europa

Calificaciones desarrollo infraestructura países europeos					
País	Seguridad infraestructura	Inversión en infraestructura	Total		
Alemania	2,84	3,00	2,96	Alta	
Austria	2,72	2,14	2,28	Alta	
Bélgica	2,64	2,49	2,53	Alta	
Bulgaria	2,62	1,22	1,57	Media	
Chipre	2,43	2,08	2,17	Alta	
Croacia	2,89	0,46	1,07	Media	
Dinamarca	2,98	0,71	1,28	Media	
Eslovaquia	2,77	1,88	2,10	Alta	
Eslovenia	2,74	0,61	1,14	Media	
España	2,41	0,46	0,95	Baja	
Estonia	3,00	0,10	0,83	Baja	
Finlandia	2,85	0,66	1,21	Media	
Francia	2,74	0,46	1,03	Media	
Grecia	2,50	0,20	0,78	Baja	
Hungría	2,99	3,00	3,00	Alta	
Irlanda	2,98	3,00	3,00	Alta	
Italia	2,76	1,37	1,72	Media	
Letonia	0,41	1,83	1,47	Media	
Lituania	2,73	0,56	1,10	Media	
Luxemburgo	2,39	0,15	0,71	Baja	
Malta	0,00	0,61	0,46	Baja	
Países Bajos	2,81	3,00	2,95	Alta	
Polonia	2,08	0,66	1,02	Media	
Portugal	0,86	0,00	0,21	Baja	

Reino Unido	2,57	2,54	2,55	Alta
República Checa	2,56	0,00	0,64	Baja
Rumanía	2,07	0,31	0,75	Baja
Suecia	2,89	0,05	0,76	Baja

Hay que destacar también que se planteó analizar la longitud de carril bici de cada país como indicador, pero debido a la dificultad en la búsqueda de los datos tuvo que descartarse. El resto de los datos se han obtenido de la ECF [14].

3.1.1.4. Análisis estabilidad financiera

Por otro lado, se decidió integrar en el análisis un estudio de la estabilidad financiera de los países, aunque no se ha considerado como el indicador más relevante, al ser todos los países analizados miembros de la UE (menos Reino Unido) y, por tanto, poseen cierta estabilidad económica. Sin embargo, para el análisis del mercado global este indicador cobra mayor importancia.

Centrándonos en el análisis europeo, los indicadores escogidos para analizar la economía de los países han sido el PIB per cápita, tasa de desempleo, Índice de desarrollo humano y la deuda pública. Con la puntuación individual asociada a cada indicador económico se obtiene una puntuación global de cada país realizando una media ponderada con todas las variables.

Como se observa en la Tabla 4, en donde están recogidas las calificaciones de cada país en este apartado, las notas finales por lo general son bastante elevadas confirmando que los países miembros de la UE poseen una economía estable, destacando la solidez económica de Dinamarca, Luxemburgo, Irlanda y Holanda.

Tabla 4. Calificaciones asociadas al desarrollo económico en Europa

Calificaciones estabilidad económica países europeos							
País	PIB per cápita	Tasa desempleo	IDH	Inflación	Déficit	Total	
Alemania	2,41	2,11	2,88	2,51	1,08	2,20	Alta
Austria	2,37	1,51	2,37	2,16	0,50	1,78	Media
Bélgica	2,26	2,11	2,78	2,61	0,58	2,07	Alta
Bulgaria	0,53	2,34	0,00	1,30	1,03	1,04	Media
Chipre	1,39	1,48	1,98	2,75	1,61	1,84	Media
Croacia	0,75	1,74	1,24	1,86	1,37	1,39	Media
Dinamarca	3,00	3,00	3,00	2,66	3,00	2,93	Alta
Eslovaquia	0,94	2,00	1,04	1,52	0,61	1,22	Media
Eslovenia	1,29	2,17	2,41	2,32	0,82	1,80	Media

España	1,46	0,00	2,16	2,94	0,24	1,36	Media
Estonia	1,23	2,08	1,86	1,05	1,42	1,53	Media
Finlandia	2,36	1,77	2,84	2,45	1,32	2,15	Alta
Francia	1,93	1,60	2,12	2,91	0,34	1,78	Media
Grecia	0,88	0,36	1,80	2,73	0,08	1,17	Media
Hungría	0,82	2,57	1,00	0,00	0,18	0,92	Baja
Irlanda	3,00	2,43	2,94	2,59	1,61	2,51	Alta
Italia	1,56	1,45	1,96	2,31	0,16	1,49	Media
Letonia	0,93	1,71	1,33	0,62	0,21	0,96	Baja
Lituania	1,05	1,05	1,57	0,59	1,79	1,21	Media
Luxemburgo	3,00	2,31	2,65	3,00	2,26	2,64	Alta
Malta	1,51	2,86	2,41	2,72	0,00	1,90	Media
Países Bajos	2,55	2,68	2,86	2,67	1,37	2,43	Alta
Polonia	0,79	2,20	1,59	1,34	1,58	1,50	Media
Portugal	1,08	1,83	1,39	2,56	1,29	1,63	Media
Reino Unido	0,18	2,63	1,84	2,25	0,71	1,52	Media
Rep. Checa	0,00	2,57	1,35	1,21	2,05	1,44	Media
Rumanía	0,65	2,08	0,51	1,38	0,18	0,96	Baja
Suecia	2,69	1,71	2,98	1,98	2,03	2,28	Alta

Las bases de datos utilizadas para completar este análisis son Datos Macro [14], Eurostat [12] y Trading Economics [15].

3.1.1.5. Análisis de políticas gubernamentales

Finalmente, el último factor analizado está relacionado con las políticas gubernamentales de cada país para el desarrollo y fomento del uso de la bicicleta. Este factor no ha podido ser cuantificable al ser más cualitativo que cuantitativo, sin embargo, se ha intentado obtener una nota lo más objetiva posible analizando las estrategias nacionales de cada país para el desarrollo del ciclismo.

En la base de datos de la Federación Europea del Ciclismo aparece información relativa a las estrategias ciclistas nacionales y ofrecen el estado actual de las políticas gubernamentales de cada país. En la Figura 4, se puede observar la situación actual de cada país y permite conocer que países poseen una estrategia nacional vigente, quienes la tienen caducada, los países que están en proceso de elaboración de su estrategia para el ciclismo o los que poseen un documento similar pero no es oficial y, finalmente, encontramos los que no tienen ningún tipo de documento asociado a las políticas para el desarrollo del ciclismo.

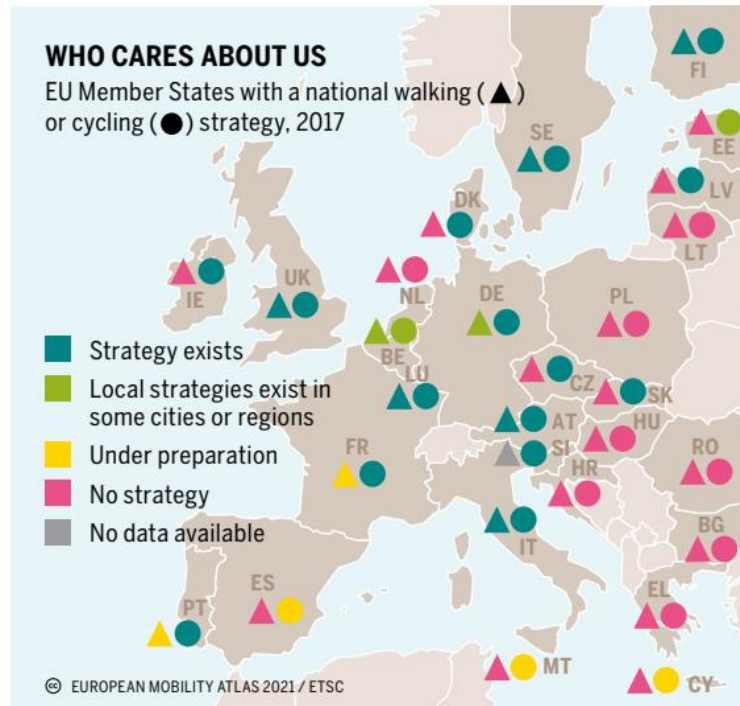


Figura 4. Políticas gubernamentales ciclistas de los países europeos [13]

Como se observa en la Figura 4, según los datos ofrecidos por la ECF [13], son muchos los países que poseen una estrategia nacional para el desarrollo del ciclismo y algunos como España, la están desarrollando actualmente, siendo pocos países los que no poseen ninguna estrategia. En Figura 4 se aprecia que los países que tienen un uso más elevado de la bicicleta, como los países nórdicos, suelen poseer una estrategia nacional, mientras que en los países que la bicicleta no tiene una presencia destacable no suelen tener una estrategia nacional desarrollada; destacar alguna excepción como Holanda que no tiene estrategia y es el país europeo con mayor porcentaje de bicicletas.

Para dar una calificación final a las políticas gubernamentales de cada país se ha considerado su estado actual en cuanto a sus estrategias nacionales, calificando con mayor puntuación a aquellos países que tienen una estrategia en vigor y con menor a aquellos que no tienen ninguna estrategia en vigor ni en elaboración. Esta nota se ha complementado tras analizar otros aspectos importantes relacionado con las políticas ciclistas de cada país como la integración de la bicicleta con otros

modos de transporte y la financiación y apoyo técnico para el desarrollo de infraestructuras y programas de promoción del uso de la bicicleta.

Una vez conocido el método de calificar este factor, en la Tabla 5 se reflejan las calificaciones obtenidas de los distintos países de Europa, estos resultados sitúan a Alemania, Austria, Bélgica, Francia, Portugal y Reino Unido como los países con estrategias nacionales para el ciclismo más consolidadas. Estos países incluyen información para fomentar el uso de la bicicleta como medio de transporte a través de infraestructuras seguras, regulaciones de tráfico, promoción y educación, integración con otros modos de transporte, financiación y apoyo, y monitorización y evaluación del progreso y efectividad de la estrategia.

Tabla 5. Calificaciones asociadas a las políticas gubernamentales en Europa

Calificaciones políticas gubernamentales países europeos			
País	Políticas ciclistas	Total	
Alemania	3,00	3,00	Alta
Austria	3,00	3,00	Alta
Bélgica	3,00	3,00	Alta
Bulgaria	1,00	0,00	Baja
Chipre	2,50	2,25	Alta
Croacia	1,00	0,00	Baja
Dinamarca	1,50	0,75	Baja
Eslovaquia	1,50	0,75	Baja
Eslovenia	1,50	0,75	Baja
España	3,00	3,00	Alta
Estonia	1,00	0,00	Baja
Finlandia	1,50	0,75	Baja
Francia	3,00	3,00	Alta
Grecia	2,00	1,50	Media
Hungría	1,50	0,75	Baja
Irlanda	1,50	0,75	Baja
Italia	2,00	1,50	Media
Letonia	1,50	0,75	Baja
Lituania	1,00	0,00	Baja
Luxemburgo	1,50	0,75	Baja
Malta	1,00	0,00	Baja
Países Bajos	2,50	2,25	Alta
Polonia	1,00	0,00	Baja
Portugal	3,00	3,00	Alta
Reino Unido	3,00	3,00	Alta
República Checa	1,50	0,75	Baja
Rumanía	1,00	0,00	Baja

Suecia	1,50	0,75	Baja
--------	------	------	------

3.1.1.6. Resumen Fase I - Europa

Tras obtener las calificaciones de los factores analizados (población, demanda, infraestructura, economía y políticas gubernamentales), se calcula la nota final de cada país realizando una media aritmética de las calificaciones obtenidas en cada variable, obteniendo una nota global que permita comparar todas las naciones siguiendo un mismo criterio. En la Tabla 6 se detalla un resumen de las calificaciones de cada país incluyendo los resultados obtenidos en cada factor analizado y su nota final correspondiente.

Tabla 6. Calificaciones finales de los países analizados de Europa

Países	Población	Demanda	Infraestructura	Estabilidad Financiera	Políticas gubernamentales	TOTAL	
Alemania	3,00	1,77	2,96	2,20	3,00	2,59	Alta
Austria	0,68	1,76	2,28	1,78	3,00	1,90	Media
Bélgica	0,89	1,25	2,53	2,07	3,00	1,95	Media
Bulgaria	0,51	0,61	1,57	1,04	0,00	0,75	Baja
Chipre	0,03	0,80	2,17	1,84	2,25	1,42	Media
Croacia	0,28	2,23	1,07	1,39	0,00	0,99	Baja
Dinamarca	0,43	2,36	1,28	2,93	0,75	1,55	Media
Eslovaquia	0,40	1,13	2,10	1,22	0,75	1,12	Media
Eslovenia	0,13	2,15	1,14	1,80	0,75	1,19	Media
España	3,00	0,90	0,95	1,36	3,00	1,84	Media
Estonia	0,07	1,17	0,83	1,53	0,00	0,72	Baja
Finlandia	0,40	2,09	1,21	2,15	0,75	1,32	Media
Francia	3,00	1,20	1,03	1,78	3,00	2,00	Alta
Grecia	0,82	0,74	0,78	1,17	1,50	1,00	Media
Hungría	0,74	1,56	3,00	0,92	0,75	1,39	Media
Irlanda	0,36	1,43	3,00	2,51	0,75	1,61	Media
Italia	3,00	1,00	1,72	1,49	1,50	1,74	Media
Letonia	0,11	0,99	1,47	0,96	0,75	0,86	Baja
Lituania	0,18	1,40	1,10	1,21	0,00	0,78	Baja
Luxemburgo	0,01	0,86	0,71	2,64	0,75	1,00	Baja
Malta	0,00	0,64	0,46	1,90	0,00	0,60	Baja
Países Bajos	1,36	2,26	2,95	2,43	2,25	2,25	Alta
Polonia	3,00	1,13	1,02	1,50	0,00	1,33	Media
Portugal	0,79	0,74	0,21	1,63	3,00	1,27	Media
Reino Unido	3,00	1,06	2,55	1,52	3,00	2,23	Alta
Rep. Checa	0,82	1,17	0,64	1,44	0,75	0,96	Baja
Rumanía	1,50	1,15	0,75	0,96	0,00	0,87	Baja
Suecia	0,79	2,33	0,76	2,28	0,75	1,38	Media

Tras la realización de este cálculo, se ha obtenido que los países de Europa más atractivos para desarrollar la expansión del negocio de Don Cicleteo son Alemania, Países Bajos, Reino Unido y Francia; aunque existen otros países con un gran potencial como los países nórdicos en los que la bicicleta juega un papel importante.

Como se ha comentado anteriormente, estos resultados se han obtenido considerando que todas las calificaciones de cada factor tienen el mismo peso sobre la nota final, por tanto, se ha planteado un análisis de sensibilidad que contempla diversos escenarios en los que varían las ponderaciones de cada factor y se analizan los resultados obtenidos en cada caso.

En el ANEXO I: Resultados detallados de Europa en el análisis de mercado Fase I, se encuentran todos los resultados detallados del estudio de mercado.

3.1.1.7. Análisis de sensibilidad – Europa

A continuación, se presenta un análisis de sensibilidad para estudiar la variación de los resultados en función de las ponderaciones consideradas para cada variable del cálculo. Para realizar el análisis se han planteado 4 escenarios: alto impacto demanda, alto impacto infraestructura, alto impacto políticas gubernamentales y bajo impacto población-economía, y los resultados obtenidos en cada uno de ellos se compararán respecto al caso base en donde el peso de cada variable es el mismo. En la Tabla 7 se detallan las ponderaciones de cada variable en cada uno de los escenarios planteados en el análisis de sensibilidad.

Tabla 7. Resumen escenarios del análisis de sensibilidad

Escenarios	Población	Demanda	Infraestructura	Estabilidad Financiera	Políticas gub.
Caso Base	20%	20%	20%	20%	20%
Alto impacto demanda	10%	40%	20%	10%	20%
Alto impacto infraestructura	10%	20%	40%	10%	20%
Alto impacto políticas gub.	10%	20%	20%	10%	40%
Bajo impacto población-economía	10%	27%	27%	10%	27%

En el primer escenario, se ha dado mayor relevancia a la nota asociada a la demanda de bicicletas y se le ha quitado peso a la nota asociada a la población y la estabilidad financiera. El segundo caso considera la infraestructura como el factor más relevante y se le da menor ponderación a la población y la estabilidad

financiera. En el tercer escenario se les ha dado el mayor peso a las calificaciones asociadas a las políticas gubernamentales y al igual que los escenarios anteriores, se le ha quitado importancia a la población y la estabilidad financiera. Por último, se ha considerado un escenario en el que se aumenta el peso de las calificaciones asociadas a la demanda, infraestructura y políticas gubernamentales y se reduce el de la población y la estabilidad financiera.

Como se puede observar todos los escenarios planteados comparten un mismo detalle, en todos ellos se le ha quitado importancia a la calificación correspondiente a la población y a la estabilidad financiera. Esto se debe a que se han considerado como factores menos relevantes de cara a conocer el atractivo del país en relación con el mercado de las bicicletas. La población, puede llegar a ser importante pero, al considerarse en la demanda la venta de bicicletas en unitario, ya se está considerando el impacto de la población en ese lugar. Por otro lado, la estabilidad financiera de los países analizados no resulta una gran preocupación dentro del mercado europeo, ya que, como se ha comentado anteriormente, los países que se han analizado son todos miembros de la UE menos Reino Unido, siendo sus economías bastante estables en términos generales.

Los resultados obtenidos tras la realización del análisis de sensibilidad se muestran en la Tabla 8, en la que se comparan las calificaciones obtenidas en cada escenario con el caso base.

Tabla 8. Resultados de los escenarios del análisis sensibilidad

Países	Caso Base		Alto impacto demanda		Alto impacto infraestructura		Alto impacto políticas gov.		Bajo impacto población-economía	
	Calificación		Calificación		Calificación		Calificación		Calificación	
Alemania	2,59	Alta	2,42	Alta	2,66	Alta	2,67	Alta	2,58	Alta
Austria	1,90	Media	2,01	Alta	2,11	Alta	2,25	Alta	2,12	Alta
Bélgica	1,95	Media	1,90	Media	2,16	Alta	2,25	Alta	2,10	Alta
Bulgaria	0,75	Baja	0,71	Baja	0,90	Baja	0,59	Baja	0,74	Baja
Chipre	1,42	Media	1,39	Media	1,67	Media	1,68	Media	1,58	Media
Croacia	0,99	Baja	1,27	Media	1,04	Media	0,83	Baja	1,05	Media
Dinamarca	1,55	Media	1,69	Media	1,47	Media	1,36	Media	1,51	Media
Eslovaquia	1,12	Media	1,19	Media	1,38	Media	1,11	Media	1,22	Media
Eslovenia	1,19	Media	1,43	Media	1,23	Media	1,15	Media	1,27	Media
España	1,84	Media	1,59	Media	1,59	Media	2,01	Alta	1,73	Media
Estonia	0,72	Baja	0,79	Baja	0,72	Baja	0,56	Baja	0,69	Baja

Finlandia	1,32	Media	1,48	Media	1,31	Media	1,21	Media	1,33	Media
Francia	2,00	Alta	1,76	Media	1,73	Media	2,12	Alta	1,87	Media
Grecia	1,00	Media	0,95	Baja	0,96	Baja	1,10	Media	1,00	Media
Hungría	1,39	Media	1,54	Media	1,83	Media	1,38	Media	1,58	Media
Irlanda	1,61	Media	1,61	Media	1,92	Media	1,47	Media	1,67	Media
Italia	1,74	Media	1,49	Media	1,64	Media	1,59	Media	1,57	Media
Letonia	0,86	Baja	0,95	Baja	1,05	Media	0,90	Baja	0,96	Baja
Lituania	0,78	Baja	0,92	Baja	0,86	Baja	0,64	Baja	0,81	Baja
Luxemburgo	1,00	Baja	0,90	Baja	0,87	Baja	0,88	Baja	0,89	Baja
Malta	0,60	Baja	0,54	Baja	0,50	Baja	0,41	Baja	0,48	Baja
Países Bajos	2,25	Alta	2,33	Alta	2,46	Alta	2,32	Alta	2,37	Alta
Polonia	1,33	Media	1,10	Media	1,08	Media	0,88	Baja	1,02	Media
Portugal	1,27	Media	1,18	Media	1,08	Media	1,63	Media	1,30	Media
Reino Unido	2,23	Alta	1,99	Media	2,28	Alta	2,37	Alta	2,22	Alta
Rep. Checa	0,96	Baja	0,97	Baja	0,87	Baja	0,89	Baja	0,91	Baja
Rumanía	0,87	Baja	0,85	Baja	0,77	Baja	0,62	Baja	0,75	Baja
Suecia	1,38	Media	1,54	Media	1,23	Media	1,22	Media	1,33	Media

Tras analizar los resultados obtenidos se puede observar que no hay grandes variaciones en las calificaciones finales de cada país en los distintos escenarios, lo que significa que el modelo para realizar el cálculo de las notas finales es robusto y los resultados no dependen en exceso de una variable. Este análisis de sensibilidad confirma que los resultados obtenidos son consistentes y fiables incluso cuando se modifican las ponderaciones de las variables que afectan al cálculo.

Por otro lado, gracias a este estudio, se han podido determinar los países con mayor potencial considerando diferentes escenarios que ofrecen una visión del cálculo más amplia. Tras evaluar este análisis los países escogidos para analizar en mayor profundidad en la Fase II son Alemania, Austria, Bélgica, Dinamarca, Francia, Italia, Países Bajos y Reino Unido.

3.1.2. Análisis de mercado Fase I – Resto del mundo

El análisis de mercado del resto del mundo se ha estructurado de una forma ligeramente distinta a la del mercado europeo, pero su objetivo coincide con el europeo, siendo este la obtención de una visión global del mercado ciclista en el resto del mundo que permita determinar alternativas interesantes para expandir el negocio de Don Cicleteo fuera de Europa.

El cambio más significativo radica en que el análisis se ha realizado a nivel ciudad en lugar de a nivel país, seleccionando las principales ciudades de América del Norte y América del Sur para así poder hacer viable el estudio, de esta forma, centrar el foco en los lugares más interesantes. A continuación, se muestra un listado de las ciudades analizadas en este estudio de mercado.

