



GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS
CURSO ACADÉMICO 2015/2016

TRABAJO FIN DE GRADO
Mención en Dirección General

**ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO DEL SECTOR Y SU
COMPARATIVA EUROPEA:
FABRICANTES DE LA BICICLETA**

**ECONOMIC AND FINANCIAL ANALYSIS FOR SECTOR AND
EUROPEAN COMPARISON:
MANUFACTURERS OF BICYCLE**

AUTOR(A):
Andriy Petrovskyy

DIRECTOR(A):
Francisco Manuel Somohano Rodríguez

Junio 2016

Índice de contenidos:

RESUMEN / ABSTRACT	4
RESUMEN.....	4
ABSTRACT.....	5
1. INTRODUCCIÓN	6
2. DESCRIPCIÓN DEL SECTOR.....	7
2.1. SITUACIÓN EN ESPAÑA.....	7
2.2. SITUACIÓN EN EUROPA	8
3. PROBLEMÁTICA DEL SECTOR	9
4. LA INNOVACIÓN DENTRO DEL SECTOR.....	9
4.1. INNOVACIÓN DE PRODUCTO	10
4.2. INNOVACIÓN DE PROCESOS	10
5. OBJETIVO E HIPÓTESIS	11
6. METODOLOGÍA	12
7. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	14
7.1. PERÍODOS MEDIOS DE LA ACTIVIDAD	15
7.2. MARGEN Y ROTACIÓN.....	17
8. CONCLUSIONES	23
9. BIBLIOGRAFÍA	25
10. ANEXO	26

Abreviaturas recurrentes

AMBE	Asociación de Marcas y Bicicletas de España
ECF	European Cyclists' Federation (Federación Europea de Ciclistas)
DGT	Dirección General de Tráfico
I+D	Investigación y Desarrollo
UE	Unión Europea
CNAE	Clasificación Nacional de Actividades Económicas
PMC	Periodo Medio de Cobro
PMP	Periodo Medio de Pago
PMA	Periodo Medio de Almacén
PMMF	Periodo Medio de Maduración Financiera
JIT	Just in Time
CONEBI	Confederation of the European Bicycle Industry

RESUMEN / ABSTRACT

RESUMEN

El presente Trabajo Fin de Grado está centrado en estudiar las empresas dedicadas a la actividad de fabricación de bicicletas y sus componentes que corresponde al epígrafe 3092 del código CNAE. El objetivo principal está basado en analizar la importancia de la innovación dentro de la industria y contestar a la pregunta si las empresas que más invierten en la innovación obtienen alguna ventaja competitiva. Para ello, se realiza el análisis económico financiero del sector. Además, se obtiene la información de las páginas web de las empresas seleccionadas. El estudio abarcará el periodo de 10 años, desde el 2005 hasta el año 2014 inclusive. Para el análisis se tienen en cuenta solamente las empresas que realizan su actividad en el territorio europeo.

En primer lugar, realizo el estudio de la situación del sector en territorio nacional. Crecimiento experimentado, empleo que genera y el tipo de producto demandado.

En segundo lugar, analizo la evolución del sector en todo el territorio europeo identificando los posibles diferentes mercados. Se estudian las características de cada uno de los mercados identificados y que tipo de empresas operan en él.

A continuación, indico la problemática del sector, que dificultades tienen las empresas dentro de la industria y cuáles son los puntos fuertes para poder superar esas dificultades.

Seguidamente, realizo el análisis de las innovaciones observadas en la última década. Los nuevos productos, materiales que se utilizan e innovaciones en los procesos productivos más destacados.

Posteriormente, procedo a analizar los datos obtenidos para detectar los cambios sufridos durante la crisis y cómo ha evolucionado la industria en los años posteriores.

Finalmente saco las conclusiones del estudio destacando los datos más relevantes y contestando a las preguntas planteadas.

En definitiva, el estudio puede resultar de interés para todas aquellas personas u organismos relacionados con el sector de la bicicleta.

PALABRAS CLAVE

Bicicleta; Innovación; Ventaja competitiva; Análisis financiero.

ABSTRACT

This “Trabajo Fin de Grado” is focused in studying companies dedicated to the activity of manufacturing bicycles and components which corresponding to epigraph 3092 of the NCEA code. The main aim is based on analysing the importance of innovation in the industry and answer the question whether companies that invest more in innovation gain any competitive advantage. With this objective in mind I performed the economic and financial analysis of the sector. In addition, is obtained the information from websites of companies selected. The study covers the period of 10 years, from 2005 to 2014 inclusive. For the analysis it was taken only the companies that perform their activities in Europe.

Firstly, I studied the situation of the sector in national territory. The growth, employment generation and the kind of product demanded.

Secondly, I analysed the evolution of the sector in territory of Europe to identify possible different markets. I studied the characteristics of each market identified and what kind of companies were operating in it.