- América del Norte: Nueva York, San Francisco, Washington, Los Angeles, Chicago, Detroit, Seattle, Boston, Montreal, Vancouver y Portland
- América del Sur: Buenos Aires, Santiago, Sao Paulo, Mexico City, Bogotá y Cali

Por otro lado, existe una ligera variante en el método de cálculo de la calificación final de cada ciudad; para obtener la nota se han mantenido las mismas variables utilizadas en el estudio de mercado europeo salvo la de políticas gubernamentales la cual ha sido suprimida para este análisis, al realizarse el análisis por ciudades en lugar de por países. Además, para obtener las notas individuales de las variables restantes se han considerado algunos factores distintos a los utilizados en el análisis europeo que se detallarán a continuación.

Para obtener la calificación asociada a la población, se ha seguido el formato del análisis del mercado europeo, obteniendo los habitantes de cada ciudad y calificando todas las ciudades entre 3 y 0 en función de la población de cada lugar. Las ciudades con mayor puntuación en este aspecto son Sao Paulo, México y Nueva York siendo ciudades con una gran cantidad de habitantes.

La nota asociada a la demanda de bicicletas se ha calculado considerando el porcentaje de uso de la bicicleta como medio de transporte y el número de estaciones de alquiler de bicis cada cien mil habitantes. Las ciudades con mayor calificación en relación con la demanda de bicicletas son Portland, Vancouver y San Francisco. San Francisco destaca por la gran cantidad de puntos de alquiler de bicis que tienen distribuidos por la ciudad, disponen de un total de 38 estaciones de alquiler cada cien mil habitantes. Por otro lado, Vancouver y Portland destacan por el elevado porcentaje de uso de la bici como transporte siendo un 7% y 6,3% respectivamente.

Pasando a la calificación asociada al desarrollo de la infraestructura ciclista, el cálculo de su nota viene determinado por tres variables: la calidad de la

infraestructura, la inversión en infraestructura y la seguridad de la infraestructura. Para esta última, se han obtenido los datos de ciclistas fallecidos por cada cien mil habitantes. Las ciudades más destacadas en cuanto a su infraestructura son Portland, Boston y San Francisco. Portland destaca por la calidad de su infraestructura y las numerosas inversiones que realizan para mejorar y expandir la red existente, mientras que Boston y San Francisco destacan por el bajo número de ciclistas fallecidos gracias a la seguridad de su infraestructura.

Por último, para calcular la nota de la estabilidad financiera de cada ciudad se ha analizado el PIB per cápita y la tasa de desempleo. Es importante destacar que esta variable cobra más importancia en este análisis que para el mercado europeo ya que, en este análisis, se están estudiando ciudades de distintos países con economías muy diferentes entre ellos. Los lugares con economías más robustas y fiables son aquellos situados en América del Norte, mientras que las ciudades localizadas en América del Sur presentan economías más débiles y, por tanto, reciben una puntuación menor.

Una vez calculados los resultados de cada una de las 4 variables que conforman este estudio de mercado, se obtienen las calificaciones finales de cada ciudad realizando una media aritmética de las variables. El resumen de los resultados obtenidos en este análisis de mercado se refleja en la Tabla 9, donde se puede apreciar la nota asociada a cada variable y la nota final de cada ciudad estudiada. El cálculo asociado a la nota individual de cada variable que conforma la nota final se encuentra detallado en el ANEXO II: Resultados detallados del resto del mundo en el análisis de mercado Fase I.

Tabla 9. Calificaciones finales de las ciudades analizadas del resto del mundo

Ciudades	Población	Demanda	Infraestructura	Estabilidad Financiera	TOTAL	
Santiago	3,00	1,09	1,33	0,62	1,51	Media
Boston	0,02	1,61	2,80	2,70	1,78	Media
Nueva York	3,00	1,05	2,63	2,69	2,34	Alta
Montreal	1,00	1,72	2,29	2,20	1,80	Media
Vancouver	0,06	2,92	2,46	1,68	1,78	Media
San Francisco	0,17	2,18	2,83	2,50	1,92	Media
Portland	0,01	3,00	2,90	2,36	2,07	Alta
Seattle	0,09	1,16	2,83	2,45	1,63	Media
Washington	0,07	1,27	2,64	2,81	1,70	Media
Los Angeles	3,00	0,46	2,65	1,43	1,88	Media

Chicago	1,93	0,91	2,67	1,85	1,84	Media
Detroit	0,00	0,33	2,76	1,43	1,13	Media
Sao Paulo	3,00	1,24	0,48	0,57	1,32	Media
Mexico City	3,00	0,12	1,12	1,39	1,41	Media
Bogota	3,00	0,95	0,21	0,22	1,10	Media
Cali	1,75	1,07	0,02	0,00	0,71	Baja
Buenos Aires	2,32	0,48	0,73	0,90	1,11	Media

Los resultados de la Tabla 9 sitúan a las ciudades de Nueva York y Portland como las más interesantes para invertir, sin embargo, hay otras ciudades destacadas como las ciudades canadienses Vancouver y Montreal y la ciudad americana San Francisco.

A modo resumen se puede afirmar que las ciudades más interesantes del resto del mundo para expandir el negocio de Don Ciclete se concentran en Estados Unidos y Canadá al ser países con una economía potente que les permite invertir en el desarrollo de la infraestructura y en el negocio del ciclismo.

En el ANEXO II: Resultados detallados del resto del mundo en el análisis de mercado Fase I, se encuentran todos los resultados detallados del estudio de mercado para el resto del mundo.

Finalmente, los datos utilizados para el análisis de mercado del resto del mundo se han obtenido de Statista [10].

3.2. ANÁLISIS DE MERCADO FASE II

En esta segunda fase del análisis de mercado se realizará un estudio más detallado de los mercados europeos más interesantes obtenidos tras analizar los resultados de la primera fase del estudio.

Se realizará un análisis PESTEL y PORTER con el objetivo de adquirir un mayor entendimiento del mercado de Europa. Por otro lado, se realizará un análisis de competidores que permita conocer las ideas de mercado actuales e identificar las fortalezas y debilidades de Don Ciclete respecto a las soluciones presentes en los distintos mercados. Finalmente se incluirá un análisis para determinar posibles aliados estratégicos que faciliten el proceso de internacionalización de Don Ciclete.

Gracias a la realización de los análisis mencionados anteriormente, se obtendrá una la información necesaria para plantear las estrategias de expansión más interesantes para los distintos mercados objetivo, seleccionando las alternativas que mejor se ajusten a las características de cada país.

3.2.1. Análisis del Entorno y Competitividad del Mercado Europeo

Una vez realizada la Fase I del estudio de mercado se ha obtenido una visión global de la industria ciclista a nivel global, aunque se ha centrado el foco en el mercado europeo. Este estudio permite seleccionar los países europeos con mercados ciclistas con mayor potencial y obtener un listado de países sobre los que se realizará un análisis más detallado, centrado en la búsqueda de competidores y aliados estratégicos que permitan diseñar la estrategia de internacionalización de Don Ciclete más adecuada para cada país. Los países europeos seleccionados para la realización de este segundo análisis son: Alemania, Austria, Dinamarca, Francia, Italia, Holanda y Reino Unido.

Antes lanzarnos al análisis detallado de estos países se realizará un análisis PESTEL para definir el entorno del mercado europeo, por medio del análisis de un conjunto de factores externos [6]. Seguidamente se presentará un estudio de los factores internos realizado siguiendo el esquema planteado por las 5 fuerzas de Porter, para identificar las oportunidades y amenazas que se encontrará Don Ciclete de cara a su expansión. De este modo, se podrá obtener el grado de atractivo de la industria ciclista europea por la acción de estas cinco fuerzas competitivas básicas que, en su conjunto, definen la posibilidad de obtención de mayores rentabilidades [6].

3.2.1.1. Análisis PESTEL – Mercado europeo

A continuación, se presenta un análisis detallado de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que pueden afectar a la industria de aparcamiento seguro de bicicletas en Europa.

- Factores Políticos: La política europea de transporte fomenta el uso de la bicicleta como medio de transporte sostenible y fomenta la infraestructura adecuada para bicicletas [7]. Las políticas de sostenibilidad también se aplican a las empresas, con el objetivo de reducir la huella de carbono en

- toda la cadena de valor. Además, existen regulaciones gubernamentales que garantizan la seguridad relacionada con el aparcamiento de bicicletas.
- Factores Económicos: El mercado europeo de bicicletas está en constante crecimiento, lo que ha llevado a un aumento en la demanda de aparcamiento seguro de bicicletas [8]. Además, la creciente conciencia sobre la sostenibilidad ha aumentado el interés en opciones de transporte sostenibles como la bicicleta. Los precios y los costes de mantenimiento son factores importantes que considerar.
 - Factores Sociales: La cultura de la bicicleta en Europa es muy fuerte y ha aumentado la demanda de estacionamientos seguros de bicicletas. La cantidad de personas que utilizan la bicicleta como medio de transporte está en aumento, lo que ha llevado a la necesidad de más espacios de aparcamiento. Además, el interés por la salud y el bienestar ha llevado a más personas a elegir la bicicleta como opción de transporte.
 - Factores Tecnológicos: Las nuevas tecnologías de seguridad, como la videovigilancia y el control de acceso electrónico, han mejorado la seguridad de los aparcamientos de bicicletas y han permitido una mejor administración de estos [9]. Además, la tecnología ha permitido el uso de aplicaciones móviles para reservar y pagar por el aparcamiento de bicicletas.
 - Factores Ambientales: La creciente preocupación por el medio ambiente ha llevado a un aumento en la demanda de opciones de transporte sostenibles, como la bicicleta. Los aparcamientos de bicicletas pueden contribuir a reducir la huella de carbono al disminuir la cantidad de vehículos en las carreteras.
 - Factores Legales: Las regulaciones gubernamentales garantizan la seguridad y protección de los usuarios de bicicletas y los aparcamientos de bicicletas. Además, las leyes de protección de datos y privacidad son importantes consideraciones a tener en cuenta en el uso de tecnologías de seguridad.

En resumen, el análisis PESTEL muestra que el mercado europeo de aparcamiento seguro de bicicletas está influenciado por factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales. La demanda de opciones de transporte

sostenibles, como la bicicleta, está aumentando en Europa, lo que a su vez está impulsando la necesidad de más espacios de aparcamiento seguro de bicicletas.

3.2.1.2. Análisis 5 fuerzas de Porter – Mercado europeo

En este apartado se detalla el análisis de las 5 fuerzas de Porter del mercado ciclista en Europa para conocer la rentabilidad del mercado europeo para las empresas relacionadas con la industria ciclista.

Las 5 fuerzas de Porter analizadas en el estudio son: amenaza de nuevos competidores, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los clientes, amenaza de productos sustitutos y la rivalidad entre competidores existentes.

1. **Amenaza de nuevos competidores:** La amenaza de nuevos competidores en el mercado de aparcamientos seguros de bicicletas en Europa es relativamente baja. Existen barreras de entrada importantes, como la necesidad de inversiones significativas en infraestructura y tecnología, así como la necesidad de cumplir con los requisitos regulatorios y normativos en cada país [10]. Además, la marca y la reputación de la empresa establecida en España pueden ser un factor de ventaja en la entrada en nuevos mercados.
2. **Poder de negociación de los proveedores:** En el mercado de aparcamientos seguros de bicicletas, los proveedores de materiales y componentes clave pueden tener cierto poder de negociación en términos de precios y calidad [11]. Sin embargo, la diversificación de proveedores y la capacidad de la empresa para desarrollar su propia tecnología pueden reducir este poder.
3. **Poder de negociación de los clientes:** Los clientes en el mercado de aparcamientos seguros de bicicletas en Europa tienen un alto poder de negociación, ya que hay una amplia oferta de alternativas en el mercado, incluyendo opciones de estacionamiento gratuito en la calle. Por lo tanto, la empresa debe diferenciarse y ofrecer un valor añadido, como una mayor seguridad y comodidad, para retener y atraer a los clientes [12].

4. Amenaza de productos sustitutos: La amenaza de productos sustitutos, como el aparcamiento de bicicletas en la calle o el uso de transporte público, es moderada. Sin embargo, la tendencia hacia la sostenibilidad y la creciente preocupación por la seguridad en las ciudades pueden aumentar la demanda de aparcamientos seguros de bicicletas y reducir la amenaza de sustitutos.
5. Rivalidad entre competidores existentes: No hay presente una rivalidad extrema entre competidores existentes en el mercado de aparcamientos seguros de bicicletas en Europa. Aunque hay varios actores importantes en el mercado, la segmentación del mercado por ubicación y la diferenciación en términos de calidad y servicios pueden ayudar a la empresa a competir de manera efectiva [13].

En conclusión, las empresas de aparcamientos seguros de bicicletas tienen un potencial de crecimiento Europa considerable, dado que la amenaza de nuevos competidores es baja, el poder de negociación de los proveedores no es, muy elevado, el poder de negociación de los clientes es alto, la amenaza de productos sustitutos no es excesiva actualmente y la rivalidad entre competidores existentes es moderada. Sin embargo, las empresas en este sector deben diferenciarse y ofrecer valor añadido para retener y atraer a los clientes en un mercado con una proyección considerable.

3.2.1.3. Análisis competidores europeos de Don Cicleteo

En el presente apartado se examinará el panorama competitivo en el sector de aparcamiento seguro de bicicletas en Europa, centrándonos en las principales empresas que compiten con Don Cicleteo. Este estudio tiene como objetivo brindar una visión exhaustiva de las principales organizaciones del mercado, analizando sus fortalezas, debilidades y estrategias clave. El objetivo de este análisis es proporcionar una base sólida para comprender el entorno competitivo y las oportunidades y desafíos a los que se enfrenta Don Cicleteo en el contexto europeo.

En este análisis se identificarán y estudiarán las principales empresas de los países europeos seleccionados tras la Fase I, permitiendo adquirir un mejor entendimiento de las empresas con las que tendrá que competir Don Cicleteo para conseguir un proceso de internacionalización exitoso.

El conocimiento detallado de la competencia es fundamental para el éxito empresarial, ya que permite identificar brechas en el mercado, comprender las tendencias y necesidades del cliente, y desarrollar estrategias efectivas para mantener y mejorar la posición de la empresa. A través de este análisis, se espera proporcionar una valiosa información para respaldar la toma de decisiones estratégicas de Don Cicleteo, permitiéndole enfrentar con confianza los desafíos competitivos y aprovechar las oportunidades en el mercado europeo de aparcamiento seguro de bicicletas.

Una vez identificados los principales competidores se evaluarán analizando sus principales características como el precio, la tecnología y la calidad del producto. Una vez localizados los principales competidores, se estudiarán cada uno ellos identificando las empresas más potentes del mercado sobre las que se realizará un estudio más detallado.

Finalmente, se realizará una comparativa entre los competidores más destacados y Don Cicleteo identificando las fortalezas y debilidades de Don Cicleteo respecto a esas empresas siguiendo el esquema de un análisis DAFO.

3.2.1.3.1. Competidores de Don Cicleteo en el mercado europeo

Para identificar los principales competidores de Don Cicleteo en Europa se ha puesto el foco en empresas que diseñan, fabrican y gestionan aparcamientos seguros de bicicletas incluyendo competidores a aquellas empresas que posean una tecnología similar a la de Don Cicleteo para la gestión de los estacionamientos.

En Europa se han identificado varias empresas que trabajan en el aparcamiento seguro de bicicletas exclusivamente como Bikeep y La Ruche a Velos, que presentan una idea de negocio similar a la de Don Cicleteo. Por otro lado, existen otras empresas focalizadas en la gestión eficiente de los aparcamientos cuya apuesta de negocio reside en su tecnología, como realiza la empresa Owlee.

A continuación, en la Tabla 10 se muestra un listado de los principales competidores de Don Cicleteo en el mercado europeo junto a una breve descripción que resume el modelo de negocio de cada empresa.

Tabla 10. Principales competidores de Don Cicleteo en Europa

Principales competidores de Don Cicleteo en Europa

Nombre empresa	País	Modelo de negocio
GIVT	Alemania	Empresa que gestiona todo tipo de aparcamientos seguros de bicicletas por Alemania
Bikeep	Alemania, Bélgica, Austria, Dinamarca, Francia e Italia	Bikeep ofrece soluciones para estacionar bicicletas de manera segura en una variedad de ubicaciones, como estaciones de tren, parques, edificios de oficinas, universidades, estadios y centros comerciales
Turvec	Alemania	Empresa que gestiona todo tipo de aparcamientos seguros de bicicletas por Alemania, bicihangares entre otros
Safetydock	Austria	Empresa que construye aparcamientos seguros de bicicletas, boxes individuales
Merokey	Austria	Empresa que posee aparcamientos seguros de bicicletas, pero no son estilo biciangar, son postes individuales con cadena integrada
Juhuu bikebox	Austria	Empresa que a través de una app ofrece boxes para aparcamiento seguro de bicicletas. Posee tanto boxes individuales como colectivos
Owlee	Bélgica, Francia	App para encontrar aparcamiento seguro de bicicletas
edock	Bélgica	Empresa belga centrada en aparcamiento seguro de bicis eléctricas y patinete
velopark	Bélgica	Empresa belga que controla gran cantidad de aparcamientos seguros de bicicletas exteriores e interiores
SNCF	Francia	Empresa que gestiona todo tipo de aparcamientos seguros de bicicletas por Francia, bicihangares entre otros
Ile de France mobilites	Francia	Empresa pública francesa que gestiona diversos puntos de estacionamiento seguro de bicicletas a gran escala y puntos de alquiler de bicis
La ruche a velos	Francia	Start up francesa estilo Don Cicleteo que se dedica a la gestión y fabricación de boxes para el aparcamiento seguro de bicicletas
Turvec	Países Bajos	Empresa que gestiona todo tipo de aparcamientos seguros de bicicletas por Holanda, bicihangares entre otros
Bike-box	Países Bajos	Empresa holandesa que desarrolla y gestiona todo tipo de aparcamientos seguros de bicicletas, entre ellos bicihangares

Thebikestoragecompany	Reino Unido	Empresa que fabrica aparcamientos de bicicletas seguros, no parece que los gestione
Qpark	Reino Unido	Empresa que gestiona parkings de coches y también posee aparcamientos seguros de bicicletas en esos parkings
Cyclescheme	Reino Unido	Desarrolla y gestiona todo tipo de aparcamientos seguros de bicicletas en UK, tienen bicihangares
Stolen ride	Reino Unido	Desarrolla y gestiona todo tipo de aparcamientos seguros de bicicletas en UK, tienen bicihangares
Cyclehoop	Reino Unido	Desarrolla y gestiona todo tipo de aparcamientos seguros de bicicletas en UK, tienen bicihangares
Cyclepods	Reino Unido	Desarrolla y gestiona todo tipo de aparcamientos seguros de bicicletas en UK, tienen bicihangares
Lockit-safe	Reino Unido	Desarrolla y gestiona todo tipo de aparcamientos seguros de bicicletas en UK, tienen bicihangares
Cycle-Works	Reino Unido	Empresa que gestiona todo tipo de aparcamientos seguros de bicicletas por UK

Entre todas estas empresas incluidas en la Tabla 10, se han seleccionado las empresas más destacadas sobre las que se ha realizado un análisis más detallado. Las empresas de aparcamiento seguro de bicicletas más destacadas en Europa son Bikeep, Turvec, Juhuu Bikebox, La Ruche à Vélos y Cyclehoop.

3.2.1.3.1.1. Bikeep

Bikeep es una de las empresas mejor posicionadas en Europa en el sector de soluciones de aparcamiento seguro para bicicletas, desde su nacimiento en 2010 en San Francisco han crecido gracias a su expansión al mercado europeo estableciendo una sede en Tallín (Estonia) y varios representantes en las principales ciudades europeas [14], destacando por su enfoque innovador y su compromiso con la protección y comodidad de los ciclistas.

El modelo de negocio de Bikeep se centra en establecer alianzas con los gobiernos locales, empresas y organizaciones para promover el uso de la bicicleta como una alternativa de transporte sostenible [14]. Su objetivo es instalar sus puntos de aparcamiento seguro lugares estratégicos de alta demanda, como estaciones de transporte público, centros comerciales y áreas urbanas de alta densidad [14].

En términos de tecnología, Bikeep ha demostrado un claro liderazgo al desarrollar sistemas de aparcamiento seguros que integran tecnología avanzada. Sus aparcamientos están equipados con candados electrónicos y sistemas de seguimiento GPS permitiendo a los usuarios desbloquear y visualizar los aparcamientos disponibles a través de una aplicación móvil que ofrecen [14].

A pesar de ser una de las empresas líder en el aparcamiento seguro de bicicletas, Bikeep posee algunas áreas con margen de mejora. Una de ellas es la expansión geográfica, pese a que opera en diversos lugares de Estados Unidos y algunos países de Europa, Bikeep tiene la oportunidad de expandirse ampliando el número de sedes en otras ciudades.

Otra área de mejora potencial es la personalización de soluciones. Actualmente solo poseen un único modelo de bicihangar [14], el cual está diseñado para el estacionamiento de una sola bicicleta. Por tanto, podrían plantearse ampliar su cartera de productos ofreciendo soluciones más flexibles y modulares para adaptarse a espacios urbanos limitados o requisitos específicos de diferentes entornos.

En la Figura 5 se presenta un diagrama que refleja de forma visual los puntos fuertes y débiles de Bikeep que se han comentado en los párrafos anteriores.

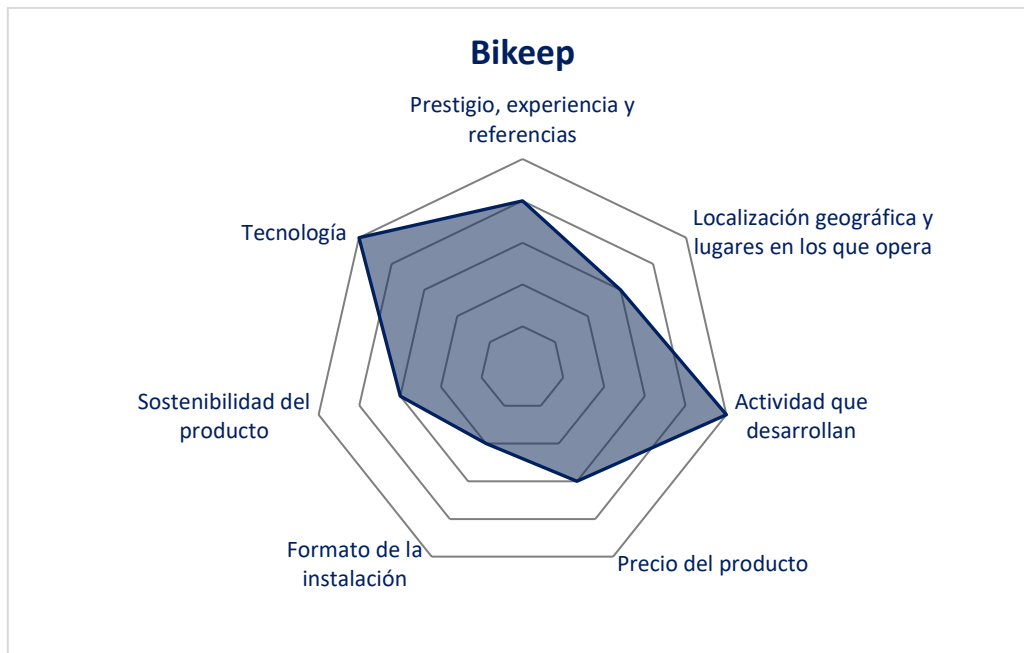


Figura 5. Resumen competidor: Bikeep

En resumen, Bikeep es una empresa líder en Europa en soluciones de aparcamiento seguro para bicicletas, comprometida con la protección de las bicicletas y el fomento del ciclismo como medio de transporte sostenible.

3.2.1.3.1.2. Turvec

Turvec es una de las empresas de aparcamiento seguro de bicicletas más destacadas de Alemania. Desde su fundación, Turvec se ha dedicado al diseño y fabricación de aparcamientos de bicicletas de todo tipo, especialmente en aparcamientos seguros [25].

Sus clientes principales son empresas, ayuntamientos y universidades donde la movilidad en bicicleta está muy presente. Permitiendo a sus clientes ofrecer sus a los ciclistas comodidad y seguridad, de este modo, fomentar el uso de la bicicleta como medio de transporte. Entre sus clientes más destacados se encuentran Google y el ayuntamiento de Leeds [15], con este último tiene un acuerdo para la instalación de varios puntos de estacionamiento de bicis por toda la ciudad.

El negocio principal de Turvec se centra en ofrecer soluciones de aparcamiento seguro y eficiente para bicicletas en cualquier entorno urbano. Destacan por tener una amplia gama de opciones, como aparcamientos en racks, sistemas de almacenamiento vertical y soluciones personalizadas, que se adaptan a las necesidades específicas de cada cliente y espacio disponible [25].

Un aspecto que destacar frente a sus competidores es que ofrecen la posibilidad de instalar puestos de reparación e inflado de ruedas en sus aparcamientos [25] ofreciendo un valor añadido a los ciclistas usuarios de sus aparcamientos.

Sin embargo, un aspecto en el que pueden invertir es en tecnología para gestionar de forma eficiente los aparcamientos y proporcionar una mayor comodidad a los usuarios. Tras analizar la empresa no se ha observado ningún tipo de tecnología NFC o similares para acceder a los aparcamientos, tampoco se ha identificado ninguna aplicación móvil que permita visualizar sus aparcamientos.

Otro aspecto que podrían considerar es su expansión hacia otros mercados internacionales, ya que, actualmente solo operan en Alemania. El operar en un país de centroeuropeo como Alemania, facilita el proceso de internacionalización sus países cercanos gracias al fácil acceso a otros países.

La Figura 6 exhibe un esquema gráfico que ilustra de manera visual los puntos destacados y áreas de mejora de Turvec mencionados en los párrafos previos.

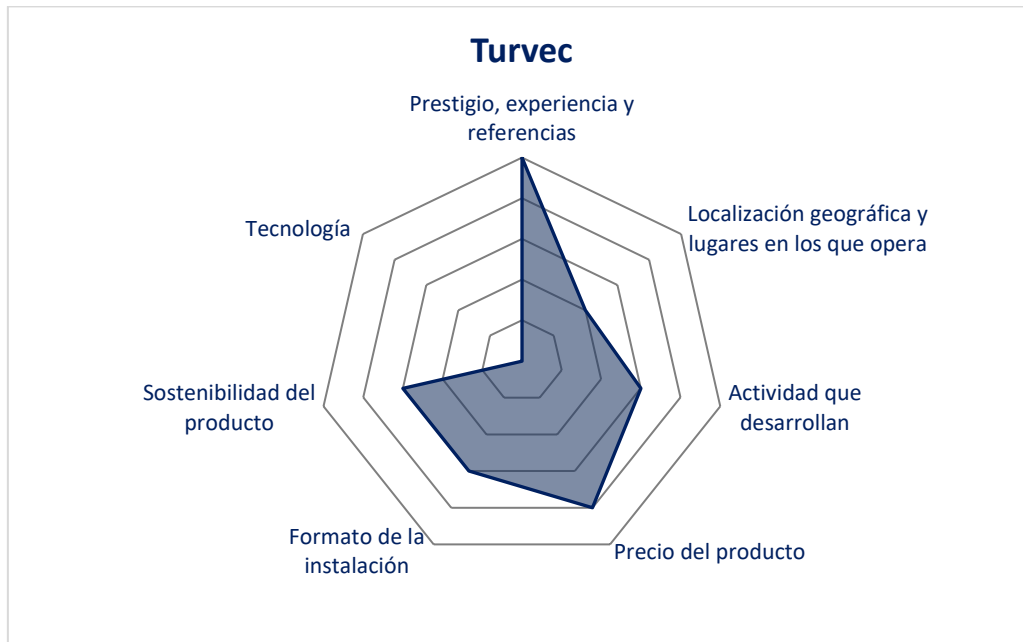


Figura 6. Resumen competidor: Turvec

Tras analizar en profundidad a la empresa, se puede afirmar que Turvec destaca como una empresa líder en soluciones de aparcamiento seguro para bicicletas en el Alemania. Su enfoque en el diseño y fabricación de diversos tipos de aparcamientos ha permitido ofrecer opciones adaptadas a las necesidades de sus clientes y su presencia en colaboraciones con empresas, ayuntamientos y universidades demuestra su compromiso con la movilidad sostenible. Sin embargo, es importante que Turvec invierta en tecnología para mejorar la gestión de sus aparcamientos y ofrecer mayor comodidad a los usuarios. Además, explorar la expansión hacia mercados internacionales puede ofrecer nuevas oportunidades de crecimiento y presencia global.

3.2.1.3.1.3. Juhuu Bikebox

El siguiente competidor por destacar es Juhuu Bikebox, una empresa holandesa que destaca por el desarrollo de soluciones basadas en inteligencia artificial [26], los cuales han aprovechado esta tecnología para implantarla en sistemas de aparcamientos seguros de bicicletas.

Centrándonos en su negocio relacionado con el aparcamiento seguro de bicicletas, sus principales actividades son el diseño, la fabricación y la distribución de “cajas” individuales de almacenamiento de bicicletas [16].

Juhuu no es una empresa que destaque por su amplia gama de productos, ya que solo poseen tres tipos de productos: caja individual, rack exterior individual y un aparcamiento para varias bicicletas. La empresa en cambio, destaca por su tecnología de cierre avanzados, materiales resistentes y sus diseños inteligentes [26]. Sus productos están fabricados con materiales duraderos de alta calidad que ofrecen una gran protección a las bicicletas y cuentan con sistemas de bloqueo seguros que proporcionan a los usuarios una tranquilidad adicional. Además, algunos modelos de Juhuu Bikebox están equipados con características adicionales, como sistemas de ventilación y opciones para cargar bicicletas eléctricas, lo que demuestra su enfoque en la innovación y adaptabilidad.

Otro aspecto por destacar es que sus aparcamientos están integrados con una aplicación móvil [26] que permite al usuario monitorizar en tiempo real su aparcamiento e identificar cualquier tipo de robo.

El diagrama presentado en la Figura 7 visualiza de forma gráfica tanto los puntos fuertes como las áreas de oportunidad mencionadas previamente en relación con Juhuu Bikebox.

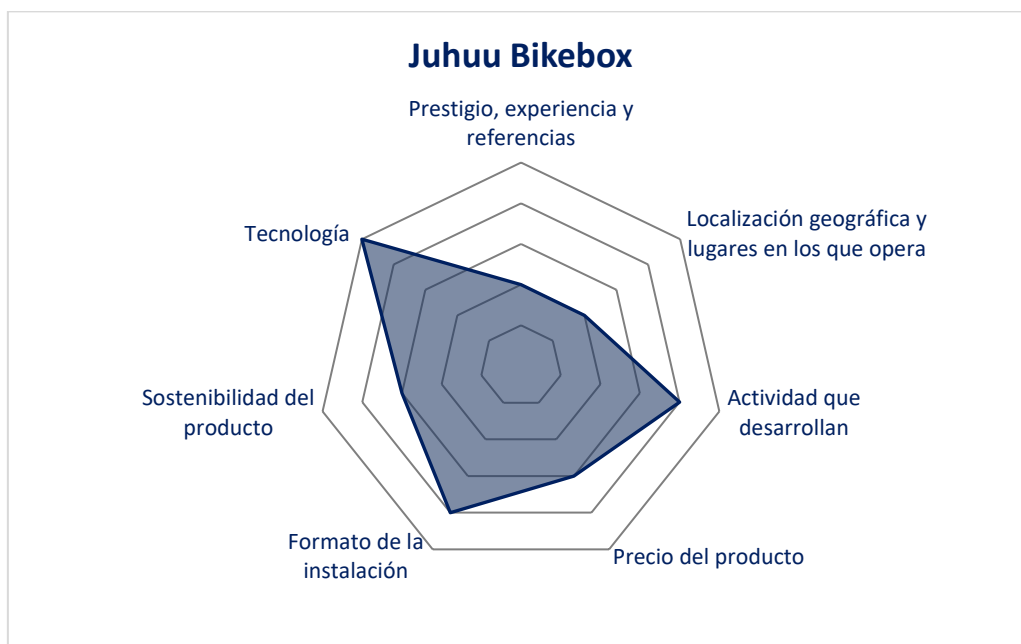


Figura 7. Resumen competidor: Juhuu Bikebox

Como conclusión se puede afirmar que Juhuu Bikebox es una empresa líder en tecnología de aparcamientos seguros de bicicletas, con un enfoque en la protección y la comodidad para el usuario.

3.2.1.3.1.4. La Ruche à Vélos

Otro de los competidores más destacados de Europa es la empresa francesa La Ruche à Vélos, cuyo modelo de negocio es el más parecido al de Don Cicleteo. Con sede en Francia [27], La Ruche à Vélos opera en diversos lugares estratégicos a nivel nacional, como centros urbanos, estaciones de transporte público, campus universitarios y áreas residenciales. Su presencia en estas ubicaciones clave le han permitido expandirse rápidamente a nivel nacional.

La empresa destaca por diseñar y fabricar aparcamientos seguros de bicicletas con varias plazas [27], los cuales destacan por su sencilla construcción, su seguridad y su tecnología.

La instalación de los aparcamientos se realiza en 30 minutos y no requiere obra civil [27]. Facilitando la instalación de los aparcamientos en cualquier entorno urbano y permitiendo desplazar la instalación a otras ubicaciones.

En cuanto a su tecnología, sus productos destacan por estar equipados con un control de acceso sencillo, que permite a los usuarios acceder a los aparcamientos con su tarjeta de transporte urbano o a través de una aplicación móvil que han desarrollado.

Otro aspecto destacable es la autosuficiencia de sus aparcamientos, los cuales están equipados con baterías que poseen una autonomía de más de 12 meses [17].

Pese a ser una de las empresas más potentes de aparcamiento seguro para bicis, la empresa podría aumentar la cartera de sus productos ofreciendo más alternativas de aparcamiento seguro que se adapten a entornos urbanos más específicos.

Además, considerar la expansión geográfica hacia otros mercados internacionales podría permitir a La Ruche à Vélos ampliar su alcance y aprovechar nuevas oportunidades de crecimiento. La expansión a otros países con una cultura ciclista

desarrollada o en crecimiento podría abrir nuevas perspectivas y aumentar su presencia global en la industria de aparcamiento seguro para bicicletas.

A continuación, en la Figura 8 se muestra un diagrama visual que representa los aspectos positivos y negativos de La Ruche à Vélos discutidos anteriormente.

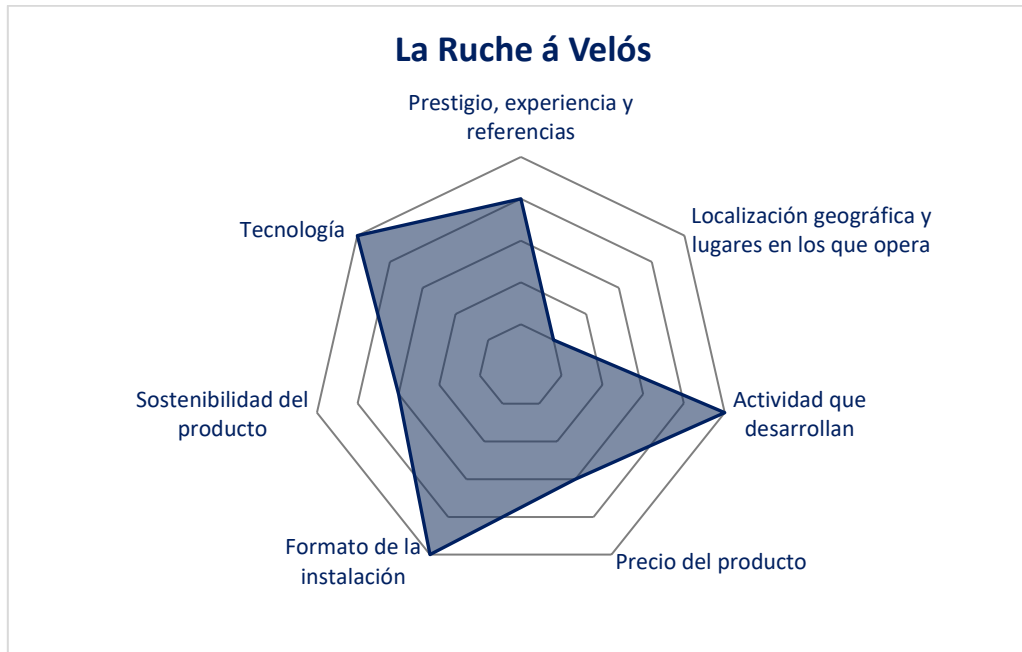


Figura 8. Resumen competidor: La Ruche à Vélos

En resumen, La Ruche a Vélos es una empresa con una sólida presencia a nivel nacional con un gran potencial para expandirse a otros mercados internacionales. Sus aparcamientos destacan por su construcción sencilla, seguridad y tecnología avanzada. Además, se destacan por su instalación rápida y sin necesidad de obra civil, lo que facilita su adaptación a diferentes entornos urbanos. Todos estos aspectos sitúan a la empresa como una de las empresas líderes en el sector y uno de los competidores más fuertes, por tanto, sería interesante estudiar la compañía en profundidad y realizar un seguimiento de su estrategia de mercado.

3.2.1.3.1.5. Cyclehoop

Cyclehoop es una de las empresas más reconocidas de Reino Unido especializada en soluciones de aparcamiento seguro para bicicletas. Su enfoque principal es proporcionar opciones innovadoras y eficientes para el estacionamiento seguro de bicicletas en entornos urbanos.

La empresa opera en numerosos lugares del Reino Unido abarcando tanto zonas urbanas como rurales. Cyclehoop destaca por su amplia cartera de productos

relacionados con el aparcamiento de bicicletas, teniendo varios modelos de biciahangares, aparcamientos exteriores, shelters & hubs y hasta equipos de reparación e inflado de bicis [28]. Esta oferta de productos tan amplia que poseen les proporciona acceso a todo tipo de clientes, teniendo soluciones que se adaptan a las necesidades específicas de cada cliente y espacio disponible.

Un punto fuerte de Cyclehoop es su enfoque en la sostenibilidad y la integración urbana. Creando diseños integrados con plantas y vegetación natural que además de contribuir con el medio ambiente, mejoran la estética de sus productos permitiendo una integración armoniosa con el entorno [28].

No obstante, hay aspectos que Cyclehoop podría mejorar. Una de las áreas clave es la expansión de su oferta de servicios. Aunque han demostrado su experiencia en soluciones de aparcamiento seguro, podrían considerar la ampliación hacia servicios complementarios, como sistemas de alquiler de bicicletas o programas de mantenimiento. Esto les permitiría ofrecer una experiencia más completa para los usuarios y diversificar sus fuentes de ingresos.

Otro aspecto que podrían considerar es su expansión hacia otros mercados internacionales, ya que, actualmente solo operan en Reino Unido el cual es donde el mercado está muy fragmentado por la presencia de muchos competidores y en el que es difícil crecer.

La Figura 9 presenta un esquema gráfico que ilustra de manera visual los puntos destacados y áreas de mejora de Cyclehoop mencionados anteriormente.

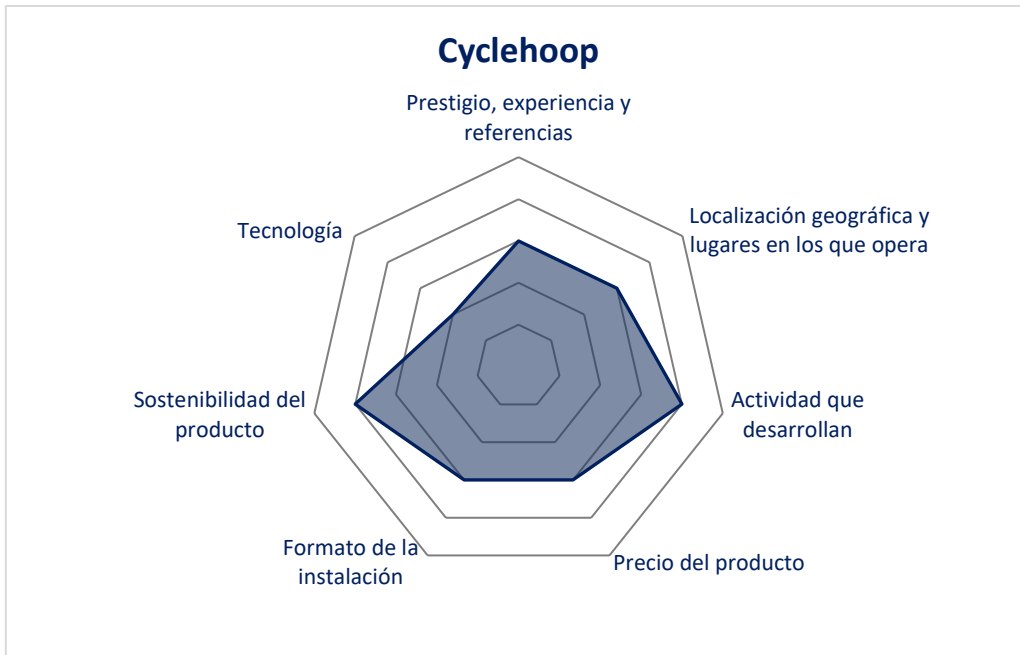


Figura 9. Resumen competidor: Cyclehoop

En resumen, Cyclehoop es una empresa muy completa en cuanto a soluciones de aparcamiento seguro para bicicletas, con un enfoque en el diseño y la sostenibilidad. Su presencia a nivel nacional y su capacidad para adaptarse a cualquier tipo de necesidades del cliente y del entorno urbano les sitúa en una posición destacada en el mercado.

3.2.1.3.2. Análisis Comparativo de Don Cicleteo frente a sus Principales Competidores: Análisis DAFO

Una vez analizados los principales competidores de Don Cicleteo presentes a nivel europeo se puede determinar la posición de Don Cicleteo respecto a ellos. Por tanto, se identificarán las fortalezas y debilidades de Don Cicleteo respecto a sus competidores que facilite la búsqueda de oportunidades que ayuden a la empresa en el proceso de expansión internacional.

Para representar los resultados de este análisis se ha planteado un análisis DAFO que permitirá de forma visual y sintetizada mostrar las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades de la empresa para poder tomar decisiones estratégicas que permitan el éxito en el proceso de internacionalización de la empresa. Los resultados del análisis DAFO de Don Cicleteo tras el estudiar las distintas alternativas presentes en el mercado internacional son los siguientes:

Fortalezas:

1. Prestigio, experiencia y referencias sólidas: Don Cicleteo cuenta con proyectos exitosos destacados en su sitio web, lo cual podría ser aprovechado aún más para mostrar casos de éxito y colaboraciones con empresas reconocidas.
2. Reconocimientos y premios: La empresa ha recibido diversos premios a lo largo de su historia, lo que refuerza su reputación y credibilidad en el mercado.
3. Variedad de productos: Don Cicleteo ofrece una amplia gama de soluciones de aparcamiento seguro, adaptadas a diferentes escalas y necesidades, lo que les permite atender diversos segmentos de clientes.
4. Diseño y fabricación integral: La empresa se encarga de todo el proceso, desde el diseño hasta la fabricación y gestión de sus productos, lo que les proporciona un control total sobre la calidad y la capacidad de adaptarse a las necesidades específicas de cada cliente.

Debilidades:

1. Falta de información sobre precios: En el sitio web de Don Cicleteo no se proporciona información clara sobre los precios de sus productos, lo que dificulta a los clientes potenciales obtener una idea rápida de los costes.
2. Carencia de tecnología antirrobo: A diferencia de algunos competidores, Don Cicleteo no menciona contar con tecnología específica para prevenir robos en sus aparcamientos, lo que podría ser un aspecto importante para algunos clientes en términos de seguridad.

Oportunidades:

1. Internacionalización en mercados europeos: Don Cicleteo podría aprovechar su experiencia y reputación para expandirse a otros países europeos, donde la movilidad en bicicleta está en crecimiento y existe una demanda creciente de soluciones de aparcamiento seguro.
2. Incorporación de servicios adicionales: La empresa podría considerar la inclusión de servicios complementarios, como bicihangares con cargadores para bicicletas eléctricas o patinetes, lo que les permitiría ampliar su cartera de productos y atender las necesidades emergentes del mercado.

Amenazas:

1. Competencia en el mercado: Don Cicleteo se enfrenta a una fuerte competencia de otras empresas que ofrecen soluciones de aparcamiento seguro para bicicletas, algunas de las cuales cuentan con tecnologías más avanzadas o enfoques innovadores.
2. Sostenibilidad y conciencia ambiental: La falta de soluciones sostenibles y la ausencia de instalaciones solares para la recarga de bicicletas y patinetes eléctricos podrían ser una amenaza para la empresa, dado el creciente interés por la movilidad sostenible y la conciencia ambiental.