Next, I indicated the problematic of the sector, which difficulties have got the companies in the industry and which are the strong points to overcome their difficulties.

Then, I performed the analysis of innovation in the last decade. New products, materials that has been used and the most important innovation in production processes.

After that, I proceed to analyse the data obtained for detect the changes suffered during the crisis and how the industry has developed during the following years.

Finally, I obtained the conclusions of my study highlighting the most important results obtained after my research and answering the questions proposed.

In short, this study could be useful for all the people and organizations related with the sector of bicycles.

KEYWORDS

Bicycle; Innovation; Competitive advantage; Financial analysis

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como objetivo realizar el estudio de las empresas dedicadas a la actividad de fabricación de la bicicleta y sus componentes. El análisis se centra en empresas que desarrollan su actividad en el territorio europeo. Para ello, como punto de partida, se utilizarán datos proporcionados por la base de datos de información contable Amadeus. Además, se extraerán datos de las páginas web de las empresas seleccionadas para completar el estudio.

El motivo de la elección del sector se encuentra en varios factores. En primer lugar, la creciente preocupación por el medioambiente y el cuidado de la salud, que han impulsado la utilización de la bicicleta en los últimos años. En segundo lugar, los avances tecnológicos que ha experimentado el sector en la última década. Por último, la peatonización de los centros históricos de las ciudades en España y la dificultad de encontrar aparcamiento.

La metodología del presente trabajo se basará en realizar un estudio descriptivo y estadístico de los datos del sector. Con los datos económicos y financieros sobre las empresas se realizarán distintos filtros para llegar a la muestra representativa. Con las empresas seleccionadas se realizará un estudio más exhaustivo para conseguir información más detallada sobre ellas. Se estudiará la importancia que dan las empresas a la Investigación y Desarrollo y que ventajas competitivas les proporciona respecto a sus competidores.

Aunque se abordará el periodo desde el año 2005 hasta 2014 inclusive, solo nos centraremos en ciertos años. De esta manera se comprobará que cambios ha experimentado la industria durante los años de la crisis económica y que medidas han adoptado las empresas para sobrevivir durante ese período.

Se realizará un breve estudio sobre la situación del sector en España y en Europa. La problemática del sector, qué empresas operan en el territorio europeo y qué ventajas y desventajas competitivas tienen respecto a los fabricantes de otros territorios.

Según todo lo comentado anteriormente, el objetivo principal del presente trabajo es (1) mostrar la evolución del sector a través de los datos económicos proporcionados; (2) estudiar la importancia de la innovación dentro de la industria; y (3) comparar si las empresas que más invierten en I+D son más rentables que las que siguen una estrategia más defensiva.

2. DESCRIPCIÓN DEL SECTOR

2.1. SITUACIÓN EN ESPAÑA

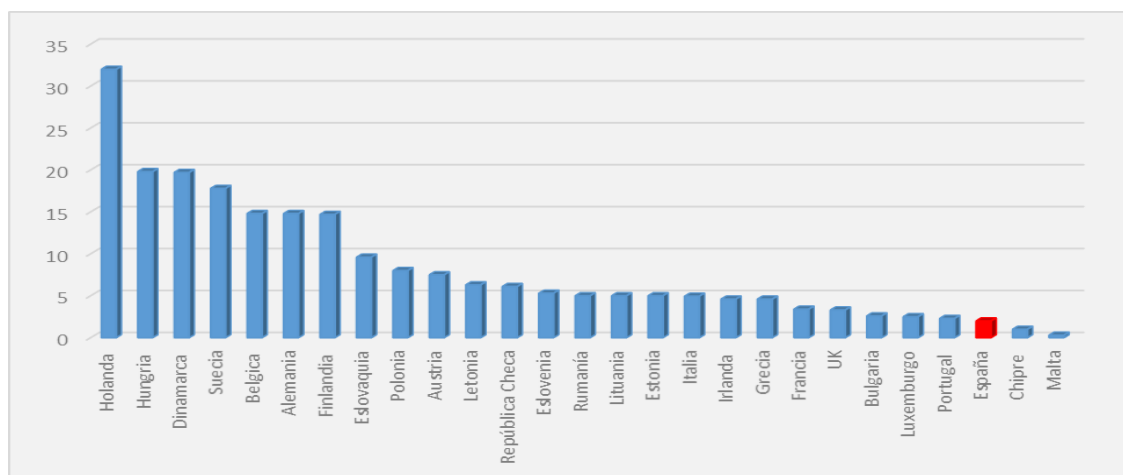
En España la demanda de la bicicleta estaba ligada con la práctica del deporte y uso recreativo ocasional. Sin embargo, durante los últimos años el interés por la bicicleta como medio de transporte se ha incrementado de forma sustancial. Ayuntamientos y el Gobierno, conscientes de los beneficios que proporciona, se han implicado en promover su uso como medio de transporte. Según los datos que proporciona la Dirección General de Tráfico en su informe anual, hay unos 3,8 millones de españoles que usan la bicicleta a diario, es decir, alrededor de un 8% de la población, mientras que los que usan la bici con frecuencia rondan unos 20 millones de usuarios, casi un 50% de la población. Datos que se han duplicado si se comparan con el año 2005. Por otra parte, ha aumentado el número de los sistemas de bicicletas públicas en las ciudades, que en actualidad cuenta con la presencia del sistema en más de cien ciudades, que han pasado de tener unas 5.000 bicicletas públicas y 800 estaciones en el año 2008 a contar con 25.000 bicicletas y 2.000 estaciones en el año 2015. Según los datos de la página web la bicicleta pública (<https://bicicletapublica.es/>).