En base a este análisis DAFO, Don Cicleteo podría tomar decisiones estratégicas para facilitar su proceso de internacionalización a otros mercados europeos. Para ello, sería importante mejorar la comunicación de precios, considerar la implementación de tecnologías antirrobo, explorar la diversificación de servicios y poner énfasis en la sostenibilidad y la conciencia ambiental en sus productos. Estas acciones podrían fortalecer la posición de Don Cicleteo en el mercado y aprovechar las oportunidades de crecimiento en la industria de aparcamiento seguro para bicicletas en Europa.

3.2.1.3.3. [Benchmark técnico de los principales competidores de Don Cicleteo](#)

Finalmente se ha realizado un análisis comparativo de las especificaciones técnicas de los aparcamientos seguros de los principales competidores de Don Cicleteo desarrollados en profundidad anteriormente (Bikeep, Turves, Juhuu Bikebox, La Ruche à Vélos y Cyclehoop) además se incluirá en el estudio a Don Cicleteo. El enfoque se centra en estudiar y comparar las diferentes soluciones técnicas de cada competidor y conocer la posición de Don Cicleteo respecto a la competencia; además de obtener una visión de los materiales, la tecnología y los modos de construcción más utilizados en el mercado.

Metodología para el análisis

La metodología que se ha seguido para realizar este *benchmark* técnico de los principales competidores ha sido la siguiente:

En primer lugar, se han identificado los aspectos técnicos más relevantes a tener en cuenta para evaluar los aparcamientos seguros para bicicletas. Estos aspectos incluyen los materiales de construcción utilizados, la tecnología incorporada, el

modo de construcción utilizado y la capacidad y organización de los aparcamientos.

El primer aspecto técnico que se evalúa es la categoría de los materiales de construcción utilizados en la estructura de los aparcamientos. Este aspecto es fundamental ya que los materiales seleccionados determinarán la durabilidad y resistencia de los aparcamientos, así como su capacidad para soportar el uso diario, las condiciones climáticas y posibles intentos de robo o vandalismo. Se investigarán que tipos de materiales se utilizan en la construcción de los aparcamientos seguros para bicicletas ofrecidos por cada competidor, esta información se obtendrá analizando las fichas técnicas de cada fabricante. Es importante considerar si los materiales son resistentes a la corrosión, especialmente en entornos al aire libre donde los aparcamientos seguros pueden estar expuestos a la lluvia, la humedad y otros elementos climáticos adversos. Los materiales resistentes a la corrosión, como el acero inoxidable o el aluminio, son muy recomendables para este tipo de estructuras las cuales, al estar instaladas al aire libre, se ven muy expuestas a la corrosión.

Además de la calidad de los materiales de construcción utilizados, se analizará la tecnología utilizada por cada competidor. Este aspecto se centra en la implementación de sistemas de seguridad electrónicos y soluciones tecnológicas innovadoras que mejoren la seguridad y la experiencia de los usuarios. Se evaluarán los sistemas de seguridad y acceso de los aparcamientos como la presencia de cerraduras inteligentes (NFC, sistemas biométricos o códigos de acceso) que ofrecen métodos de acceso más seguros y controlados. Además de los sistemas de seguridad electrónicos, se analizará la integración de aplicaciones móviles o plataformas digitales que permitan a los usuarios reservar, acceder o monitorear el estado de los aparcamientos.

Finalmente, la conectividad es otro aspecto a tener en cuenta para analizar la tecnología. Los aparcamientos pueden estar equipados con sistemas que permiten la conectividad, como Wi-fi o Bluetooth, que permiten la comunicación entre usuarios y los aparcamientos y, recopilar datos en tiempo real sobre la demanda y ocupación de los aparcamientos.

La tercera característica técnica por evaluar es el modo de construcción, este aspecto se enfoca en determinar si la estructura es modular o se construye de

forma personalizada, así como en comprender el proceso de instalación y si se requiere realizar obras civiles adicionales. Se estudiará si los aparcamientos presentan un diseño modular que ofrezca flexibilidad y adaptabilidad, ya que los módulos pueden ser fácilmente modificados, reemplazados o ampliados según las necesidades del espacio y la demanda de estacionamiento de bicicletas. Por otro lado, se investigará si los aparcamientos vienen preensamblados y listos para ser instalados o si requieren ser instalados in situ. La facilidad y la eficiencia del proceso de instalación son factores importantes a tener en cuenta, ya que pueden afectar tanto el tiempo como los recursos necesarios para poner en funcionamiento los aparcamientos.

Finalmente, se analizará la capacidad y organización de los aparcamientos seguros. Se analizará tanto el número de bicicletas que pueden estacionarse como la forma en la que se organiza el espacio de manera eficiente para aprovechar al máximo la capacidad disponible. Algunas empresas pueden ofrecer diferentes modelos o tamaños de aparcamientos seguros con capacidades variables, lo que permite adaptarse a las necesidades específicas de cada ubicación o proyecto. En cuanto al uso eficiente del espacio, se debe evaluar la disposición de los soportes o racks para bicicletas, la distancia entre ellos y cualquier diseño especial que facilite el estacionamiento y la extracción de las bicicletas. Un enfoque eficiente de organización puede permitir una mayor densidad de bicicletas estacionadas en el mismo espacio, maximizando la capacidad de la estructura. Otros aspectos a tener en cuenta son la facilidad de acceso y maniobrabilidad que permite la estructura, observando si existen obstáculos o limitaciones que puedan dificultar el estacionamiento y la extracción de las bicicletas.

Una vez definido el listado de características para analizar, se planteará una matriz que incluya las empresas (filas) y los aspectos técnicos (columnas) para comparar de forma gráfica los competidores. Se utilizará un sistema de evaluación para puntuar de forma cuantitativa las características técnicas de 1 a 5, siendo 1 la menor puntuación y 5 la mayor; además, se asociará un color a cada nota para facilitar la comparativa entre las distintas soluciones de aparcamiento seguro.

En la

Figura 10, se muestra la matriz con los resultados del benchmark incluyendo las puntuaciones de cada empresa en cada una de las especificaciones técnicas.

Matriz benchmark técnico

		<i>Características técnicas</i>			
		Materiales de construcción	Tecnología	Modo de construcción	Capacidad y organización
Empresas	Bikeep	4	4	4	3
	Turvec	3	1	3	4
	Juhuu bikebox	4	5	4	1
	La ruche a velos	3	4	5	4
	Cyclehoop	4	5	5	4
	Don Cicleteo	5	4	5	4

Figura 10. Matriz de resultados del benchmark técnico

Justificación de las calificaciones

A continuación, se justifican las calificaciones asignadas a los 5 competidores analizados tras analizar las especificaciones técnicas de sus aparcamientos. Para cubrir de forma organizada todas las variables del análisis se argumentarán las puntuaciones de cada compañía por característica siguiendo el orden siguiente: materiales de construcción, tecnología, modo de construcción y, capacidad y organización.

Justificación calificaciones en materiales de construcción

En primer lugar, en el análisis de los materiales de construcción utilizados por los diferentes competidores de Don Cicleteo en sus aparcamientos seguros de bicicletas, se pueden observar distintas elecciones y enfoques. A continuación, se presentan las puntuaciones y justificaciones correspondientes a cada empresa:

Bikeep ha obtenido una puntuación de 4 en esta categoría. Su elección de utilizar chapa de acero [24] como material principal demuestra una sólida elección en términos de resistencia y durabilidad. El acero proporciona una protección efectiva contra impactos y ofrece una base robusta para garantizar la seguridad de las bicicletas. Además, su clasificación de corrosividad C4 [24] indica que los materiales utilizados están diseñados para resistir ambientes corrosivos, lo cual es crucial para estructuras expuestas a condiciones climáticas y uso frecuente.

Finalmente, se ha observado que sus estructuras disponen un recubrimiento en polvo Teknos INFRALIT [24], el cual es aplicado sobre el acero añadiendo una capa adicional de protección, mejorando su resistencia a los arañazos y a la intemperie, prolongando así la vida útil de la estructura.

Turvec ha obtenido una puntuación de 3 en esta categoría. Su elección de un marco galvanizado en caliente de acuerdo con la norma BS EN ISO 1461:2009 [25] proporciona una protección efectiva contra la corrosión y garantiza la durabilidad del aparcamiento de bicicletas. Incluyen un recubrimiento en polvo en las láminas del techo y el drenaje integrado que ofrece resistencia a la estructura. Sin embargo, la puntuación se ve ligeramente disminuida debido a que no especifican en el tipo de perfil perforado o de chapa utilizados en el revestimiento.

Juhuu Bikebox ha obtenido una puntuación de 4 en esta categoría. Aunque no se proporciona información detallada sobre los materiales específicos utilizados en la estructura, se menciona un diseño robusto, lo que sugiere la utilización de materiales duraderos y resistentes.

A La Ruche a Velos se le ha dado una puntuación de 3 en esta categoría ya que, no proporcionan información sobre los materiales de construcción utilizados es su página oficial, por lo que se ha calificado con un valor estándar.

Finalmente, Cyclehoop ha obtenido una puntuación de 4 en esta categoría. Su modelo de aparcamiento seguro utiliza materiales de alta calidad, como planchas de revestimiento con recubrimiento en polvo de alta especificación y perfiles de acero galvanizado en la estructura principal [28]. Estos materiales son duraderos y resistentes, proporcionando protección contra la corrosión y el vandalismo.

[Justificación calificaciones en tecnología](#)

En segundo lugar, se presenta una comparativa de las empresas en cuanto al nivel de desarrollo tecnológico que tienen implantado en sus aparcamientos seguros.

Bikeep se ha puntuado con un 4 en la categoría de tecnología. Esta nota se debe a la utilización de cerraduras de seguridad avanzadas, la presencia de indicadores LED que muestran el estado del aparcamiento y la conectividad que disponen sus

aparcamientos gracias a la incorporación de un *smartcontroller* que permite la conectividad a la red y la instalación de un sistema de alarma remoto [24].

Por otro lado, Turvec se ha visto muy perjudicada en este aspecto, obteniendo una calificación de 1, que indica una falta de inversión en tecnología para sus productos. A diferencia de Bikeep, sus cerraduras de llave o códigos de acceso y no poseen ningún tipo de aplicación para la gestión remota de sus aparcamientos.

Juhuu Bikebox ha obtenido una calificación de 4 en esta categoría. Ofrecen una aplicación que permite la gestión remota de los aparcamientos y el acceso sin llave a los mismos [26]. Por otro lado, incluyen la opción de integrar la carga para bicicletas eléctricas.

La Ruche a Velos se ha calificado con un 4, al igual que Juhuu Bikebox, posee una aplicación que permite el acceso remoto [27]. Sus instalaciones autosuficientes con baterías permiten un funcionamiento autónomo durante meses, reduciendo la necesidad de un mantenimiento continuo. Finalmente, tienen integrada la tecnología NFC para el acceso a los estacionamientos [27].

Cyclehoop ha obtenido la puntuación más alta en cuanto a la tecnología. Su sistema de acceso electrónico *AirKey* [28] es una solución innovadora que permite el acceso a los aparcamientos con el teléfono o llave electrónica. Además, cuenta con un avanzado mecanismo de bloqueo proporciona seguridad adicional frente a posibles robos.

Justificación calificaciones en modo de construcción

En cuanto al modo de construcción, las distintas empresas presentan características diferentes en cuanto a su flexibilidad, la adaptabilidad y la facilidad de instalación de las estructuras.

Bikeep se ha calificado con un 4 en esta categoría por la flexibilidad y adaptabilidad que ofrecen con sus dos tipos de diseños, uno rectangular y otro trapezoidal [24]; además de que la instalación de sus aparcamientos es sencilla y no requiere ningún tipo de obra civil, lo cual permite una rápida implementación y la portabilidad del aparcamiento en caso de ser necesario. También hay que destacar que el diseño de sus aparcamientos individuales permite instalar varios

aparcamientos en paralelo, lo que optimiza el uso del espacio disponible y aumenta la capacidad total de estacionamiento de bicicletas.

Por otro lado, Turvec recibe una nota de 2 en cuanto al modo de construcción. Esto se debe a que sus estructuras son de un mayor tamaño y, aunque eso les permite crear aparcamientos de mayor capacidad y que optimicen más el espacio, implica que necesiten algo de obra civil para su instalación; aunque esta necesidad es menor en comparación con estructuras más complejas.

Juhuu Bikebox se ha calificado con un 4 en esta categoría. Tras analizar sus aparcamientos, hay que destacar su sistema modular, que permite la instalación de múltiples cajas para satisfacer las necesidades de capacidad. Además, su instalación no requiere una base separada, lo que proporciona flexibilidad en términos de ubicación y nivelación del suelo.

La Ruche a Velos es la empresa con mayor puntuación en esta categoría, obteniendo una puntuación de 5. Sus aparcamientos están diseñados con un tamaño adaptado a la plaza de aparcamiento de un coche, lo cual demuestra un enfoque inteligente en el uso eficiente del espacio disponible en las ciudades [27]. Además, su instalación es rápida y no requiere obra civil, pudiendo ser instalados en tan solo 30 minutos [27]. Esta característica permite una implementación ágil en diferentes ubicaciones sin la necesidad de realizar modificaciones estructurales importantes.

Finalmente, Cyclehoop también recibe una puntuación de 5 en el modo de construcción. Su modelo de aparcamiento se destaca por ser modular, lo que facilita la reparación y actualización de las estructuras. Además, su instalación puede realizarse sin necesidad de obras civiles y en un tiempo relativamente corto de montaje.

Justificación calificaciones en capacidad y organización

La última característica técnica que se ha evaluado ha sido la capacidad y organización del espacio de los aparcamientos las 5 empresas evaluadas, analizando las principales características que influyen en la capacidad de estacionamiento, el uso eficiente del espacio y la organización.

Bikeep se ha calificado con un 3 en cuanto a su capacidad y organización, ya que, a pesar de que sus aparcamientos son individuales, su diseño permite acoplar varios aparcamientos y aprovechar al máximo el espacio disponible [24].

Por otro lado, Turvec se ha calificado con una nota ligeramente superior en este aspecto, un 4 en capacidad y organización. Esta nota se debe a que sus aparcamientos tienen una capacidad elevada al estar enfocados a lugares con alta demanda. Este tipo de estacionamiento permite a la empresa optimizar de forma más eficiente el espacio, pudiendo ofrecer más plazas en un menor espacio que el que se utilizaría utilizando lockers individuales.

Juhuu Bikebox ha recibido un 1 en esta categoría, se le ha dado la puntuación más baja debido a que sus aparcamientos individuales no cuentan con alternativas para agruparse y crear aparcamientos con mayor capacidad.

La Ruche a Velos obtiene una puntuación de 4 en esta categoría. Su bicihangar tiene una capacidad para 6 bicicletas y cuenta con 6 accesos individuales para cada una de ellas [27]. Además, su diseño alargado permite mantener la estructura compacta sin comprometer la capacidad ni el acceso a las bicicletas almacenadas.

Cyclehoop también recibe una puntuación de 4 en el modo de construcción. Su modelo de aparcamiento seguro tiene una capacidad para 6 bicicletas y ofrece un diseño organizado con 6 accesos individuales. Al aprovechar eficientemente el espacio sin aumentar el tamaño de la estructura, demuestra una planificación y organización destacada en términos de capacidad y accesibilidad.

Conclusiones del análisis

En conclusión, el análisis comparativo de las especificaciones técnicas de los principales competidores de Don Cicleteo, incluyendo Bikeep, Turvec, Juhuu Bikebox, La Ruche à Vélos y Cyclehoop, revela diversas características relevantes en la oferta de aparcamientos seguros para bicicletas. En términos de materiales de construcción, Bikeep y Cyclehoop destacan por utilizar acero resistente y contar con protección contra la corrosión, mientras que Turvec muestra un enfoque más limitado en cuanto a las especificaciones de sus materiales de construcción. Por otro lado, en el apartado de tecnología, Cyclehoop sobresale por su avanzado sistema de acceso electrónico, seguido por Bikeep, Juhuu Bikebox y La Ruche à Vélos, mientras que Turvec muestra una falta de inversión en este aspecto. En

cuanto al modo de construcción, Bikeep y La Ruche à Vélos ofrecen flexibilidad y adaptabilidad con diseños modulares y fácil instalación, mientras que Turvec requiere cierta obra civil y Juhuu Bikebox destaca por su instalación sin necesidad de una base separada. En términos de capacidad y organización, Bikeep y Cyclehoop presentan buenas opciones, mientras que Juhuu Bikebox obtiene la puntuación más baja debido a su limitada capacidad. En general, Bikeep y Cyclehoop se posicionan como los competidores más destacados en términos de especificaciones técnicas, ofreciendo soluciones de aparcamiento seguras y tecnológicamente avanzadas.

La posición de Don Cicleteo respecto a sus competidores en cuanto a las especificaciones técnicas de sus aparcamientos es muy competitiva la mayoría de las características analizadas. En cuanto a los materiales de construcción, Don Cicleteo cuenta con estructuras de acero galvanizado y/o aluminio [29] que dotan de portabilidad y alta protección contra el vandalismo a los aparcamientos. En cuanto a la tecnología, cuentan con tecnología API para que su sistema sea integrable de forma sencilla según las especificaciones del cliente. El modo de construcción de sus aparcamientos es muy sencillo gracias a su estructura modular, no se requiere ningún tipo de obra civil para su instalación. Los bicihangares de Don Cicleteo cuentan con patas regulables para adaptarse a cualquier tipo de terreno. Finalmente, en capacidad y organización destacar la posibilidad de alterar la capacidad de los aparcamientos ajustándose a las necesidades puntuales de espacio y demanda.

Todas estas especificaciones sitúan a Don Cicleteo como una empresa líder en cuanto a las especificaciones técnicas de sus productos.

3.2.1.4. Análisis de posibles aliados estratégicos en Europa

Tras analizar los principales competidores de Don Cicleteo presentes en el mercado se realizará un análisis de los potenciales aliados estratégicos que puedan ayudar a la expansión de Don Cicleteo en los distintos mercados analizados. Principalmente, el análisis se centrará en las empresas de fabricación de mobiliario urbano que puedan fabricar las infraestructuras de aparcamiento seguro de bicicletas y poder llegar a acuerdos con fabricantes locales y ahorrar en costes de transporte.

Además de identificar las empresas de mobiliario urbano más destacadas se estudiarán otros tipos de empresas con el objetivo de identificar nuevas oportunidades en cada uno de los mercados analizados. Se estudiarán empresas de transporte, ya que las estaciones de tren y autobús son lugares con mucha afluencia de bicicletas, por tanto, puede ser interesante plantear el modelo de negocio de Don Cicleteo a las compañías de cada país que gestionan las estaciones de transporte público. Otro negocio que se va a investigar es el de empresas de alquiler de bicicletas turísticas, al ser un tipo de empresa que le puede encajar la idea de aparcamiento seguro de bicicletas para expandir su propia red de alquileres o mitigar problemas de espacio o robos.

Por último, se ha realizado un estudio para identificar las asociaciones ciclistas más importantes de cada país, elaborando una base de datos con la información de contacto de cada una de ellas. Con esta información se podrá acceder fácilmente a expertos en la industria ciclista de cada país quienes pueden asesorar a Don Cicleteo en su proceso de internacionalización.

Al igual que el análisis de competidores, este estudio se ha realizado para los 8 países (Alemania, Austria, Bélgica, Dinamarca, Francia, Italia, Países Bajos y Reino Unido) seleccionados al final de la Fase I del estudio de mercado.

3.1.1.4.1. Empresas de fabricación de mobiliario urbano

El enfoque principal del análisis de aliados potenciales se centra en empresas de fabricación de mobiliario urbano, con el objetivo de establecer acuerdos con fabricantes locales y reducir los costes de transporte. A continuación, se detallan las principales empresas especializadas en el diseño y la fabricación de mobiliario urbano que se han localizado.

En Alemania, se identificaron varias empresas destacadas en la fabricación de mobiliario urbano. Escofet Deutschland es reconocida por su experiencia en diseño y fabricación, mientras que Metalco GmbH se destaca por su calidad y enfoque en el diseño de elementos urbanos. Draht Mayr GmbH ofrece productos innovadores utilizando alambres y metales, y LAB23 Deutschland también se posiciona como un referente en mobiliario urbano. Por último, Burri es una empresa conocida por su experiencia en la fabricación de elementos urbanos de alta calidad.

En Alemania, se identificaron varias empresas destacadas en la fabricación de mobiliario urbano y con experiencia en la fabricación de aparcamientos de bicicletas metálicos convencionales. Escofet Deutschland es reconocida por su experiencia en diseño y fabricación, mientras que Metalco GmbH se destaca por su calidad y enfoque en el diseño de elementos urbanos. Draht Mayr GmbH ofrece productos innovadores utilizando alambres y metales, y LAB23 Deutschland también se posiciona como un referente en mobiliario urbano. Por último, Burri es una empresa conocida por su experiencia en la fabricación de elementos urbanos de alta calidad.

En Austria, destacan empresas como Nusser Stadtmobiliar GmbH, especializada en mobiliario urbano de alta calidad y con experiencia en fabricación de aparcamientos de bicicletas convencionales, y WAGNER Solar GmbH, que ofrece soluciones sostenibles para espacios urbanos, como la instalación de paneles solares en edificios urbanos. Lang+Lang Metallbau GmbH y Sitzfeldt GmbH también se destacan en el diseño y fabricación de elementos urbanos innovadores. Artweger GmbH, por su parte, se enfoca en soluciones tanto para espacios públicos como privados.

En Bélgica, se identificaron empresas como Streetlife, la cual destaca por diseñar aparcamientos de bicicletas personalizados para su mejor integración con el entorno y Durbanis, que también cuenta con aparcamientos de bicicletas convencionales en su porfolio de productos. Euroform NV y Wolters, fabrican y diseñan todo tipo de aparcamientos seguros de bicicletas, destacar que ambas empresas tienen diseñado un modelo propio de bicihangar para el aparcamiento seguro de bicicletas. Existen otras empresas como Streetlife by Sineu Graff con bastante presencia en el mercado belga pero no cuentan con experiencia en ningún tipo de aparcamiento de bicicletas.

En Francia, Bellitalia destaca por su experiencia en mobiliario urbano de alta calidad además de tener experiencia en la fabricación de aparcamientos convencionales de bicicletas. Otra empresa destacada que poseen experiencia en aparcamientos urbanos de bicicletas en Francia Metalco France, mientras que Sineu Graff, ofrece productos de alta calidad y cuenta con números proyectos urbanos en el país, pero no cuenta con experiencia en mobiliario urbano para bicicletas.

En Italia, Metalco y Bellitalia se posicionan como empresas destacadas en el ámbito del mobiliario urbano, además de contar con aparcamientos urbanos de bicicletas entre sus productos. Sineu Graff Italia es otra de las empresas más potentes del país en cuanto a fabricación y diseño de mobiliario urbano, pero no cuenta con aparcamientos de bicicletas.

En Holanda a diferencia del resto de países, la mayoría de las empresas de mobiliario urbano cuentan con aparcamientos seguros de bicicletas entre sus productos. Destacan empresas como Streetlife, VelopA y Falco, esta última posee aparcamientos con punto de carga para bicicletas y patinetes eléctricos.

Finalmente, en Reino Unido encontramos una gran cantidad de empresas de mobiliario urbano que ofrecen soluciones de aparcamiento seguro de bicicletas. Pese a que el mercado de UK está más segmentado que en el resto de los países debido a la elevada competencia existente, las empresas más destacadas son: Marshalls, Broxap, Furniturbes y Bailey Streetscene. Todas ellas cuentan con estructuras de aparcamiento de bicicletas.

Tras realizar este análisis se puede concluir que existen una amplia variedad de opciones para potenciales aliados estratégicos de Don Cicleteo en Europa. Además, el análisis permite conocer cuáles son los países en los que los fabricantes de mobiliario urbano no han invertido mucho en el desarrollo de aparcamientos seguro de bicicletas, siendo esos países una oportunidad de mercado tanto para Don Cicleteo como para las empresas de mobiliario urbano. Esta situación conduce a posibles relaciones con fabricantes en las que ambos presentan oportunidades de éxito.

Hay que destacar que este análisis se ha realizado principalmente a través de la búsqueda directa vía web, pero también se ha verificado consultando a las asociaciones de empresas de mobiliario urbano de cada país. Se ha destinado una parte del análisis a contactar vía telefónica y mail con las asociaciones de mobiliario urbano de los países analizado, la información aportada por algunas de estas organizaciones ha servido para verificar y completar el listado de empresas de mobiliario urbano más destacadas. En el ANEXO III: Base datos principales empresas de mobiliario urbano europeas se puede encontrar el listado de las asociaciones de cada país junto a sus datos de contacto.

3.1.1.4.2. Empresas de transporte

Parte del análisis de posibles aliados de Don Ciclete de cara a su expansión se ha destinado a estudiar las empresas de transporte dedicadas a la gestión de las estaciones de transporte público (bus, metro, tren, ect.) de cada país. Invertir en expandir la red de aparcamientos de Don Ciclete en este tipo de localizaciones puede ser una gran oportunidad de negocio, al ser lugares con un elevado tránsito de ciclistas.

Entre las empresas de transporte ferroviario más destacadas se encuentran Deutsche Bahn AG (Alemania), Österreichische Bundesbahnen (Austria), Danske Statsbaner (Dinamarca), SNCF Gares & Connexions (Francia), Trenitalia (Italia), Nederlandse Spoorwegen (Holanda) y Network Rail (UK). Por otro lado, entre las empresas más importantes que gestionan las estaciones de autobuses están Flixbus (Alemania), Österreichische Postbus AG (Austria), Movía (Dinamarca), Autostraslade (Italia), Connexion (Holanda) y National Express (UK).

En el ANEXO IV: Base datos principales empresas gestoras de estaciones de transporte público se encuentra el listado detallado de las empresas de transporte más destacadas de cada país, incluyendo una breve descripción y la información de contacto de cada una de ellas.

3.1.1.4.3. Asociaciones ciclistas

Otra parte del análisis se ha destinado a identificar las principales asociaciones ciclistas de cada país, las cuales pueden ser una importante fuente de conocimiento. Se debe destacar la importancia de acceder a expertos de la industria ciclista a través de este tipo de asociaciones, permitiendo en este caso a Don Ciclete beneficiarse de un asesoramiento específico sobre el entorno empresarial, las regulaciones, las preferencias de los usuarios y las oportunidades de colaboración en cada mercado, ayudando a la toma de decisiones estratégicas para el proceso de internacionalización.

Estas organizaciones suelen ser actores influyentes en la promoción de la movilidad en bicicleta y la implementación de políticas relacionadas en cada país. Al establecer relaciones cercanas con las asociaciones ciclistas, Don Ciclete puede explorar posibles alianzas estratégicas y colaboraciones en áreas como la promoción conjunta de la movilidad en bicicleta, el desarrollo de infraestructuras ciclistas y la participación en eventos y actividades relacionadas con el ciclismo.

Estas colaboraciones pueden fortalecer la imagen de Don Cicleteo como empresa comprometida con la movilidad sostenible y generar sinergias para el crecimiento y la expansión de su negocio.

Por otro lado, establecer contacto con estas asociaciones puede permitir el acceso a datos como las oportunidades o demandas específicas de cada mercado, Don Cicleteo puede obtener información valiosa sobre las tendencias emergentes, las preferencias de los usuarios, los desafíos y las oportunidades específicas del mercado ciclista en cada país. Esta información es fundamental para adaptar la estrategia de internacionalización de Don Cicleteo de manera efectiva a las características y necesidades de cada mercado, mejorando así sus posibilidades de éxito.

Por último, la colaboración con las asociaciones ciclistas puede ayudar a promover la imagen de la marca en cada mercado. Estas organizaciones suelen contar con una amplia base de seguidores y una sólida presencia en la comunidad ciclista local. Al establecer vínculos estratégicos con las asociaciones ciclistas, Don Cicleteo puede beneficiarse de una mayor visibilidad de su marca y servicios entre los ciclistas locales.

En la Tabla 11, se incluye un listado de las asociaciones ciclistas más destacadas de cada país, junto a su información de contacto.

Tabla 11. Listado de las asociaciones ciclistas de los principales países europeos

País	Asociación	Contacto
Alemania	Allgemeiner Deutscher Fahrrad-Club e. V. (ADFC)	kontakt@adfc.de
Austria	Radlobby Österreich	+43-1-919 50 19
Dinamarca	Cyklistforbundet	post@cyklistforbundet.dk
Bélgica	Fietsersbond vzw	info@fietsersbond.be
Francia	Fédération française des Usagers de la Bicyclette (FUB)	contact.ecf@fubicy.org
Italia	Fiab – Federazione Italiana Amici Della Bicicletta	eurovelo@fiab-onlus.it
Holanda	Fietsersbond	w.bot@fietsersbond.nl
Reino Unido	Cycling UK	membership@cyclingsuk.org

3.1.1.4.4. Empresas de alquiler de bicicletas turistas

Finalmente, se ha incluido el análisis de las empresas de alquiler de bicicletas turísticas en el diseño del proceso de internacionalización de Don Cicleteo debido a

su compatibilidad con el concepto de negocio de la empresa y las ventajas que pueden ofrecer en términos de capacidad de almacenamiento y facilidad en el proceso de alquiler y devolución de bicicletas.

En primer lugar, las empresas de alquiler de bicicletas turísticas comparten la necesidad de contar con una gran capacidad de almacenamiento para su flota de bicicletas. Este aspecto resulta especialmente relevante para Don Cicleteo, ya que su enfoque se centra en el alquiler seguro de bicicletas y, por lo tanto, requiere de infraestructuras de aparcamiento adecuadas para garantizar la seguridad de las bicicletas de sus clientes.

Además, el concepto de bicihangar, que implica la instalación de puntos de aparcamiento de bicicletas a lo largo de las ciudades, puede ser especialmente beneficioso tanto para las empresas de alquiler de bicicletas turísticas como para Don Cicleteo. Estos bicihangares proporcionan mayor disponibilidad de puntos de aparcamiento, lo que facilita el proceso de alquiler y devolución de bicicletas para los usuarios. Al incluir empresas de alquiler de bicicletas turísticas en el análisis, Don Cicleteo puede explorar posibles sinergias y colaboraciones en el ámbito de la instalación de bicihangares, lo que podría resultar en beneficios mutuos y en una expansión conjunta de sus redes de alquiler de bicicletas.

En resumen, el análisis de las empresas de alquiler de bicicletas turísticas se ha realizado como parte del diseño del proceso de internacionalización de Don Cicleteo debido a la compatibilidad de estas empresas con el concepto de negocio de Don Cicleteo, en términos de capacidad de almacenamiento y la posibilidad de aprovechar el concepto de bicihangar. Al considerar estas empresas como posibles aliados estratégicos, Don Cicleteo puede explorar oportunidades de colaboración que beneficien a ambas partes, promoviendo el crecimiento y la expansión de su red de alquiler de bicicletas seguras.

En el ANEXO V: Base datos principales empresas de alquiler de bicicletas turísticas se incluye un listado con las empresas de alquiler de bicicletas turísticas más destacadas de cada país.

Capítulo 4. DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN

En este último capítulo del proyecto se analizarán las principales estrategias de internacionalización existentes puntualizando aquellas que se adecuan mejor al modelo de negocio de Don Cicleteo. Una vez enumeradas y estudiadas estas alternativas para llevar a cabo la internacionalización de la marca, se realizará el modelo de negocio de la internacionalización de Don Cicleteo y se evaluará la rentabilidad del proyecto planteando varios escenarios alternativos.

Finalmente, se realizará un estudio de las principales entidades financieras actuales que ofrecen crédito para financiar el proyecto de internacionalización y se investigaran posibles fuentes de subvención a nivel europeo para este tipo de proyectos y Don Cicleteo pueda tener acceso a ellas. Estas fuentes de financiación pueden jugar un papel fundamental para respaldar la estrategia de internacionalización propuesta.

4.1. ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS PRINCIPALES MERCADOS EUROPEOS

En este apartado se pretenden analizar las principales estrategias de internacionalización existentes, el estudio se ha focalizado en las estrategias que más se ajustan al modelo de negocio de Don Cicleteo. El objetivo de este análisis es abordar todas las posibilidades existentes y extraer conclusiones que determinen las opciones más interesantes a valorar de cara a la futura expansión de Don Cicleteo.

A continuación, se detallan las principales posibilidades de acción, que una empresa puede escoger para alcanzar el crecimiento en un entorno global:

1. Exportación: Esta es la estrategia más convencional de comercio internacional de productos básicos, alimentos, manufacturas y materias primas [18]. Esta forma de mercado implica vender tus productos o servicios desde su mercado local hacia el mercado objetivo. Para Don

Cicleto exportar sus productos puede tener sentido si se hace a lugares cercanos, por ejemplo, podría plantearse la posibilidad de acceder al mercado de Francia por su proximidad al norte de España. Sin embargo, exportar los aparcamientos puede llegar a ser una idea arriesgada por los elevados costes de transporte que llevaría asociado esta actividad. Por tanto, aunque habría que realizar el análisis económico para determinar la viabilidad de esta posibilidad, a priori la exportación de los productos de Don Cicleto no se postula como la mejor opción para acometer la internacionalización.

2. Alianzas y asociaciones estratégicas: También conocidas como *Joint Ventures*, se basan en establecer acuerdos con empresas y organizaciones locales para acceder de forma rápida y efectiva para acceder a mercados desconocidos. Estas alianzas se hacen efectivas para permitir y facilitar la consecución de un objetivo común que beneficie a todas las partes implicadas [19]. Existen diversos tipos de alianzas, ya que están diseñados para adaptarse las necesidades de las empresas y a las características del mercado objetivo. Gracias a este tipo de acuerdos, Don Cicleto puede aprovechar el Know-how de empresas locales que conozcan el funcionamiento del mercado. Como se ha mencionado en capítulos anteriores, existen numerosos aliados potenciales para Don Cicleto como empresas de mobiliario urbano, operadores de estaciones de transporte público, organizaciones ciclistas o empresas de alquiler de bicicletas turísticas. Esta opción es muy interesante para acceder a un mercado del que se desconoce su comportamiento y las normativas del país. Además, gracias a una alianza estratégica con una empresa local se pueden minimizar los riesgos y tener más posibilidades de alcanzar los objetivos.
3. Adquisiciones y fusiones: Otra opción para acceder al rápidamente a la base de clientes, canales de distribución y conocimiento del mercado es por medio de la compra y adquisición en otras empresas locales. Este tipo de operaciones han adquirido mayor importancia en los últimos años, sin embargo, esta opción requiere una gran capacidad económica para poder adquirir otras empresas. Por tanto, es una opción que no encaja demasiado para una *start-up* como Don Cicleto, la cual carece de suficiente músculo económico para acometer ese tipo de operaciones

4. Franquicias: La franquicia es otra forma de expandir el negocio a través de la asociación con emprendedores locales en el mercado objetivo. Con esta estrategia, se concede a otros el derecho de utilizar tu marca, productos o servicios, y se les proporciona asistencia y apoyo continuo [20]. Don Cicleteo puede plantearse la posibilidad de plantear esta estrategia para vender su tecnología para la gestión de aparcamientos seguros de bicicletas a otras empresas que fabriquen modelos de aparcamiento seguro de bicicletas, pero no tengan desarrollada este tipo de tecnología en sus productos. Acceder a los mercados internacionales con este modelo de negocio es una opción con un riesgo reducido al no tener una gran inversión, además permitirá acceder a información de los mercados que permitan plantear futuras inversiones con un mayor entendimiento del sector en el mercado objetivo.

En resumen, tras analizar las principales estrategias de internacionalización para Don Cicleteo, se han identificado dos opciones clave: las alianzas y asociaciones estratégicas, y la implementación del modelo de franquicias.

Las alianzas y asociaciones estratégicas ofrecen a Don Cicleteo la oportunidad de establecer acuerdos con empresas y organizaciones locales en los mercados objetivo. Estas alianzas permiten aprovechar el conocimiento y la experiencia de los socios locales, lo que resulta especialmente beneficioso al ingresar en mercados desconocidos. Al colaborar con empresas de mobiliario urbano, operadores de transporte público, organizaciones ciclistas o empresas de alquiler de bicicletas turísticas, Don Cicleteo puede beneficiarse de su *Know-how* del mercado y minimizar los riesgos asociados con la expansión internacional. Estas alianzas estratégicas proporcionan una mayor probabilidad de éxito al abordar mercados con comportamientos y regulaciones distintas a las del mercado local.

Por otro lado, la opción de franquicias puede ser considerada para la expansión internacional de Don Cicleteo. Este modelo implica otorgar a emprendedores locales el derecho de utilizar la marca, productos o servicios de la empresa, a la vez que se les brinda apoyo y asistencia continuos. En el caso de Don Cicleteo, podrían explorar la posibilidad de vender su tecnología de gestión de aparcamientos seguros de bicicletas a empresas fabricantes de modelos de aparcamiento que aún no cuenten con esa tecnología. Esta estrategia permite una

expansión con un riesgo reducido, ya que no requiere una gran inversión inicial. Además, al establecer franquicias, Don Cicleteo obtiene información valiosa sobre los mercados internacionales, lo que les permitiría tomar decisiones más fundamentadas y planificar futuras inversiones con un mayor entendimiento del sector en el mercado objetivo.

En conclusión, las estrategias de alianzas y asociaciones estratégicas, así como la implementación del modelo de franquicias, representan opciones prometedoras para la expansión internacional de Don Cicleteo. Estas estrategias les permitirán aprovechar el conocimiento local, reducir riesgos y acceder a información valiosa de los mercados internacionales.

4.2. DISEÑO DEL MODELO DE NEGOCIO PARA LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN

En este apartado se ha realizado un estudio de mercado para evaluar la viabilidad económica del proyecto de internacionalización estándar. Para ello se ha realizado un análisis para conocer los costes asociados a la internacionalización, se han planteado algunas asunciones con criterio y se han incluido varios escenarios modificando algunos *inputs* del modelo que permitan determinar el riesgo del proyecto y las variables que tienen un mayor impacto sobre los beneficios del proyecto.

4.2.1. Asunciones del modelo

El modelo de negocio se ha planteado para un escenario estándar para los próximos 10 años, teniendo en cuenta precios medios de Europa, pero sin centrarse en un país determinado. Se ha considerado que la estrategia planteada para entrar en ese “nuevo mercado” va a ser a través de una alianza con una o varias empresas de mobiliario urbano locales que suministren los aparcamientos; de tal forma que, Don Cicleteo se encargue de gestionar su venta al cliente final mejorando el producto gracias a su tecnología. Los ingresos asociados a este modelo de negocio dependerán del margen de compraventa que se alcance, es decir, la diferencia de precio entre el precio de compra a los fabricantes (empresas mobiliario urbano) y el precio de venta al cliente final. El objetivo será intentar conseguir el mayor margen posible.

Para poder realizar el modelo se han realizado una serie de estimaciones como el número de unidades vendidas, el precio de compra de los aparcamientos a los fabricantes, el margen de venta entre otras. En la Tabla 12 mostrada a continuación se detallan todos los valores asumidos para poder calcular tanto los ingresos como los costes.

Tabla 12. Inputs modelo de negocio de la estrategia de internacionalización

Inputs	Valor
Margen de venta de los aparcamientos [%]	50%
Nº de aparcamientos vendidos [uds.]	80
Coste estudio de mercado [€]	1.000 €
Coste registro de la empresa [€]	5.000 €
Costes legales [€]	500 €
Coste campaña inicial marketing [€]	20.000 €
Coste producción aparcamiento [€/ud.]	4.500 €
Evolución anual de las ventas	5%
Costes anuales de marketing [€/año]	2.000 €
Salario responsable internacionalización [€/año]	70.000 €
Nº de empleados	1
Coste unitario por subcontratado [€/año]	15.000 €
Nº Subcontratados	0
Impuestos sobre las ventas	20%
Impuestos de sociedades	25%

Por otro lado, se ha incluido un primer apartado para definir algunas variables macroeconómicas (crecimiento salarios, inflación, ...) y microeconómicas (evolución de ventas) necesarias para realizar las proyecciones a futuro. En la Tabla 13 se muestra la evolución a 10 años vista de estas variables económicas.

Tabla 13. Evolución variables económicas para el modelo de negocio

Año ->	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Variables macroeconomicas											
Crecimiento salarios	0%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%
Inflación	0%	3%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Impuestos sobre las ventas	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%
Variables microeconomicas											
Evolución de las ventas	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%

4.2.2. Estructura del modelo de negocio

En cuanto a la estructura del modelo de negocio, se divide en dos pilares fundamentales: los ingresos y los costes. En la parte de ingresos únicamente encontramos el dinero facturado por ventas de aparcamientos seguros. Sin embargo, la estructura de costes es algo más compleja teniendo costes de inversión (CAPEX) y costes anuales (OPEX) aunque la mayor parte del volumen de los costes se encuentra en los costes variables, ya que concentra los costes asociados a la adquisición de aparcamientos seguros y los salarios. En la Tabla 14 se detallan todos los *drivers* de ingresos y costes del modelo.

Tabla 14. Drivers de ingresos y costes del modelo de negocio

INGRESOS		<i>Ventas aparcamientos seguros</i>
COSTES	CAPEX	<i>Estudios de mercado</i>
		<i>Registro de la empresa</i>
		<i>Costes legales</i>
		<i>Costes de marketing</i>
	OPEX	<i>Costes de adquisición de Ap. Seg.</i>
		<i>Costes de marketing</i>
		<i>Salario responsable internacionalización</i>
		<i>Coste de empleados subcontratados</i>
		<i>Impuestos</i>

Una vez estimados los ingresos y los costes se calculará el EBITDA y los flujos de caja para poder calcular varios indicadores de la rentabilidad del proyecto, en este caso para medir la viabilidad económica del proyecto se ha calculado el VAN, la TIR y el payback de la inversión.

4.2.3. Análisis de sensibilidad: Escenarios planteados

Como se ha comentado anteriormente, para evaluar de forma más profunda la rentabilidad y el riesgo del proyecto de internacionalización se ha realizado un análisis de sensibilidad planteando diversos escenarios en los que se modifican el margen de compraventa de los aparcamientos seguros, el número de unidades inicialmente y la evolución de las ventas a lo largo de los años. Los resultados obtenidos se comparan con el escenario base, de esta manera se podrá obtener ciertos valores límite a partir de los cuales el proyecto deja de ser rentable.

El escenario base planteado presenta un margen de compraventa del 50%, asume unas ventas en el año inicial de 80 unidades y un crecimiento anual de las ventas del 5%. Teniendo en cuenta estas asunciones junto a las mencionadas en el primer apartado de este capítulo los resultados obtenidos se resumen en la Tabla 12.

Tabla 15. Resultados modelo de negocio - escenario base

Resultados: Escenario Base	
VAN (€) - después de impuestos (5%)	72.852,04 €
VAN (€) - después de impuestos (15%)	25.807,08 €
TIR de proyecto (10 años) - después de impuestos	31%
Payback (años)	5,32

Como se puede observar en los resultados, con este margen de venta y unidades vendidas se alcanza un resultado favorable.

A continuación, en la Tabla 16 se presentan los escenarios planteados y los resultados obtenidos en cada uno de ellos, de esta forma, se podrán identificar los factores clave que tienen un mayor impacto en los resultados financieros y obtener una visión más completa de los distintos escenarios posibles.

Tabla 16. Resultados escenarios modelo de negocio del análisis de sensibilidad

Escenario 1: Aumento ventas iniciales			
Inputs	Valor	Resultados	
Margen compra-venta	50%	VAN (€) - después de impuestos (5%)	158.194,19 €
Nº aparcamientos vendidos (año 0)	120	TIR de proyecto (10 años) - después de impuestos	129%
Crecimiento anual ventas	3%	Payback (años)	1,84
Escenario 2: Disminución ventas iniciales y aumento crecimiento anual de las ventas			
Inputs	Valor	Resultados	
Margen compra-venta	50%	VAN (€) - después de impuestos (5%)	106.351,52 €
Nº aparcamientos vendidos (año 0)	50	TIR de proyecto (10 años) - después de impuestos	18%
Crecimiento anual ventas	15%	Payback (años)	8,12
Escenario 3: Ventas constantes - 80 uds/año			
Inputs	Valor	Resultados	
Margen compra-venta	50%	VAN (€) - después de impuestos (5%)	-73.878,27 €
Nº aparcamientos vendidos (año 0)	80	TIR de proyecto (10 años) - después de impuestos	N/A
Crecimiento anual ventas	0%	Payback (años)	+20 years
Escenario 4: Ventas constantes - 100 uds/año			
Inputs	Valor	Resultados	
Margen compra-venta	50%	VAN (€) - después de impuestos (5%)	48.496,93 €
Nº aparcamientos vendidos (año 0)	100	TIR de proyecto (10 años) - después de impuestos	93%
Crecimiento anual ventas	0%	Payback (años)	1,98
Escenario 5: Reducción margen y reducción margen (aumento coste mat. Primas)			

Inputs	Valor	Resultados	
Margen compra-venta	40%	VAN (€) - después de impuestos (5%)	-88.288,03 €
Nº aparcamientos vendidos (año 0)	100	TIR de proyecto (10 años) - después de impuestos	N/A
Crecimiento anual ventas	5%	Payback (años)	+20 years

Al examinar los escenarios planteados, se observa que el margen de compraventa es un factor determinante en la rentabilidad del proyecto. En el escenario base, con un margen del 50%, se obtiene un VAN positivo de 72.852,04 € a una tasa de descuento del 5%. Sin embargo, al reducir el margen al 40% en el escenario 5, los resultados se vuelven negativos con un VAN de -88.288,03 €. Esto demuestra que la capacidad para obtener un margen adecuado en la compra y venta de los aparcamientos seguros es crucial para asegurar la rentabilidad del negocio. En el gráfico de la Figura 11 se muestra la evolución del VAN del proyecto respecto al margen con un volumen y evolución de ventas igual al del caso base.