El crecimiento de uso de la bicicleta ha dado pie a la construcción de los ciclo carriles o carriles-bici en las principales ciudades. El ayuntamiento de Madrid, por ejemplo, ha anunciado que invertirá este año más de 40 millones de euros en construir nuevos carriles para los usuarios de la bicicleta. Tendencia similar siguen todas las grandes ciudades del país.

El sector de la bicicleta en España es considerado como un sector maduro, con pocos fabricantes nacionales y la mayor parte de productos importados. A pesar de ello, el sector genera más de 14.000 puestos de trabajo, según el último informe de Asociación de Marcas de Bicicletas en España (AMBE), cifra que se ha incrementado en un 10% desde el año 2009.

A pesar del gran crecimiento que ha experimentado el sector y las importantes inversiones realizadas por el Gobierno para promover el uso de la bicicleta, España sigue en la cola de Europa respecto a las infraestructuras y consumo de la bicicleta. Son datos que hacen indicar el importante margen de crecimiento que tiene el país por explotar (Gráfico 2.1.).

Gráfico 2.1. Bicicleta como medio de transporte principal (% población) (año 2013)



Fuente: Datos European Cyclists' Federation

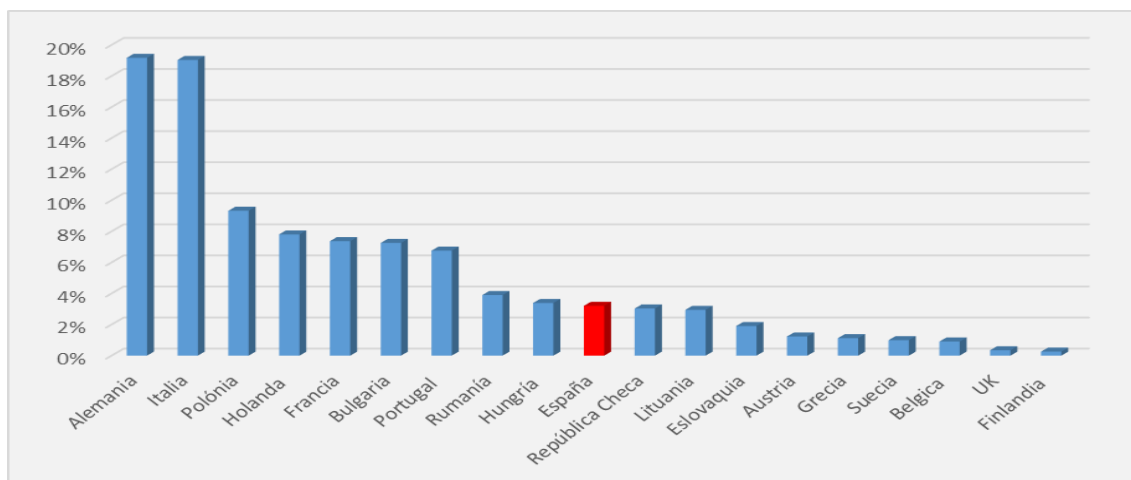
2.2. SITUACIÓN EN EUROPA

Respecto a la zona europea en su conjunto hay que destacar que cerca de 35 millones de europeos utilizan la bicicleta como medio de transporte principal, alrededor de un 7%. Según el informe publicado por ECF (European Cyclists' Federation) en el cual se han tenido en cuenta 27 países de la UE. Holanda, Hungría, Suecia, Bélgica, Dinamarca, Alemania y Finlandia son países donde más se usa la bicicleta la en su día a día. Dato que nos da la primera aproximación para comprender dónde se encuentra el mercado principal para los fabricantes de la bicicleta. Además, son países que cuentan con mejores infraestructuras y los que más inversiones han realizado para incentivar a la población a usar la bicicleta.