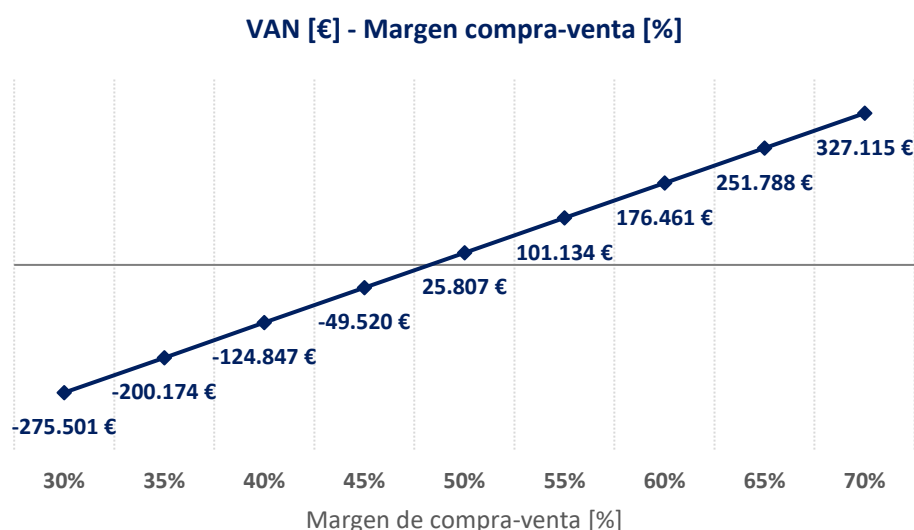


Figura 11. Evolucion del VAN del proyecto respecto al margen de compra-venta

Otro factor que influye en la rentabilidad es el número de unidades vendidas en el primer año. El escenario 1, que plantea un aumento en las ventas iniciales a 120 unidades, muestra un VAN positivo de 158.194,19 € y una TIR del 129%. En contraste, el escenario 2, con solo 50 unidades vendidas en el año 0, presenta un VAN más bajo de 106.351,52 € y una TIR del 18%. Estos resultados indican que un mayor volumen de ventas en el inicio del proyecto tiene un impacto significativo en la rentabilidad a largo plazo. En el gráfico de la XXX se muestra la evolución del

VAN del proyecto en función del número de unidades vendidas en el primer año suponiendo un margen del 50% y una evolución anual de las ventas del 5%.

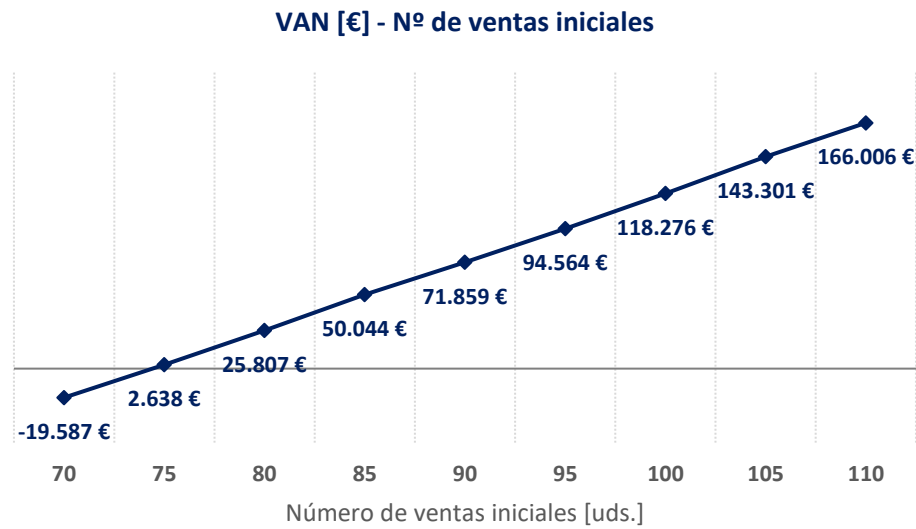


Figura 12. Evolucion del VAN del proyecto respecto al número de unidades vendidas inicialmente

Además, la evolución de las ventas a lo largo de los años también juega un papel crucial en los resultados financieros. El escenario 3, con ventas constantes de 80 unidades por año y un crecimiento anual del 0%, arroja un VAN negativo de -73.878,27 € y un Payback de más de 20 años. Esto indica que mantener las ventas estables sin un crecimiento adicional puede comprometer la viabilidad económica del proyecto. Por otro lado, el escenario 4, con ventas constantes de 100 unidades por año y sin crecimiento, muestra un VAN positivo de 48.496,93 € y una TIR del 93%. Estos resultados sugieren que incluso con ventas estables, un volumen adecuado puede generar rentabilidad.

En resumen, el análisis de sensibilidad revela que el margen de compraventa, el número de unidades vendidas en el año 0 y la evolución de las ventas son factores clave en el éxito del proyecto de internacionalización de Don Cicleteo. Es fundamental asegurar un margen adecuado en la compra y venta de los aparcamientos seguros, así como buscar estrategias para aumentar las ventas iniciales y fomentar un crecimiento constante a lo largo de los años. Estos factores influirán directamente en los resultados financieros, como el VAN, la TIR y el período de recuperación, determinando la viabilidad y la rentabilidad del proyecto. Por lo tanto, se recomienda que Don Cicleteo se enfoque en optimizar estos drivers para lograr el éxito en su expansión internacional.

4.3. ESTUDIO PARA LA IDENTIFICACIÓN DE POSIBLES FUENTES DE FINANCIACIÓN

Para el proyecto de internacionalizar el negocio de la empresa de aparcamientos seguros de bicicletas Don Cicleteo, es importante analizar las diferentes fuentes de acceso a financiación disponibles. Para realizar este análisis se ha acudido al Instituto de Comercio Exterior (ICEX), organismo público español encargado de promocionar a las empresas españolas a nivel internacional. Este organismo ofrece asesoramiento en estrategias que se plantean la exportación de sus productos al extranjero. A través de contactar de forma directa con el ICEX, uno de sus asesores nos ha proporcionado información relevante de cara a la financiación de proyectos de internacionalización; compartiendo dos organizaciones españolas expertas en ofrecer vías de financiación y asesoramiento a empresas que se plantean la expansión internacional como Don Cicleteo. Estas entidades son el Instituto de Crédito Oficial (ICO) y Enisa, que ofrecen opciones de financiación específicas para empresas en España.

El Instituto de Crédito Oficial (ICO) es una entidad pública española que tiene como objetivo promover el desarrollo económico del país. El ICO ofrece una variedad de líneas de financiación destinadas a apoyar a las empresas en diferentes etapas de su crecimiento. Para el proyecto de internacionalización de Don Cicleteo, podría ser interesante explorar líneas de crédito como el Programa ICO Internacional, diseñado para financiar proyectos de inversión en el extranjero. Esta línea de financiación podría ayudar a cubrir los costes asociados con la expansión internacional, como la apertura de nuevos aparcamientos seguros de bicicletas en otros países.

Enisa (Empresa Nacional de Innovación) es una entidad pública que depende del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo en España. Enisa se centra en el apoyo a la financiación de proyectos empresariales innovadores. A través de su línea de financiación "Enisa Competitividad", las empresas pueden acceder a préstamos participativos para impulsar su crecimiento y expansión. En el caso de Don Cicleteo, esta opción de financiación podría ser útil para respaldar la internacionalización

del negocio, ya que la innovación y la sostenibilidad son componentes clave de su modelo de negocio.

Además de estas entidades financieras, es importante explorar las subvenciones a nivel europeo y nacional que fomenten el crecimiento de empresas con un enfoque sostenible. La Unión Europea y los gobiernos nacionales suelen ofrecer programas de subvenciones y ayudas económicas para promover la sostenibilidad y la economía verde. En este sentido, Don Cicleteo podría investigar programas como Horizonte Europa, el Programa para el Medio Ambiente y la Acción por el Clima (LIFE) de la UE, así como las subvenciones y programas nacionales en España dirigidos a empresas sostenibles y proyectos de movilidad urbana.

En resumen, para financiar el proyecto de internacionalización de Don Cicleteo, se pueden considerar entidades como el Instituto de Crédito Oficial (ICO) y Enisa, que ofrecen líneas de financiación adaptadas a las necesidades empresariales. Además, es importante explorar las subvenciones a nivel europeo y nacional que fomenten la sostenibilidad y el crecimiento de empresas con modelos de negocio vinculados a la sostenibilidad. Esta combinación de fuentes de financiación puede ayudar a Don Cicleteo a llevar a cabo su plan de expansión internacional de manera sólida y sostenible.

Capítulo 8. BIBLIOGRAFÍA

- [1] «La República,» 2023. [En línea]. Available: <https://www.larepublica.co/globoeconomia/suben-las-ventas-de-bicicletas-en-el-mundo-mientras-la-produccion-aumenta-los-costos-3132431>. [Último acceso: 08 02 2023].
- [2] H. Chamizo, «La Información,» 2022. [En línea]. Available: <https://www.lainformacion.com/mercados-y-bolsas/bicis-revolucion-verde-bicicletas-electricas-inversores/2859870/>. [Último acceso: 2023 02 08].
- [3] S. Morkowitz, «We Love Cycling,» 15 11 2020. [En línea]. Available: <https://www.welovecycling.com/es/2020/11/15/mercado-global-bicicleta/>. [Último acceso: 2023].
- [4] AMBE, «Real Federación Española del Ciclismo,» 2022. [En línea]. Available: <https://rfec.com/index.php/es/smartweb/seccion/noticia/rfec/home/47942-EI-sector-de-la-bicicleta-continua-encadenando-cifras-record-de-crecimiento#:~:text=Seg%C3%BAn%20el%20estudio%20de%20AMBE, encima%20de%20los%20dos%20d%C3%ADgitos..> [Último acceso: 2023 02 10].
- [5] CBI Ministry of Foreign Affairs, «www.cbi.eu,» 02 05 2022. [En línea]. Available: <https://www.cbi.eu/market-information/tourism/cycling-tourism/market-potential>. [Último acceso: 2023].
- [6] Statista, «es.statista.com,» 04 2023. [En línea]. Available: <https://es.statista.com/outlook/mmo/bicycles/united-states#unit-sales>. [Último acceso: 2023].
- [7] C. McMahon, «www.zippia.com,» Zippia, 16 04 2023. [En línea]. Available: <https://www.zippia.com/advice/bicycle-industry-statistics/#:~:text=There%20are%20over%20200%20bike%20brands%20on%20the%20U.S.%20market..> [Último acceso: 2023].

- [8] EMR, «www.informesdeexpertos.com,» [En línea]. Available: <https://www.informesdeexpertos.com/informes/mercado-latinoamericano-de-bicicletas>. [Último acceso: 2023].
- [9] VOA News, «Cycling Becomes More Popular in China,» 14 August 2022. [En línea]. Available: <https://learningenglish.voanews.com/a/cycling-becomes-more-popular-in-china-/6697905.html#:~:text=Bicycles%20have%20long%20been%20used,to%20the%20COVID%2D19%20pandemic..> [Último acceso: 2023].
- [10] STATISTA, «www.statista.com,» [En línea]. Available: <https://www.statista.com/outlook/mmo/bicycles/south-africa>. [Último acceso: 2023].
- [11] EY, «The Australian Cycling Economy,» We Ride Aaustralia, 2021.
- [12] Comisión Europea, «ec.europa.eu,» [En línea]. Available: <https://ec.europa.eu/eurostat>.
- [13] European Cyclist Federation, [En línea]. Available: <https://ecf.com/>.
- [14] Expansión, «[Datosmacro.com](http://datosmacro.com),» [En línea]. Available: <https://datosmacro.expansion.com/>. [Último acceso: 2023].
- [15] Trading Economics, «Trading Economics,» [En línea]. Available: <https://tradingeconomics.com/>. [Último acceso: 2023].
- [16] Economipedia, [En línea]. Available: <https://economipedia.com/>.
- [17] Comisión Europea, «Cycling policy,» 2018. [En línea]. Available: <https://ec.europa.eu/>.
- [18] European Cyclists' Federation, «Cycling Barometer,» 2021. [En línea]. Available: <https://ecf.com/cycling-barometer>.
- [19] G. G. J. & Y. G. Grigoropoulos, «Bicycle theft in urban areas: The effectiveness of theft deterrent measures,» Journal of Transport & Health, 2016.

- [20] M. & G. M. Á. Sánchez, «Estrategias de entrada en el mercado,» McGraw-Hill, 2016.
- [21] P. Kraljic, «Purchasing must become supply management,» *Harvard Business Review*, pp. 61, 109, 1983.
- [22] J. & I. M. Gutiérrez, «El poder de negociación de los clientes en el sector turístico: análisis del sector hotelero español,» *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, pp. 139-146, 2018.
- [23] F. J. & P. D. Mesías, «Estructura de la competencia en el mercado de la bicicleta en España,» *La empresa ante el reto del cambio social: actas del XVII Congreso de ACEDE*, pp. 1-21, 2015.
- [24] Bikeep, «bikeep.com,» [En línea]. Available: <https://bikeep.com/infrastructure-innovation/>. [Último acceso: 2023].
- [25] Turvec, «turvec.com,» [En línea]. Available: <https://turvec.com/>. [Último acceso: 2023].
- [26] Juhuu Bikebox, «juhuu-bikebox,» [En línea]. Available: <https://juhuu-bikebox.at/>. [Último acceso: 2023].
- [27] La Ruche á Velós, «larucheavelos,» [En línea]. Available: <https://larucheavelos.fr/>. [Último acceso: 2023].
- [28] «Cerem,» 2022. [En línea]. Available: <https://www.cerem.es/blog/la-internacionalizacion-en-la-empresa>.
- [29] Ilustre Colegio de la Abogacía de Madrid, «BLOG – DERECHO DE LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES,» ICAM, [En línea]. Available: <https://masternegocios.icam.es/alanzas-negocios-internacionales/>. [Último acceso: 2023].
- [30] MurciaEconomía, «murciaeconomia.com,» MurciaEconomía, [En línea]. Available: <https://murciaeconomia.com/art/77846/la-internacionalizacion-de-franquicias-como-estrategia-para-llevar-tu-empresa-al-exterior>. [Último acceso: 2023].

Anexos

ANEXO I: Resultados detallados de Europa en el análisis de mercado Fase I

I.1. Datos y cálculos asociados a la demanda de bicicletas en Europa

EUROPA												
País	% transporte en bici	Puntuación		Venta de bicis [# bicis vendidas]	Bicis vendidas/habitante	Puntuación		Venta bicis eléctricas	Precio medio bicicleta [€]	Factor aceleración	Puntuación	
Alemania	11,80%	2,12	Alta	3.850.000	0,05	1,55	Media	605.000	698	2,75%	1,50	Media
Austria	7,00%	1,22	Media	397.000	0,04	1,49	Media	87.000	1050	7,04%	3,39	Baja
Bélgica	9,50%	1,69	Media	461.000	0,04	1,33	Media	141.000	420	-0,08%	0,25	Baja
Bulgaria	3,40%	0,54	Baja	77.000	0,01	0,31	Baja	0	140	2,36%	1,32	Media
Chipre	1,00%	0,09	Baja	29.056	0,03	1,06	Media	N/A	N/A	3,23%	1,71	Media
Croacia	6,45%	1,12	Media	347.260	0,09	2,95	Alta	N/A	N/A	6,16%	3,00	Alta
Dinamarca	16,00%	2,91	Alta	510.000	0,09	3,00	Alta	45.000	700	-0,64%	0,00	Baja
Eslovaquia	8,00%	1,41	Media	140.000	0,03	0,82	Baja	2.000	439	2,07%	1,20	Media
Eslovenia	6,30%	1,09	Media	310.000	0,15	3,00	Alta	1.000	250	5,17%	2,56	Alta
España	1,30%	0,15	Baja	1.116.000	0,02	0,75	Baja	40.000	603	5,51%	2,71	Alta
Estonia	4,50%	0,75	Baja	75.000	0,06	1,91	Media	2.000	250	0,56%	0,53	Baja
Finlandia	13,50%	2,44	Alta	320.000	0,06	1,96	Media	20.000	385	3,09%	1,65	Media
Francia	4,00%	0,66	Baja	2.783.000	0,04	1,38	Media	134.000	459	3,72%	1,92	Media
Grecia	1,12%	0,12	Baja	166.000	0,02	0,47	Baja	2.000	179	5,07%	2,52	Alta
Hungría	22,00%	3,00	Alta	22.100	0,00	0,00	Baja	2.000	286	3,44%	1,80	Media
Irlanda	7,00%	1,22	Media	213.303	0,04	1,42	Media	N/A	N/A	3,61%	1,88	Media
Italia	5,00%	0,84	Baja	1.688.000	0,03	0,92	Baja	124.000	390	2,64%	1,45	Media
Letonia	2,00%	0,28	Baja	72.125	0,04	1,26	Media	N/A	N/A	3,60%	1,87	Media
Lituania	7,00%	1,22	Media	113.000	0,04	1,35	Media	4	221	3,61%	1,88	Media
Luxemburgo	4,00%	0,66	Baja	10.370	0,02	0,50	Baja	N/A	N/A	3,91%	2,01	Alta
Malta	1,50%	0,19	Baja	14.922	0,03	0,94	Baja	N/A	N/A	1,45%	0,92	Baja
Países Bajos	27,00%	3,00	Alta	961.000	0,05	1,86	Media	273.000	1020	2,99%	1,60	Media
Polonia	5,00%	0,84	Baja	1.200.000	0,03	1,04	Media	10.000	383	3,61%	1,88	Media
Portugal	0,50%	0,00	Baja	350.000	0,03	1,12	Media	3.000	250	2,69%	1,47	Media
Reino Unido	2,00%	0,28	Baja	2.914.000	0,04	1,45	Media	40.000	523	3,57%	1,86	Media
Rep. Checa	6,30%	1,09	Media	490.000	0,05	1,53	Media	15.000	250	0,72%	0,60	Baja
Rumanía	6,20%	1,07	Media	510.000	0,03	0,86	Baja	2.000	200	3,61%	1,88	Media
Suecia	16,50%	3,00	Alta	576.000	0,06	1,88	Media	45.000	600	3,61%	1,88	Media

I.2. Datos y cálculos asociados a la infraestructura ciclista en Europa

EUROPA							
País	Seguridad de la red [# fallecidos]	# fallecidos/ # ciclistas	Puntuación		Inversión en infraestructura [€/hab]	Puntuación	
Alemania	426,00	0,00004341	2,84	Alta	9,20	3,00	Alta
Austria	40,00	0,00006397	2,72	Alta	4,50	2,14	Alta
Bélgica	85,00	0,00007736	2,64	Alta	5,20	2,49	Alta
Bulgaria	19,00	0,00008080	2,62	Alta	2,70	1,22	Media
Chipre	1,00	0,00011161	2,43	Alta	4,40	2,08	Alta
Croacia	9,00	0,00003457	2,89	Alta	1,20	0,46	Baja
Dinamarca	19,00	0,00002033	2,98	Alta	1,70	0,71	Baja
Eslovaquia	24,00	0,00005495	2,77	Alta	4,00	1,88	Media
Eslovenia	8,00	0,00006021	2,74	Alta	1,50	0,61	Baja
España	71,00	0,00011524	2,41	Alta	1,20	0,46	Baja
Estonia	1,00	0,00001671	3,00	Alta	0,50	0,10	Baja
Finlandia	31,00	0,00004150	2,85	Alta	1,60	0,66	Baja
Francia	162,00	0,00006005	2,74	Alta	1,20	0,46	Baja
Grecia	12,00	0,00010030	2,50	Alta	0,70	0,20	Baja
Hungría	40,00	0,00001868	2,99	Alta	6,20	3,00	Alta
Irlanda	7,00	0,00001997	2,98	Alta	36,00	3,00	Alta
Italia	169,00	0,00005704	2,76	Alta	3,00	1,37	Media
Letonia	17,00	0,00044897	0,41	Baja	3,90	1,83	Media
Lituania	12,00	0,00006132	2,73	Alta	1,40	0,56	Baja
Luxemburgo	3,00	0,00011816	2,39	Alta	0,60	0,15	Baja
Malta	4,00	0,00051670	0,00	Baja	1,50	0,61	Baja
Países Bajos	158,00	0,00003349	2,81	Alta	13,60	3,00	Alta
Polonia	300,00	0,00015856	2,08	Alta	1,60	0,66	Baja
Portugal	19,00	0,00036899	0,86	Baja	0,30	0,00	Baja
Reino Unido	100,00	0,00007454	2,57	Alta	5,30	2,54	Alta
Rep. Checa	51,00	0,00007564	2,56	Alta	0,30	0,00	Baja
Rumanía	191,00	0,00016057	2,07	Alta	0,90	0,31	Baja
Suecia	33,00	0,00001927	2,89	Alta	0,40	0,05	Baja