Debido a una clara deferencia entre los países que usan la bicicleta como medio de transporte con mayor frecuencia (los 7 primeros del Grafico 2.1) y los países que la usan con uso recreativo (el resto de países) se puede segmentar el mercado en dos grandes bloques. Países como Holanda o Alemania demandan la bicicleta de tipo urbano mientras en los países como España o Francia, donde prevalece la demanda por la bicicleta de montaña, en los términos generales. Aunque por todo lo comentado anteriormente países como España están promoviendo el uso de la bicicleta y a medio plazo las diferencias de demanda entre esos países se pueden reducir.

En lo referente a los tipos de empresas que operan dentro del sector se ha observado que la mayor parte de ellas son empresas maduras con amplia experiencia dentro de la industria. Algunas de las compañías con mayor presencia tienen más de mil trabajadores en la plantilla. Las empresas con mayor antigüedad, en términos generales, siguen una estrategia de diferenciación, realizando importantes inversiones en la innovación como se ha podido observar en las páginas web de las empresas. Por otro lado, cabe mencionar la presencia en el mercado de las empresas de creación más reciente. En su mayoría son empresas del Este de Europa que adoptan estrategias de costes y los que apuestan en menor medida por la innovación. Por su ubicación geográfica pueden adoptar este tipo de estrategia ya que la mano de obra es más barata en relación con las empresas del centro de Europa donde este tipo de estrategia resulta prácticamente inviable.

Gráfico 2.2. La producción de la bicicleta en Europa (año 2013)



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de CONEBI

3. PROBLEMÁTICA DEL SECTOR

Los graves problemas de tráfico y como consecuencia la contaminación de aire que sufren las grandes ciudades de todo el mundo es una de las principales preocupaciones de los Gobiernos en la actualidad. El uso de la bicicleta se ha convertido en una de las grandes soluciones al problema de congestión de tráfico y reducción de la contaminación. Un reciente estudio realizado por London School of Business asegura que cada ciclista genera para la sociedad unos 276 euros de beneficio intangible según la página web españasemueve.es. Son estudios que han impulsado a los Gobiernos de los principales países europeos a promover el uso de la bicicleta en la ciudad. Algunos países como Noruega incluso han ido más allá y ofrecen a los ciudadanos recompensas económicas por el uso de la bicicleta según la página vadebike.org. Este tipo de iniciativas explican el importante crecimiento del sector en la última década.

Como ocurre en la mayor parte de los sectores tecnológicos, externalizar la producción a los países asiáticos como China o Taiwán resulta mucho más económico para las empresas que producir en territorio europeo. El factor de mano de obra barata o desarrollo de las tecnologías son fundamentales para las empresas para ser competitivas en todas las actividades, sector de la bicicleta no es una excepción. De hecho, Asia es el área de mayor producción de bicicletas en el mundo, con la marca japonesa Shimano a la cabeza, a lo que se añade que Japón cuenta con tres principales proveedores de fibra de carbono y que acaparan el 80% de la producción mundial. Bien es cierto que la fabricación asiática no cuenta con los controles de calidad equiparadas a nivel europeo. Por lo cual muchas empresas se decantan por fabricar ciertos modelos de sus productos en el país de origen. Resulta prácticamente imposible competir en la estrategia de costes y por tanto se ven obligadas a buscar otras alternativas para poder competir con fabricantes asiáticos. Invertir en I+D para seguir la estrategia de diferenciación es la apuesta de la mayor parte de las empresas europeas lo que se plasma en las numerosas patentes. Por otra parte, numerosas empresas prestan especial atención a la responsabilidad social corporativa. A la hora de analizar las empresas en detalle se ha observado que muchas de ellas participan u organizan eventos relacionados en promover el uso de la bicicleta tales como marchas ciclo turistas, competiciones para los niños etc. Además, el servicio postventa es otro de los puntos que las empresas han potenciado para diferenciarse de las empresas asiáticas.

4. LA INNOVACIÓN DENTRO DEL SECTOR

Uno de los principales objetivos marcados de este trabajo es analizar la importancia de la innovación tecnológica dentro del sector y si esta proporciona alguna ventaja competitiva para la empresa. La innovación es un activo intangible que entraña grandes dificultades para poder identificarla y medirla ya que no aparece en los estados contables de la empresa.

De acuerdo con (Pavón,J. e Hidalgo,A.,1997), “el proceso de innovación tecnológica se define como conjunto de las etapas técnicas, industriales y comerciales que conducen al lanzamiento con éxito en el mercado de productos manufacturados”.

Una de las principales ventajas de las empresas que pertenecen al sector de la fabricación de la bicicleta es que ofrecen al mercado producto que es considerado beneficioso para el medio ambiente. Pero muchas de las empresas no se conforman solo con eso. Con el estudio detallado de las páginas web se ha observado que muchas de las empresas han adoptado medidas en sus procesos de producción para fabricar de forma más responsable con el medio ambiente. No solo se busca la mejora del producto para el cliente sino la forma de producirlo.

4.1. INNOVACIÓN DE PRODUCTO

La industria de la bicicleta se encuentra en continuo crecimiento ofreciendo nuevos productos al mercado. Sin duda, el producto más destacado de los últimos años es el e-bike o la bicicleta eléctrica. Que como principal novedad incorpora a la bicicleta tradicional un motor y una batería. Además, mantiene su esencia de ser un medio que no contamina y ayuda a mantener el aire urbano limpio. El producto está llamado a ser la revolución del mercado, aunque su demanda crece a un ritmo menor de lo esperado en estos momentos. El motivo principal es el elevado costo del producto cuyo precio medio supera los 1000 euros según el informe AMBE 2013. Algunos países cuentan con ayudas para la compra de vehículos eléctricos. En España es el plan PIMA AIRE 3 para incentivar a los consumidores. Son medidas que posiblemente ayudaran al crecimiento de demanda de este producto en futuro próximo.

En relación a la bicicleta tradicional tenemos que resaltar el uso de nuevos materiales. En los comienzos, los marcos de las bicicletas eran de hierro o acero lo que hacía el producto ser muy pesado. Posteriormente, los fabricantes empezaron a usar materiales más ligeros como el aluminio o el titanio. Aunque la revolución de los últimos años ha sido el uso de la fibra de carbono. Material que se utiliza en la aeronáutica o carreras de coches. El material se caracteriza por su ligereza y resistencia. El gran inconveniente es su elevado coste lo que hace que se utilice principalmente en las bicicletas de alta gama.

Por otro lado, las evoluciones continuas en los componentes para la bicicleta tales como cascos, guardabarros, horquillas, asientos, candados etcétera que hacen el producto cada vez más eficiente y seguro y se adapte a las necesidades de los usuarios. Como muestra de ellos son las numerosas patentes registradas cada año. Además, los fabricantes consientes del auge de la tecnología móvil en los últimos años intentan relacionarla con el uso de la bicicleta. En la última "Smart City Expo", se ha podido observar como una bicicleta convencional se puede transformar en una bicicleta eléctrica en pocos minutos que se configura a través de un teléfono móvil. Todos los expertos en innovación coinciden que cualquier producto que se puede relacionar con el uso del teléfono móvil se convierte en el producto más atractivo para el consumidor, según la información proporcionada por la web protectia.eu

4.2. INNOVACION DE PROCESOS

En el mundo actual tan competitivo, las empresas que quieren mantener su posición en el mercado o posicionarse como líderes del mismo se ven en la obligación de realizar importantes inversiones en innovación. La industria de la bicicleta no es una excepción de ello. Además, con el auge del sector en los últimos años la innovación tecnológica juega un papel muy importante.

La industria de la bicicleta ha experimentado importantes evoluciones en los últimos años. Como se ha podido comprobar en las páginas web de los fabricantes, muchos

utilizan las tecnologías más avanzadas. Empresas que disponen de departamentos de I+D utilizan impresoras 3D para crear y mejorar prototipos, otras empresas han implementado el “Lean Management” para mejorar la eficiencia en sus procesos productivos como es el caso de la empresa “Gepida”.

5. OBJETIVO E HIPÓTESIS

El objetivo principal de presente trabajo es analizar desde el punto de vista económico financiero a las empresas que se dedican a la fabricación de la bicicleta y sus componentes para contestar a la siguiente pregunta. ¿Son más rentables las empresas que siguen estrategias de innovación y desarrollo o las que siguen estrategias defensivas?

Dado que los procesos de investigación, desarrollo e innovación tardan en producir resultados favorables, y que existen distintos mercados en lo que denominamos mercado europeo, y que los fabricantes tienden a ser locales, nuestras hipótesis se formularían de esta manera:

H0: Los fabricantes de bicicletas en los países que conforman el mercado principal son más rentables que los fabricantes de países mediterráneos.

Por otro lado, al tratarse de un vehículo destinado al uso diario, habitualmente la estrategia prevalente es la basada en el coste, es decir, la venta de bicicletas a un precio asequible. Esto significa que,

H0: Los fabricantes de bicicletas del Este de Europa son más rentables que los fabricantes del mercado principal

Para responder a esta pregunta y contrastar ambas hipótesis, hemos analizado el periodo desde el año 2005 hasta el año 2014, de acuerdo con el siguiente esquema:

1º. Hemos identificado la población de empresas que corresponden al NACE 2009 3092 Fabricación de bicicletas y vehículos para discapacitados. En primera instancia fueron seleccionadas 1831 empresas para el estudio. Mediante distintos filtros se descartaron empresas que no cumplían los requisitos establecidos previamente.

2º. Hemos seleccionado a aquellas empresas que realizan su actividad de fabricación en el territorio europeo. Para ello, hemos revisado una a una las páginas web.

3º. Al mismo tiempo, hemos recogido información sobre las actividades de innovación y desarrollo que adoptan las empresas en sus procesos productivos.