I.3. Datos y cálculos asociados a la estabilidad financiera en Europa

EUROPA																			
País	Población [Millones hab]	PIB [M€]	PIB per cápita [€]	Puntuación		Tasa de desempleo	Puntuación		IDH	Puntuación		Inflación	Puntuación		Deuda pública [M€]	Deuda pública [%PIB]	Déficit [%PIB]	Puntuación	
Alemania	83.155	3.858.300	46,40	2,41	Alta	6%	2,11	Alta	0,942	2,88	Alta	9%	2,51	Alta	2.471.628	64%	-3,70%	1,08	Media
Austria	8.933	406.149	45,47	2,37	Alta	8%	1,51	Media	0,916	2,37	Alta	11%	2,16	Alta	334.162	82%	-5,90%	0,50	Baja
Bélgica	11.566	502.312	43,43	2,26	Alta	6%	2,11	Alta	0,937	2,78	Alta	8%	2,61	Alta	548.488	109%	-5,60%	0,58	Baja
Bulgaria	6.917	71.077	10,28	0,53	Baja	5%	2,34	Alta	0,795	0,00	Baja	17%	1,30	Media	17.010	24%	-3,90%	1,03	Media
Chipre	896	24.019	26,81	1,39	Media	8%	1,48	Media	0,896	1,98	Media	7%	2,75	Alta	24.271	101%	-1,70%	1,61	Media
Croacia	4.036	58.254	14,43	0,75	Baja	7%	1,74	Media	0,858	1,24	Media	13%	1,86	Media	45.743	79%	-2,60%	1,37	Media
Dinamarca	5.840	336.719	57,66	3,00	Alta	2%	3,00	Alta	0,948	3,00	Alta	8%	2,66	Alta	123.315	37%	3,60%	3,00	Alta
Eslovaquia	5.460	98.523	18,05	0,94	Baja	6%	2,00	Media	0,848	1,04	Media	15%	1,52	Media	61.267	62%	-5,50%	0,61	Baja
Eslovenia	2.109	52.208	24,76	1,29	Media	5%	2,17	Alta	0,918	2,41	Alta	10%	2,32	Alta	38.877	74%	-4,70%	0,82	Baja
España	47.394	1.328.922	28,04	1,46	Media	13%	0,00	Baja	0,905	2,16	Alta	6%	2,94	Alta	1.427.238	107%	-6,87%	0,24	Baja
Estonia	1.330	31.445	23,64	1,23	Media	6%	2,08	Alta	0,89	1,86	Media	19%	1,05	Media	5.534	18%	-2,40%	1,42	Media
Finlandia	5.534	251.520	45,45	2,36	Alta	7%	1,77	Media	0,94	2,84	Alta	9%	2,45	Alta	181.920	72%	-2,80%	1,32	Media
Francia	67.440	2.500.870	37,08	1,93	Media	7%	1,60	Media	0,903	2,12	Alta	6%	2,91	Alta	2.821.899	113%	-6,50%	0,34	Baja
Grecia	10.683	181.675	17,01	0,88	Baja	12%	0,36	Baja	0,887	1,80	Media	7%	2,73	Alta	353.434	195%	-7,50%	0,08	Baja
Hungría	9.731	153.759	15,80	0,82	Baja	4%	2,57	Alta	0,846	1,00	Baja	26%	0,00	Baja	114.715	75%	-7,10%	0,18	Baja
Irlanda	5.007	426.283	85,14	3,00	Alta	4%	2,43	Alta	0,945	2,94	Alta	8%	2,59	Alta	236.073	55%	-1,70%	1,61	Media
Italia	59.258	1.782.050	30,07	1,56	Media	8%	1,45	Media	0,895	1,96	Media	10%	2,31	Alta	2.678.098	150%	-7,20%	0,16	Baja
Letonia	1.893	33.696	17,80	0,93	Baja	7%	1,71	Media	0,863	1,33	Media	22%	0,62	Baja	14.688	44%	-7,00%	0,21	Baja
Lituania	2.796	56.179	20,09	1,05	Media	9%	1,05	Media	0,875	1,57	Media	22%	0,59	Baja	24.536	44%	-1,00%	1,79	Media
Luxemburgo	635	73.314	115,50	3,00	Alta	5%	2,31	Alta	0,93	2,65	Alta	5%	3,00	Alta	17.729	24%	0,80%	2,26	Alta
Malta	516	14.983	29,03	1,51	Media	3%	2,86	Alta	0,918	2,41	Alta	7%	2,72	Alta	8.268	55%	-7,80%	0,00	Baja
Países Bajos	17.475	856.356	49,00	2,55	Alta	4%	2,68	Alta	0,941	2,86	Alta	8%	2,67	Alta	449.026	52%	-2,60%	1,37	Media
Polonia	37.840	574.772	15,19	0,79	Baja	5%	2,20	Alta	0,876	1,59	Media	17%	1,34	Media	306.837	53%	-1,80%	1,58	Media
Portugal	10.298	214.471	20,83	1,08	Media	7%	1,83	Media	0,866	1,39	Media	8%	2,56	Alta	269.250	126%	-2,90%	1,29	Media
Reino Unido	67.081	238.250	3,55	0,18	Baja	4%	2,63	Alta	0,889	1,84	Media	11%	2,25	Alta	103.260	43%	-5,10%	0,71	Baja
República Checa	10.702		0,00	0,00	Baja	4%	2,57	Alta	0,864	1,35	Media	18%	1,21	Media	-	-	-	2,05	Alta

Rumanía	19.186	241.268	12,58	0,65	Baja	6%	2,08	Alta	0,821	0,51	Baja	16%	1,38	Media	116.695	48%	-7,10%	0,18	Baja
Suecia	10.379	537.085	51,75	2,69	Alta	7%	1,71	Media	0,947	2,98	Alta	12%	1,98	Media	193.253	36%	-0,10%	2,03	Alta

ANEXO II: Resultados detallados del resto del mundo en el análisis de mercado Fase I

II.1. Datos y cálculos asociados a la demanda de bicicletas en el resto del mundo

RESTO DEL MUNDO (CIUDADES)						
Ciudades	% transporte en bici	Puntuación		Nº de estaciones de alquiler de bicis/100k ciclistas	Puntuación	
Santiago	3,90%	1,84	Media	5,96	0,34	Baja
Boston	2,40%	1,12	Media	32,00	2,11	Alta
Nueva York	1,20%	0,54	Baja	23,98	1,56	Media
Montreal	18,20%	3,00	Alta	7,42	0,44	Baja
Vancouver	7,00%	3,00	Alta	42,72	2,84	Alta
San Francisco	3,90%	1,84	Media	37,95	2,51	Alta
Portland	6,30%	3,00	Alta	45,14	3,00	Alta
Seattle	3,50%	1,65	Media	10,84	0,67	Baja
Washington	4,60%	2,18	Alta	6,43	0,37	Baja
Los Angeles	1,10%	0,49	Baja	7,41	0,44	Baja
Chicago	1,70%	0,78	Baja	16,25	1,04	Media
Detroit	1,00%	0,44	Baja	4,31	0,22	Baja
Sao Paulo	5,00%	2,37	Alta	2,50	0,10	Baja
Mexico City	0,08%	0,00	Baja	4,46	0,24	Baja
Bogota	4,00%	1,89	Media	1,00	0,00	Baja
Cali	4,50%	2,13	Alta	1,14	0,01	Baja
Buenos Aires	1,20%	0,54	Baja	7,17	0,42	Baja

II.2. Datos y cálculos asociados a la infraestructura ciclista en el resto del mundo

RESTO DEL MUNDO (CIUDADES)									
Ciudades	Calidad de la infraestructura	Puntuación		Inversión en infraestructura	Puntuación		# fallecidos/ 100k ciclistas	Puntuación	
Santiago	34,34	1,34	Media	50,88	1,44	Media	2,51	1,08	Media
Boston	54,2	2,53	Alta	90,4	3,00	Alta	0,49	2,94	Alta
Nueva York	48,2	2,17	Alta	90,4	3,00	Alta	0,66	2,78	Alta
Montreal	44,12	1,93	Media	72,73	2,30	Alta	0,42	3,00	Alta
Vancouver	51,09	2,35	Alta	72,73	2,30	Alta	0,44	2,98	Alta
San Francisco	56,12	2,65	Alta	90,4	3,00	Alta	0,56	2,87	Alta
Portland	61,96	3,00	Alta	90,4	3,00	Alta	0,96	2,50	Alta
Seattle	56,73	2,69	Alta	90,4	3,00	Alta	0,67	2,77	Alta
Washington	48,32	2,18	Alta	90,4	3,00	Alta	0,57	2,86	Alta
Los Angeles	50,65	2,32	Alta	90,4	3,00	Alta	0,85	2,61	Alta
Chicago	49,65	2,26	Alta	90,4	3,00	Alta	0,62	2,82	Alta
Detroit	55,79	2,63	Alta	90,4	3,00	Alta	0,91	2,55	Alta
Sao Paulo	12,04	0,00	Baja	21,97	0,29	Baja	1,71	1,82	Media
Mexico City	23,45	0,69	Baja	32,81	0,72	Baja	0,65	2,79	Alta
Bogota	17,3	0,32	Baja	14,6	0,00	Baja	3,21	0,44	Baja
Cali	13,07	0,06	Baja	14,6	0,00	Baja	3,69	0,00	Baja
Buenos Aires	16,94	0,29	Baja	20,06	0,22	Baja	0,83	2,62	Alta

II.3. Datos y cálculos asociados a la estabilidad financiera en el resto del mundo

RESTO DEL MUNDO							
Ciudades	Población	PIB per cápita [€]	Puntuación		Tasa de desempleo	Puntuación	
Santiago	6.254.314	12.977	0,00	Baja	7,4%	1,24	Media
Boston	654.776	76.204	2,55	Alta	4,0%	2,86	Alta
Nueva York	8.468.000	78.982	2,66	Alta	4,3%	2,71	Alta
Montreal	1.704.694	63.281	2,03	Alta	5,0%	2,38	Alta
Vancouver	700.000	52.614	1,60	Media	6,3%	1,76	Media
San Francisco	815.201	66.390	2,15	Alta	4,0%	2,86	Alta
Portland	641.162	55.876	1,73	Media	3,7%	3,00	Alta
Seattle	733.919	73.012	2,42	Alta	4,8%	2,48	Alta
Washington	712.816	87.414	3,00	Alta	4,5%	2,62	Alta
Los Angeles	3.849.000	68.355	2,23	Alta	8,7%	0,62	Baja
Chicago	2.697.000	64.390	2,07	Alta	6,6%	1,62	Media
Detroit	632.464	48.421	1,43	Media	7,0%	1,43	Media
Sao Paulo	12.396.372	21.283	0,33	Baja	8,3%	0,81	Baja
Mexico City	9.209.944	25.803	0,52	Baja	5,3%	2,26	Alta
Bogota	7.901.653	13.503	0,02	Baja	9,1%	0,43	Baja
Cali	2.508.653	13.101	0,01	Baja	10,0%	0,00	Baja
Buenos Aires	3.120.612	22.434	0,38	Baja	7,0%	1,43	Media

II.4. Resultados del análisis sensibilidad de los resultados del estudio de mercado del resto del mundo

Resumen esenarios				
Escenarios	Población	Demanda	Infraestructura	Estabilidad Financiera
Caso Base	25%	25%	25%	25%
Alto impacto demanda	20%	40%	20%	20%
Alto impacto infraestructura	20%	20%	40%	20%
Bajo impacto población-economía	10%	40%	40%	10%

Ciudades	Caso Base		Alto impacto demanda		Alto impacto infraestructura		Bajo impacto población-economía	
	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación
Santiago	1,51	Media	1,43	Media	1,47	Media	1,33	Media
Boston	1,78	Media	1,75	Media	1,99	Media	2,04	Alta
Nueva York	2,34	Alta	2,08	Alta	2,40	Alta	2,04	Alta
Montreal	1,80	Media	1,79	Media	1,90	Media	1,92	Media
Vancouver	1,78	Media	2,01	Alta	1,91	Media	2,32	Alta
San Francisco	1,92	Media	1,97	Media	2,10	Alta	2,27	Alta
Portland	2,07	Alta	2,25	Alta	2,23	Alta	2,60	Alta
Seattle	1,63	Media	1,54	Media	1,87	Media	1,85	Media
Washington	1,70	Media	1,62	Media	1,89	Media	1,86	Media
Los Angeles	1,88	Media	1,60	Media	2,04	Alta	1,69	Media
Chicago	1,84	Media	1,65	Media	2,00	Alta	1,81	Media
Detroit	1,13	Media	0,97	Baja	1,46	Media	1,38	Media
Sao Paulo	1,32	Media	1,31	Media	1,15	Media	1,04	Media
Mexico City	1,41	Media	1,15	Media	1,35	Media	0,93	Baja
Bogota	1,10	Media	1,07	Media	0,92	Baja	0,79	Baja
Cali	0,71	Baja	0,78	Baja	0,57	Baja	0,61	Baja
Buenos Aires	1,11	Media	0,98	Baja	1,03	Media	0,81	Baja

ANEXO III: Base datos principales empresas de mobiliario urbano europeas

Alemania				
Nombre empresa	Descripción	Actividad	Mobiliario urbano de bicis	Presencia
Escofet Deutschland	Es una empresa líder en el mercado de mobiliario urbano y soluciones para el paisaje urbano. Ofrece productos innovadores y de alta calidad, como bancos, mesas, juegos infantiles, pavimentos y elementos de iluminación	1. Diseño 2. Fabricación	Tienen experiencia en aparcamientos de bicicletas convencionales (metálicos)	España, Francia, Italia, Reino Unido, Alemania, Países Bajos y Estados Unidos
Metalco GmbH	Es una empresa alemana especializada en el diseño y la producción de mobiliario urbano de alta calidad y duradero. Ofrece una amplia gama de productos, desde bancos y mesas hasta papeleras y elementos de señalización	1. Diseño 2. Fabricación	Tienen experiencia en aparcamientos de bicicletas convencionales (metálicos)	Italia, España, Francia, Alemania, Reino Unido, Estados Unidos y Austria
Draht Mayr GmbH	Es una empresa alemana especializada en la producción de mobiliario urbano y cercados. Ofrece una amplia gama de productos, desde bancos y mesas hasta sistemas de cercado y elementos de señalización	1. Diseño 2. Fabricación	Tienen experiencia en aparcamientos de bicicletas eléctricas	Alemania, Italia, Francia y España
LAB23 Deutschland	La empresa LAB23 es una empresa italiana que se dedica al diseño y producción de mobiliario urbano y elementos de decoración para espacios públicos y privados.	1. Diseño 2. Fabricación	Tienen experiencia en aparcamientos de bicicletas convencionales (metálicos)	Italia, España, Francia, Alemania, Reino Unido, Estados Unidos y Canadá
Burri	Es una empresa italiana que se dedica al diseño y la producción de mobiliario urbano y soluciones para el paisaje urbano. Ofrece una amplia gama de productos, desde bancos y mesas hasta papeleras y elementos de señalización	1. Diseño 2. Fabricación	Tienen experiencia en aparcamientos de bicicletas convencionales (metálicos)	Alemania y Francia

Austria				
Nombre empresa	Descripción	Actividad	Mobiliario urbano de bicis	Presencia
Nusser Stadtmobiliar GmbH	Es una empresa austriaca especializada en el diseño y la producción de mobiliario urbano de alta calidad. Ofrece una amplia gama de productos, desde bancos y mesas hasta papeleras y elementos de señalización	1. Diseño 2. Fabricación	Tienen experiencia en aparcamientos de bicicletas convencionales (metálicos)	Austria, Bélgica, Francia, Italia, Países Bajos y España

WAGNER Solar GmbH	Es una empresa austriaca que se dedica a la producción de mobiliario urbano y sistemas de energía solar para aplicaciones en exteriores. Ofrece productos innovadores y de alta calidad, como bancos y mesas con paneles solares integrados, sistemas de iluminación solar y estaciones de carga para vehículos eléctricos	1. Diseño 2. Fabricación	Experiencia en paneles solares en mobiliario urbano	Austrias, Francia y Alemania
Lang+Lang Metallbau GmbH	Es una empresa austriaca especializada en la producción de mobiliario urbano y elementos de construcción en metal. Ofrece una amplia gama de productos, desde bancos y mesas hasta elementos de fachada y revestimientos en metal	1. Diseño 2. Fabricación	-	
Sitzfeldt GmbH	Es una empresa austriaca que se dedica a la producción de bancos y sillas para espacios públicos y privados. Ofrece productos de diseño moderno y elegante, con materiales de alta calidad y durabilidad	1. Diseño 2. Fabricación		Alemania, Austria, Bélgica, Dinamarca, España, Francia, Italia y Países Bajos
Artweiger GmbH	Es una empresa austriaca que se dedica a la producción de elementos de mobiliario para el baño y el hogar, pero también ofrece una línea de productos de mobiliario urbano de alta calidad, como bancos y mesas para espacios públicos. Ofrece productos innovadores y de diseño moderno	1. Diseño 2. Fabricación	-	-

Bélgica				
Nombre empresa	Descripción	Actividad	Mobiliario urbano de bicis	Presencia
Streetlife	Es una empresa belga que se dedica al diseño y la producción de mobiliario urbano y paisajismo. Ofrece una amplia gama de productos, desde bancos y mesas hasta jardineras y elementos de iluminación	1. Diseño 2. Fabricación	Aparcamientos de bicicletas personalizados (integrados con bancos)	Bélgica, UK, Alemania, Francia, Canada y Países Bajos
Durbanis	Es una empresa belga que se especializa en el diseño y la producción de mobiliario urbano y productos de decoración para espacios públicos y privados. Ofrece productos innovadores y de alta calidad, como bancos, mesas, jardineras, y juegos infantiles	1. Diseño 2. Fabricación	Aparcamientos de bicicletas metálicos	España, Países Bajos, Bélgica, Francia y EEUU

Euroform NV	Es una empresa belga que se dedica a la producción de mobiliario urbano y soluciones para el paisaje urbano. Ofrece una amplia gama de productos, desde bancos y mesas hasta papeleras y sistemas de señalización	1. Fabricación	Todo tipo de aparcamientos para bicicletas, tienen un box para el aparcamiento seguro	Italia, UK, Alemania, Austria, Países Bajos, Bélgica, Croacia, Francia, Portugal
Wolters MABEG	Es una empresa belga que se dedica a la producción de mobiliario urbano y elementos de señalización. Ofrece una amplia gama de productos, desde bancos y mesas hasta postes de señalización y sistemas de dirección de tráfico	1. Diseño 2. Fabricación	Todo tipo de aparcamientos para bicicletas, tienen un box para el aparcamiento seguro	Países Bajos, Bélgica y Francia
Streetlife by Sineu Graff	Es una empresa belga que se dedica al diseño y la producción de mobiliario urbano y soluciones para el paisaje urbano. Ofrece productos innovadores y de alta calidad, como bancos, mesas, jardineras, y elementos de iluminación con diseños personalizados y adaptados a las necesidades de cada proyecto	1. Diseño 2. Fabricación	-	Bélgica, Alemania, UK y Francia

Dinamarca				
Nombre empresa	Descripción	Actividad	Mobiliario urbano de bicis	Presencia
Vestre	Es una empresa danesa que se dedica a la producción de mobiliario urbano y soluciones para el paisaje urbano. Ofrece una amplia gama de productos, desde bancos y mesas hasta papeleras y elementos de iluminación	1. Diseño 2. Fabricación	Aparcamientos de bicicletas metálicos	EEUU, Italia, Alemania, UK y Dinamarca
Out-sider A/S	Es una empresa danesa que se especializa en el diseño y la producción de mobiliario urbano y productos de decoración para espacios públicos y privados. Ofrece productos innovadores y de alta calidad, como bancos, mesas, jardineras y juegos infantiles	1. Diseño 2. Fabricación	Aparcamientos de bicicletas personalizados	UK, Bélgica, Dinamarca, Países Bajos, Alemania, España y EEUU
Dansk Wilton A/S	Es una empresa danesa que se dedica a la producción de alfombras y moquetas para espacios públicos y privados, pero también ofrece una línea de productos de mobiliario urbano de alta calidad, como bancos y mesas para espacios públicos	1. Diseño 2. Fabricación	-	Dinamarca

HITSA	HITSA es una empresa especializada en la fabricación y comercialización de mobiliario urbano de alta calidad. La empresa cuenta con una amplia gama de productos que incluyen bancos, papeleras, jardineras, parques infantiles, aparcabicicletas, fuentes, marquesinas, pérgolas, entre otros.	1. Diseño 2. Fabricación	-	Dinamarca
-----------------------	---	-----------------------------	---	-----------

Francia				
Nombre empresa	Descripción	Actividad	Mobiliario urbano de bicis	Presencia
Bellitalia	Es una empresa italiana que se dedica al diseño y la producción de mobiliario urbano y soluciones para el paisaje urbano. Ofrece una amplia gama de productos, desde bancos y mesas hasta jardineras y elementos de iluminación	1. Diseño 2. Fabricación	Aparcamientos de bicicletas metálicos	Italia, Francia, Austria, EEUU, UK, Alemania y Países Bajos
Sineu Graff	Es una empresa francesa que se especializa en el diseño y la producción de mobiliario urbano y productos de decoración para espacios públicos y privados. Ofrece productos innovadores y de alta calidad, como bancos, mesas, jardineras y elementos de señalización	1. Diseño 2. Fabricación	-	Bélgica, Alemania, UK y Francia
Urbanica	Es una empresa francesa que se dedica al diseño y la producción de mobiliario urbano y soluciones para el paisaje urbano. Ofrece una amplia gama de productos, desde bancos y mesas hasta elementos de señalización y sistemas de iluminación	1. Diseño 2. Fabricación	Aparcamientos de bicicletas metálicos	Francia
Metalco France	Es una empresa francesa que se dedica a la producción de mobiliario urbano y soluciones para el paisaje urbano. Ofrece una amplia gama de productos, desde bancos y mesas hasta papeleras y marquesinas de autobús	1. Diseño 2. Fabricación	Aparcamientos de bicicletas y patinetes metálicos	Francia, España, Italia, UK, EEUU, Canada y Austria
Escofet	Es una empresa Española que se especializa en el diseño y la producción de mobiliario urbano y productos de decoración para espacios públicos y privados. Ofrece productos innovadores y de alta calidad, como bancos, mesas, jardineras y elementos de iluminación	1. Diseño 2. Fabricación	Aparcamientos de bicicletas metálicos	España, Francia, Alemania, UK, Dinamarca, Países Bajos