4º. Hemos procesado los datos contables sobre resultados e inversiones.

5º. Por último, se han elaborado las correspondientes conclusiones sobre las actividades realizadas y si resulta viable realizar inversiones en la innovación y si esta proporciona alguna ventaja competitiva.

6. METODOLOGÍA

A través de la base de datos Amadeus se han realizado labores de búsqueda para identificar las empresas ligadas a la actividad de la bicicleta. Para obtención de los datos necesarios han sido utilizados los servicios de uso de la licencia concedida a la Universidad de Cantabria. Amadeus es una base de datos de información financiera, en un formato estandarizado que permite acceder a más de 20 millones de empresas europeas.

En primer lugar, para la selección de las empresas se ha utilizado el código 3092 de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE) que corresponde a las empresas que se dedican a dos grandes actividades: fabricación de bicicletas y fabricación de vehículos para discapacitados. Como el estudio se centra en la actividad de la fabricación de bicicletas el segundo grupo de fabricantes no ha sido incluido en el estudio.

Mediante una lista elaborada previamente han sido extraídos datos de interés para elaborar el estudio. Se han considerado datos de interés todos datos de índole contables de las empresas entre los años 2005 y 2014.

Para obtener una muestra representativa se han aplicado una serie de filtros que se han considerado como requisitos mínimos. El primero de los requisitos aplicados fue el importen neto de la cifra de negocios que se ha establecido en 100 mil euros anuales. De esta manera se han descartado las empresas con menor presencia dentro del sector. En la primera instancia se han identificado 601 empresas ligadas a la actividad de la bicicleta. Posteriormente se ha realizado un análisis individual de cada una de las empresas visitando las páginas web para comprobar que se dedican exclusivamente a la fabricación de la bicicleta y sus componentes. Se han descartado todas aquellas compañías que realizan diversas actividades y la fabricación de la bicicleta no sea su actividad principal. También se han descartado todas aquellas empresas que se dedican a la reparación o comercialización de las bicicletas. Finalmente, la muestra representativa se ha establecido en 63 empresas que cuentan con una cifra de negocios igual o superior a 100 mil euros anuales y cuya actividad principal es fabricación de bicicleta y sus componentes.

Una vez realizadas todas las depuraciones necesarias los datos fueron transferidos en distintas hojas de cálculo Excel. El periodo que abarca el análisis son los últimos diez años, para simplificar el análisis no se consideraron cada uno de ellos. Se eligieron cuatro periodos a lo largo de la década, para ser más precisos, de los años 2005, 2008, 2011 y el año 2014 para observar los cambios sufridos.

Con la muestra representativa de las 63 empresas seleccionadas y con los datos financieros correspondientes se han calculado, mediante la plantilla de cálculo Excel proporcionada por la Catedra PYME de la Universidad de Cantabria, las ratios económico financieros para obtener una visión general de la estructura del sector.

Para estudiar el grado de innovación de las empresas seleccionadas se ha confeccionado una tabla de ponderaciones con los factores más relevantes y la puntuación asignada a cada uno de ellos

Grafico 6.1. Ponderaciones para el calculo del grado de innovación I3

Dispone de laboratorio de I+D o similares	No se indica	0
	Laboratorio	1
	Departamento I+D	2
Certificados de calidad o medioambientales	No	0
	Sí	0,5
Página WEB propia	No	0
	Sí	1
Tecnología	Resto	0
	Avanzada	1
Posición tecnologica	Sostenible	1
	Buena	2
	Fuerte	3
Estrategia	Defensiva	1
	Analizadora	2
	Exploradora	3
Página WEB con idiomas	No	0
	Sí	0,25
Patentes según la página WEB	No	0
	Sí	1
Patentes según Amadeus	Ninguna	0
	de 1 a 10	1
	de 11 a 99	2
	100 o mas	3
Marcas registradas	Ninguna	0
	de 1 a 9	1
	10 o mas	2