Italia				
Nombre empresa	Descripción	Actividad	Mobiliario urbano de bicis	Presencia
Metalco	Es una empresa italiana que se dedica a la producción de mobiliario urbano y soluciones para el paisaje urbano. Ofrece una amplia gama de productos, desde bancos y mesas hasta papeleras y elementos de señalización	1. Diseño 2. Fabricación	Aparcamientos de bicicletas y patinetes metálicos	Francia, España, Italia, UK, EEUU, Canada y Austria
Bellitalia	Es una empresa italiana que se dedica al diseño y la producción de mobiliario urbano y soluciones para el paisaje urbano. Ofrece una amplia gama de productos, desde bancos y mesas hasta jardineras y elementos de iluminación	1. Diseño 2. Fabricación	Aparcamientos de bicicletas metálicos	Italia, Francia, Austria, EEUU, UK, Alemania y Países Bajos
Sineu Graff Italia	Es una empresa italiana que se dedica al diseño y la producción de mobiliario urbano y soluciones para el paisaje urbano. Ofrece productos innovadores y de alta calidad, como bancos, mesas, jardineras y elementos de iluminación con diseños personalizados y adaptados a las necesidades de cada proyecto	1. Diseño 2. Fabricación	-	Bélgica, Alemania, UK y Francia

Países Bajos				
Nombre empresa	Descripción	Actividad	Mobiliario urbano de bicis	Presencia
Streetlife	Es una empresa holandesa que se dedica al diseño y la producción de mobiliario urbano y soluciones para el paisaje urbano. Ofrece una amplia gama de productos, desde bancos y mesas hasta jardineras y elementos de iluminación	1. Diseño 2. Fabricación	Aparcamientos de bicicletas personalizados (integrados con bancos)	Bélgica, UK, Alemania, Francia, Canada y Países Bajos
Falco	Es una empresa holandesa que se especializa en el diseño y la producción de mobiliario urbano y soluciones de aparcamiento para bicicletas. Ofrece una amplia gama de productos, desde bicicletas de estacionamiento y soportes para bicicletas hasta marquesinas y elementos de señalización	1. Diseño 2. Fabricación	Tiene bicihangares y aparcamientos para bicicletas eléctricas	Países Bajos, Alemania, Francia, UK, Bélgica e Italia
VelopA	Es una empresa holandesa que se dedica al diseño y la producción de mobiliario urbano y soluciones de aparcamiento para bicicletas. Ofrece una amplia gama de productos, desde soportes para bicicletas hasta estacionamientos y sistemas de gestión de aparcamiento	1. Diseño 2. Fabricación	Gran variedad de modelos de aparcamiento de bicis	Países Bajos, Bélgica, UK, Dinamarca, Francia, Portugal, España y Austria
Flexotels	Es una empresa holandesa que se especializa en el diseño y la producción de soluciones de alojamiento móviles y temporales. Ofrece una amplia gama de productos, desde tiendas de campaña y cabañas hasta contenedores de envío y unidades de alojamiento prefabricadas	1. Diseño 2. Fabricación	-	Países Bajos, UK, Alemania, Dinamarca y Bélgica

Reino Unido				
Nombre empresa	Descripción	Actividad	Mobiliario urbano de bicis	Presencia
Marshalls	Es una empresa británica que se dedica al diseño y la producción de mobiliario urbano y soluciones para el paisaje urbano. Ofrece una amplia gama de productos, desde bancos y mesas hasta jardineras y elementos de iluminación	1. Diseño 2. Fabricación	Aparcamientos de bicicletas metálicos	UK
Broxap	Es una empresa británica que se especializa en el diseño y la producción de mobiliario urbano y soluciones de aparcamiento para bicicletas. Ofrece una amplia gama de productos, desde bicicletas de estacionamiento y soportes para bicicletas hasta marquesinas y elementos de señalización	1. Diseño 2. Fabricación	Todo tipo de aparcamiento de bicicletas, tienen bicihangares	UK
Furnitubes	Es una empresa británica que se dedica al diseño y la producción de mobiliario urbano y soluciones para el paisaje urbano. Ofrece una amplia gama de productos, desde bancos y mesas hasta jardineras y elementos de señalización	1. Diseño 2. Fabricación	Aparcamientos de bicicletas metálicos	UK
Artform Urban Furniture	Es una empresa británica que se dedica al diseño y la producción de mobiliario urbano y soluciones para el paisaje urbano. Ofrece una amplia gama de productos, desde bancos y mesas hasta esculturas y elementos de iluminación	1. Diseño 2. Fabricación	Todo tipo de aparcamiento de bicicletas, tienen bicihangares	UK
Bailey Streetscene	Es una empresa británica que se dedica al diseño y la producción de mobiliario urbano y soluciones para el paisaje urbano. Ofrece una amplia gama de productos, desde bancos y mesas hasta jardineras y elementos de señalización, con diseños personalizados y adaptados a las necesidades de cada proyecto	1. Diseño 2. Fabricación	Todo tipo de aparcamiento de bicicletas, tienen bicihangares	UK

ANEXO IV: Base datos principales empresas gestoras de estaciones de transporte público

País	Empresa	Sector	Descripción	Contacto inversores
Alemania	Deutsche Bahn AG	Ferroviario	Empresa responsable de los servicios de transporte ferroviario de pasajeros y de la construcción y mantenimiento de infraestructuras ferroviarias de Alemania	robert.strehl@deutschebahn.com
	Flixbus	Autobuses	Empresa alemana de transporte de autobús que opera servicios nacionales e internacionales en toda Europa. La compañía también opera algunas estaciones de autobús en Alemania	
	ADAC Postbus	Autobuses	ADAC Postbus es una empresa alemana de transporte de autobús que se especializa en servicios interurbanos. La compañía también opera algunas estaciones de autobús en el país	
	Berlin Linien Bus	Autobuses	°	
	Eurolines	Autobuses	Eurolines es una empresa de transporte de autobús que opera servicios internacionales en toda Europa, incluyendo algunos servicios en Alemania. La compañía también puede gestionar algunas estaciones de autobús en el país.	
Austria	Österreichische Bundesbahnen (ÖBB)	Ferroviario	Responsable de la operación de la mayoría de los servicios ferroviarios nacionales e internacionales de pasajeros y carga en Austria, así como del mantenimiento y desarrollo de la infraestructura ferroviaria del país	
	Österreichische Postbus AG	Autobuses	Es una empresa subsidiaria de Österreichische Post AG, que gestiona la mayoría de las estaciones de autobuses en el territorio austriaco, y es responsable de la operación de servicios de autobuses regionales y urbanos	
Dinamarca	DSB (Danske Statsbaner)	Ferroviario	Es la principal responsable de la gestión de las estaciones de tren. DSB opera la mayoría de los servicios ferroviarios nacionales e internacionales de pasajeros y carga en Dinamarca, así como del mantenimiento y desarrollo de la infraestructura ferroviaria del país	
	Movia	Autobuses	Es una empresa de transporte público que opera servicios de autobuses urbanos e interurbanos en Dinamarca, y gestiona varias estaciones de autobuses en todo el país	movia@moviatrafik.dk

	Midttrafik	Autobuses	Es otra empresa de transporte público que opera servicios de autobuses urbanos e interurbanos en Dinamarca, y que también gestiona algunas estaciones de autobuses en el centro de Jutlandia	
Francia	SNCF Gares & Connexions	Ferroviario	Compañía pública que opera servicios de trenes regionales, nacionales e internacionales, y también es responsable de la gestión y el mantenimiento de la infraestructura ferroviaria en todo el país	investors@sncf.fr
	RATP (Régie Autonome des Transports Parisiens)	Autobuses	Es una empresa de transporte público que gestiona los autobuses, metro y tranvías en la región de Île-de-France, que incluye París y sus alrededores. RATP también gestiona varias estaciones de autobuses en la región	
Italia	Trenitalia	Ferroviario	Opera servicios de trenes de alta velocidad, trenes regionales y trenes internacionales en toda Italia. Además, Trenitalia también es responsable de la gestión y el mantenimiento de la infraestructura ferroviaria en el país, incluyendo las estaciones de tren	s.pierini@fsitaliane.it
	Autostradale	Autobuses	Es una empresa de transporte que ofrece servicios de autobuses entre ciudades en Italia y otros países de Europa. Autostradale gestiona varias estaciones de autobuses en el país, especialmente en las ciudades más grandes	INFO@AUTOSTRADE.IT
Holanda	Nederlandse Spoorwegen (NS)	Ferroviario	Empresa responsable de la operación, mantenimiento y gestión de la infraestructura ferroviaria en los Países Bajos, incluyendo las estaciones de tren	
	Connexxion	Autobuses	Es una empresa de transporte que opera servicios de autobuses urbanos, suburbanos e interurbanos en los Países Bajos. Connexxion también gestiona algunas estaciones de autobuses en diferentes partes del país	
UK	Network Rail	Ferroviario	Es una empresa pública que es responsable de la gestión y mantenimiento de la infraestructura ferroviaria en todo el Reino Unido, incluyendo las estaciones de tren	
	Transport for London	Ferroviario	Es la autoridad de transporte local en Londres, y gestiona varias estaciones de tren en la red de ferrocarriles de cercanías en Londres	
	National Express	Autobuses	Es una empresa de transporte que opera servicios de autobuses interurbanos en todo el Reino Unido. Además, National Express también gestiona algunas estaciones de autobuses importantes	https://www.nationalexpressgroup.com/contact-us/

	Stagecoach	Autobuses	Es otra empresa de transporte que opera servicios de autobuses urbanos, suburbanos e interurbanos en todo el Reino Unido. Stagecoach también gestiona algunas estaciones de autobuses en diferentes partes del país	https://www.stagecoachgroup.com/financial.aspx
--	------------	-----------	---	---

ANEXO V: Base datos principales empresas de alquiler de bicicletas turísticas

País	Empresa	Descripción	Contacto inversores
Alemania	Nextbike	Nextbike es una empresa de alquiler de bicicletas en Alemania que ofrece una amplia gama de opciones de alquiler en más de 200 ciudades en todo el país. La empresa permite a los usuarios registrarse y reservar bicicletas en línea, y luego recogerlas en estaciones de alquiler convenientemente ubicadas. Los usuarios pueden devolver las bicicletas en cualquier estación de alquiler de Nextbike	kundenservice@nextbike.de
	Call a bike	Call a Bike es un servicio de alquiler de bicicletas operado por la compañía ferroviaria Deutsche Bahn en Alemania. La empresa ofrece bicicletas de alta calidad para su uso en ciudades y áreas urbanas, y los usuarios pueden registrarse y reservar bicicletas a través de una aplicación móvil. Call a Bike cuenta con una amplia red de estaciones de alquiler en varias ciudades alemanas, lo que hace que el servicio sea muy conveniente para los usuarios que se desplazan en tren. Además, las bicicletas están equipadas con tecnología GPS, lo que permite a los usuarios localizar y reservar bicicletas fácilmente en cualquier momento y en cualquier lugar	found@callabike.de
	Lidl Bike	Lidl Bike es un servicio de alquiler de bicicletas ofrecido por la cadena de supermercados Lidl en varias ciudades de Alemania. La empresa cuenta con una flota de bicicletas de alta calidad, desde bicicletas convencionales hasta bicicletas eléctricas, que se pueden alquilar por un período de tiempo determinado. Los usuarios pueden reservar bicicletas a través de una aplicación móvil y recogerlas en las estaciones de alquiler ubicadas en diferentes puntos de la ciudad	
	Zweiradperle	Zweiradperle es una empresa de alquiler de bicicletas en Hamburgo, Alemania. La empresa ofrece una amplia variedad de bicicletas para alquilar, desde bicicletas convencionales hasta bicicletas eléctricas y bicicletas para niños. Los usuarios pueden reservar bicicletas en línea o en persona y recogerlas en la tienda de alquiler en Hamburgo. Zweiradperle también ofrece tours guiados en bicicleta por Hamburgo para los usuarios que deseen explorar la ciudad de manera más detallada. Además, la empresa se centra en la sostenibilidad, utilizando bicicletas eléctricas y fomentando el uso de la bicicleta como medio de transporte sostenible.	info@zweiradperle.hamburg

	ListnRide	ListnRide es una plataforma en línea que conecta a usuarios con propietarios de bicicletas que desean alquilar sus bicicletas en Alemania. La plataforma cuenta con una amplia selección de bicicletas de alta calidad, desde bicicletas convencionales hasta bicicletas eléctricas y bicicletas de montaña. Los usuarios pueden buscar y reservar bicicletas en línea, y los propietarios de bicicletas pueden ganar dinero extra alquilando sus bicicletas cuando no las están usando. Además, ListnRide cuenta con un seguro de protección que cubre tanto a los usuarios como a los propietarios de bicicletas, lo que hace que el proceso de alquiler sea seguro y sin complicaciones.	contact@listnride.com
	Mietrad	Mietrad es un servicio de alquiler de bicicletas que opera en varias ciudades alemanas, como Colonia, Düsseldorf y Frankfurt. La empresa ofrece una amplia gama de bicicletas, desde bicicletas convencionales hasta bicicletas eléctricas, bicicletas de montaña y bicicletas para niños. Los usuarios pueden reservar bicicletas a través de una aplicación móvil o en persona en las tiendas de alquiler. Además, Mietrad también ofrece tours en bicicleta y servicios de entrega y recogida de bicicletas a domicilio para mayor comodidad de los usuarios.	info@mietrad.de
Austria	Citybike Wien	Opera en Viena, ofrece alquiler de bicicletas convencionales y bicicletas eléctricas en estaciones automáticas en toda la ciudad	
	Nextbike Austria	Ofrece alquiler de bicicletas en varias ciudades austríacas, incluyendo Graz, Salzburgo, Linz y Klagenfurt. Los usuarios pueden reservar bicicletas en línea o mediante la aplicación móvil	
	BikePalast	Se encuentra en Innsbruck, la empresa ofrece una amplia gama de bicicletas de montaña, bicicletas eléctricas y bicicletas convencionales	
	Donkey Republic Austria	También ofrece servicio de alquiler de bicicletas en Viena, los usuarios pueden reservar bicicletas en línea o mediante la aplicación móvil	
	eBike Rent Vienna	Especializado en bicicletas eléctricas en Viena, la empresa ofrece una amplia selección de bicicletas eléctricas para alquilar por horas, días o semanas	
Dinamarca	Baiskeli	Baiskeli es una empresa danesa que se dedica al alquiler de bicicletas convencionales y bicicletas eléctricas en Copenhague, Dinamarca. Ofrece una amplia variedad de bicicletas y servicios, incluyendo tours en bicicleta por la ciudad y servicios de reparación de bicicletas	rental@baisikeli.dk

	Donkey Republic	<p>Donkey Republic es una empresa de alquiler de bicicletas fundada en Dinamarca que opera en varias ciudades de Dinamarca y otras partes de Europa. La empresa ofrece una plataforma digital que permite a los usuarios reservar y desbloquear bicicletas en cualquier momento y en cualquier lugar. Las bicicletas de Donkey Republic están equipadas con tecnología de seguimiento GPS para una fácil localización y están diseñadas para ser cómodas y seguras para los usuarios. Donkey Republic se centra en la sostenibilidad, utilizando bicicletas eléctricas y reciclando las baterías de las bicicletas al final de su vida útil.</p>	support@donkeyrepublic.com
	GoBike	<p>GoBike es un sistema de bicicletas compartidas ubicado en Copenhague, Dinamarca. Los usuarios pueden desbloquear una bicicleta utilizando una aplicación móvil, y las bicicletas pueden ser devueltas en cualquiera de las estaciones de la red en la ciudad. GoBike ofrece bicicletas eléctricas y convencionales, y los usuarios pueden alquilar bicicletas por periodos cortos o largos. Es una opción popular para residentes y turistas que buscan una forma conveniente y sostenible de desplazarse por la ciudad.</p>	info@gobikeshop.dk
	Bike Rental Copenhagen	<p>Copenhagen Bike Rental es una empresa de alquiler de bicicletas ubicada en Copenhague, Dinamarca. Ofrece una amplia variedad de bicicletas, incluyendo bicicletas eléctricas y bicicletas de montaña. Los usuarios pueden alquilar bicicletas por periodos cortos o largos, y la empresa también ofrece tours guiados en bicicleta por la ciudad. Además, Copenhagen Bike Rental ofrece servicios de reparación y mantenimiento de bicicletas. Es una opción popular para turistas que desean explorar la ciudad en bicicleta.</p>	
Francia	Vélib' Métropole	<p>Vélib' Métropole es un sistema de alquiler de bicicletas públicas en París, Francia. Con más de 14.000 bicicletas disponibles en más de 1.200 estaciones en toda la ciudad, es uno de los sistemas de alquiler de bicicletas más grandes del mundo. Los usuarios pueden adquirir un pase corto o largo plazo y desbloquear una bicicleta en cualquiera de las estaciones utilizando una tarjeta de crédito o una aplicación móvil. El sistema está diseñado para fomentar la movilidad sostenible y reducir la congestión del tráfico en la ciudad.</p>	enzo.guiggi@smovengo.fr
	Blue Bike Tours	<p>Blue Bike Tours es una empresa de alquiler de bicicletas para turistas en París, Francia, que también ofrece visitas guiadas en bicicleta por la ciudad. Con una amplia selección de bicicletas y accesorios, los turistas pueden alquilar bicicletas para explorar la ciudad por su cuenta o unirse a un recorrido guiado para descubrir los lugares turísticos más importantes de París, así como algunas zonas menos conocidas de la ciudad.</p>	

	Fat Tire Tours	Fat Tire Tours es una empresa de alquiler de bicicletas y recorridos turísticos en París, Francia, que ofrece una amplia gama de opciones de recorridos en bicicleta por la ciudad, incluyendo tours por los principales lugares turísticos, recorridos nocturnos, y excursiones a Versalles.	support@fattiretours.com
	Bordeaux Bike Experience	Bordeaux Bike Experience es una empresa de alquiler de bicicletas y recorridos turísticos en Burdeos, Francia, que ofrece una variedad de opciones para explorar la ciudad en bicicleta. Sus recorridos turísticos guiados en bicicleta son una excelente manera de descubrir la ciudad y sus alrededores mientras se aprende sobre la historia y la cultura local. Además, ofrecen alquileres de bicicletas de alta calidad para aquellos que prefieren explorar la ciudad a su propio ritmo. Los clientes pueden elegir entre bicicletas clásicas, bicicletas eléctricas y bicicletas de carretera, todas equipadas con cestas y candados para mayor comodidad y seguridad.	contact@bourdeaux-bike-experience.com
	Nice Cycle Tours	Nice Cycle Tours es una empresa de alquiler de bicicletas y recorridos turísticos en la ciudad de Niza, en la Riviera francesa. Ofrecen alquileres de bicicletas de alta calidad para aquellos que prefieren explorar la ciudad a su propio ritmo, así como tours guiados en bicicleta que recorren los principales lugares de interés de la ciudad y sus alrededores.	admin@nicecycletours.com
Italia	BimBimBikes	BimBimBikes es una plataforma en línea que ofrece alquiler de bicicletas en Italia y en otras partes del mundo. Con más de 150 puntos de alquiler de bicicletas en Italia, la empresa permite a los turistas reservar bicicletas de forma fácil y rápida, para explorar los paisajes urbanos y naturales de Italia en bicicleta. BimBimBikes ofrece una gran variedad de opciones de alquiler de bicicletas, desde bicicletas de ciudad hasta bicicletas eléctricas y bicicletas de carretera, adaptándose a las necesidades y preferencias de cada ciclista.	
	Italy Bike Hotels	Italy Bike Hotels es una empresa italiana que se dedica a ofrecer tours en bicicleta y alojamiento a ciclistas. Cuenta con una amplia red de hoteles y resorts que ofrecen servicios específicos para ciclistas, como talleres de reparación, alquiler de bicicletas y rutas personalizadas	
	Tuscany Bike Tours	Tuscany Bike Tours es una empresa especializada en la organización de recorridos en bicicleta	
	Florence by Bike	Florence by Bike es una empresa de alquiler de bicicletas y tours en bicicleta en Florencia, Italia.	
Holanda	MacBike	MacBike es una reconocida empresa de alquiler de bicicletas en Ámsterdam y otras ciudades holandesas. Con una amplia red de ubicaciones de alquiler, MacBike es líder en el turismo ciclista en Holanda. Ofrecen una amplia selección de bicicletas, incluyendo bicicletas estándar, bicicletas eléctricas y bicicletas para niños.	

	Rent a Bike Amsterdam	Rent a Bike Amsterdam es una empresa establecida en Ámsterdam que se especializa en el alquiler de bicicletas para turistas.
	Yellow Bike	Yellow Bike es una empresa con sede en Ámsterdam que ofrece alquiler de bicicletas y tours guiados en bicicleta
	Black Bikes	Black Bikes es una empresa de alquiler de bicicletas ampliamente reconocida con múltiples ubicaciones en diferentes ciudades de Holanda. Su enfoque principal es ofrecer bicicletas clásicas holandesas, junto con opciones de bicicletas eléctricas y bicicletas para niños
	Bike4U	Bike4U es una empresa de alquiler de bicicletas con sede en Róterdam que también opera en otras ciudades de Holanda. Ofrecen una amplia variedad de bicicletas de calidad, adaptadas a diferentes edades y tamaños
UK	Santander Cycles	Santander Cycles, también conocido como "Boris Bikes", es un popular sistema de alquiler de bicicletas en Londres. Con una extensa red de estaciones de bicicletas en toda la ciudad, ofrece un acceso conveniente y flexible para los turistas
	Edinburgh Bike Hire	Edinburgh Bike Hire es una empresa de alquiler de bicicletas ubicada en Edimburgo, Escocia. Ofrecen una amplia selección de bicicletas para adaptarse a diferentes necesidades y niveles de experiencia
	On Your Bike	On Your Bike es una empresa de alquiler de bicicletas en Londres, Bristol y Birmingham. Ofrecen una amplia gama de bicicletas, incluyendo bicicletas urbanas, de montaña y eléctricas. Además del alquiler, también ofrecen servicios de reparación y venta de bicicletas, lo que las convierte en una opción integral para los ciclistas.
	Bike & Go	Bike & Go es un servicio de alquiler de bicicletas disponible en varias estaciones de tren en todo el Reino Unido. Es una opción conveniente para los viajeros que desean alquilar una bicicleta al llegar a su destino en tren. Con una tarifa de alquiler asequible y la opción de alquilar la bicicleta por un período prolongado
	Pedal Me	Pedal Me es una empresa de alquiler de bicicletas y servicios de transporte en bicicleta en Londres. Además del alquiler de bicicletas, ofrecen servicios de taxi en bicicleta