Fuente: Cátedra Pyme de la Universidad de Cantabria

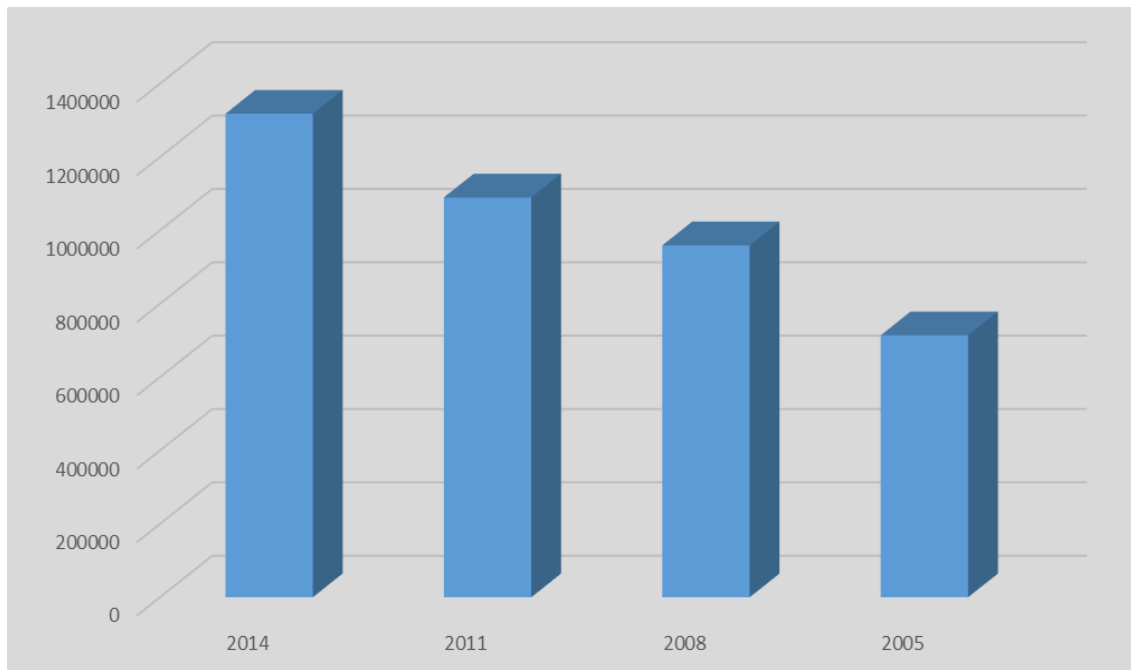
Una vez confeccionada la tabla se ha procedido estudiar de manera minuciosa la información de las páginas web de los fabricantes seleccionados. Hay que tener en cuenta que no todas las empresas muestran información sobre su proceso productivo y la tecnología que usan. Por lo tanto, en ciertos casos, algunas empresas han sido valoradas por el tipo de producto que fabrican al no poder encontrar información sobre las características de los procesos de producción.

Por último, se han posicionado las empresas de la muestra en el gráfico teniendo en cuenta sus márgenes y la rotación. Se han tenido en cuenta dos periodos, anterior y posterior a la crisis económica para detectar los cambios sufridos dentro de la industria.

7. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Una primera aproximación a la situación del sector es estudiar las ventas de las empresas seleccionadas para ver su evolución a lo largo de los últimos años. Esto son dará una visión rápida del previsible panorama resultado del ciclo, ya sea contractivo o como en este caso expansivo.

Gráfico 7.1. Ventas de las empresas del sector



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Amadeus

En primera instancia y al contrario de lo que cabía esperar, según el gráfico 7.1., se aprecia que la crisis económica no ha influido en exceso en el sector o al menos no en las ventas de las empresas. Los crecimientos más importantes se han producido en la etapa previa de la crisis económica desde los años 2005 al 2008 y en la etapa de recuperación de la crisis desde 2011 al 2014. Durante los años de la plena crisis económica las ventas seguían creciendo, pero a un ritmo algo menor. Además, la cifra total de ventas de la muestra, que rondaban unos 60 mil millones en el año 2005, se ha duplicado en diez años situándose por encima de 120 mil millones en el año 2014.

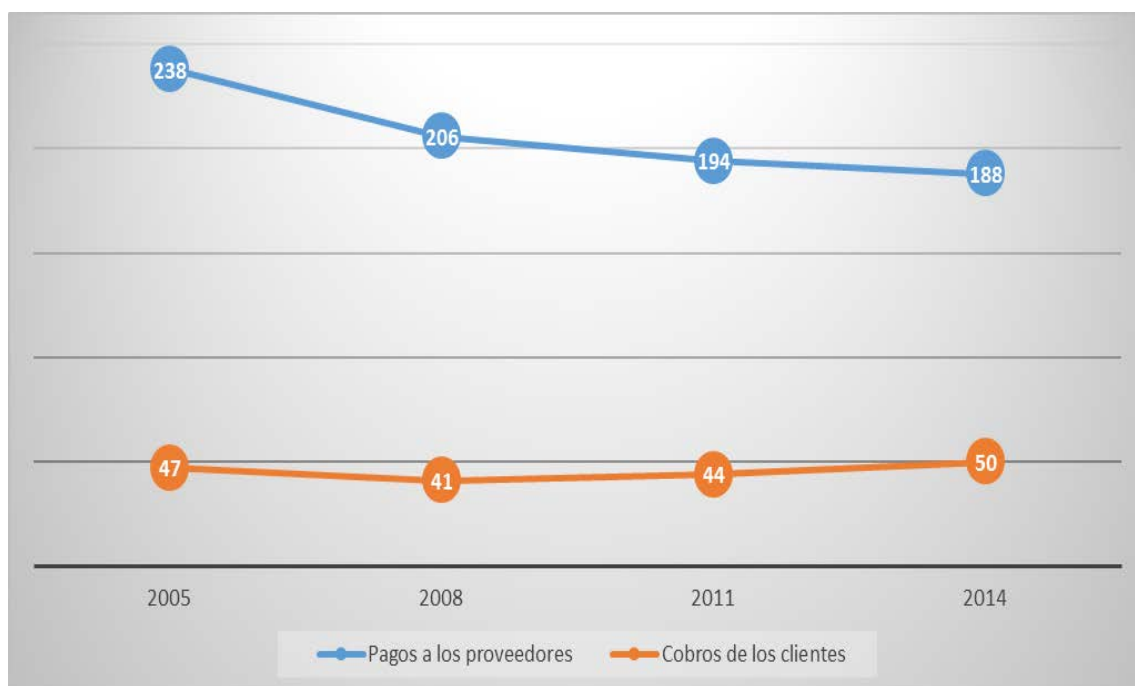
Para comprender el funcionamiento y las características del sector se realizaron cálculos de los periodos medios de almacén, de cobro, de pago y maduración financiera de las 63 empresas seleccionadas. Para simplificar el análisis se ha calculado la media del sector de los periodos analizados.

7.1. PERÍODOS MEDIOS DE LA ACTIVIDAD

En primer lugar, se han realizado los periodos medios de cobro de clientes y pagos a los proveedores para ver la evolución y los cambios que se han detectado a lo largo de los años de la crisis.

Respecto a los cálculos obtenidos sobre los periodos medios de cobro, como vemos en el gráfico 7.2., no se han producido cambios relevantes a lo largo del periodo de análisis. La media del sector antes de la crisis rondaba los 45 días. A partir del comienzo de la etapa de la crisis económica las condiciones empeoraron ligeramente. El PMC del sector en el año 2014 era de 50 días.

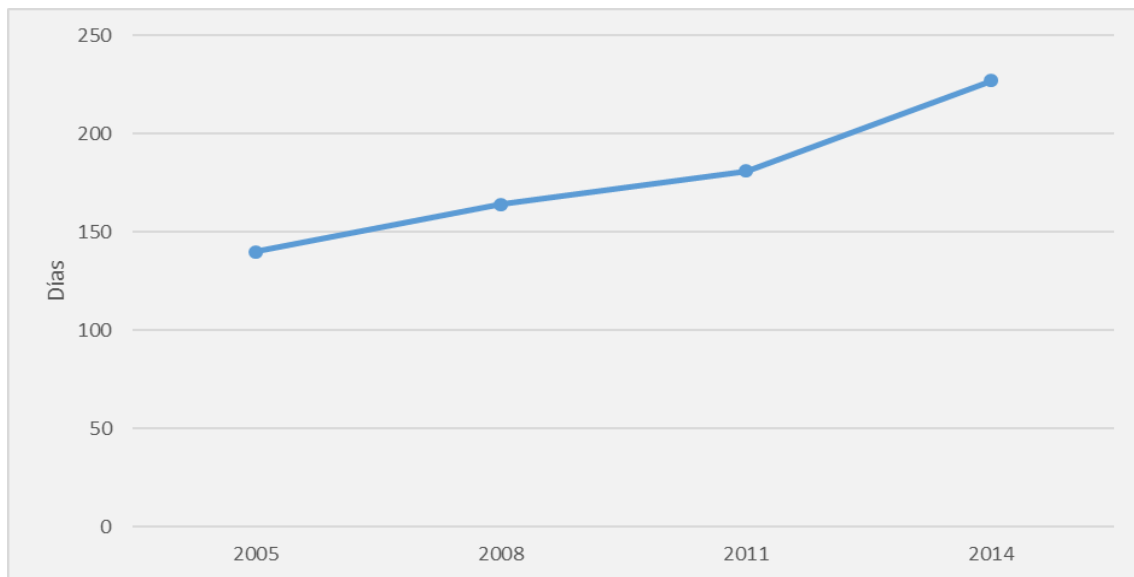
Gráfico 7.2. Periodos medios de pagos a proveedores y cobros de clientes



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Amadeus

En cuanto a los periodos medios de pago a los proveedores se observa una importante reducción de plazos. No podemos afirmar que el causante de esta tendencia fuera la crisis económica ya que en los años previos de la crisis ya se producía esta tendencia. En el año 2005 las empresas disponían de unos 238 días de media para pagar a sus proveedores, es decir alrededor de 8 meses. Sin embargo, en el año 2014 el plazo se ha reducido en casi dos meses respecto al año 2005. Aunque los plazos siguen siendo amplios, de algo más de 6 meses, 188 días exactamente. Las condiciones para las empresas dentro de la industria se han deteriorado ligeramente.

Gráfico 7.3. Periodos medios de almacén

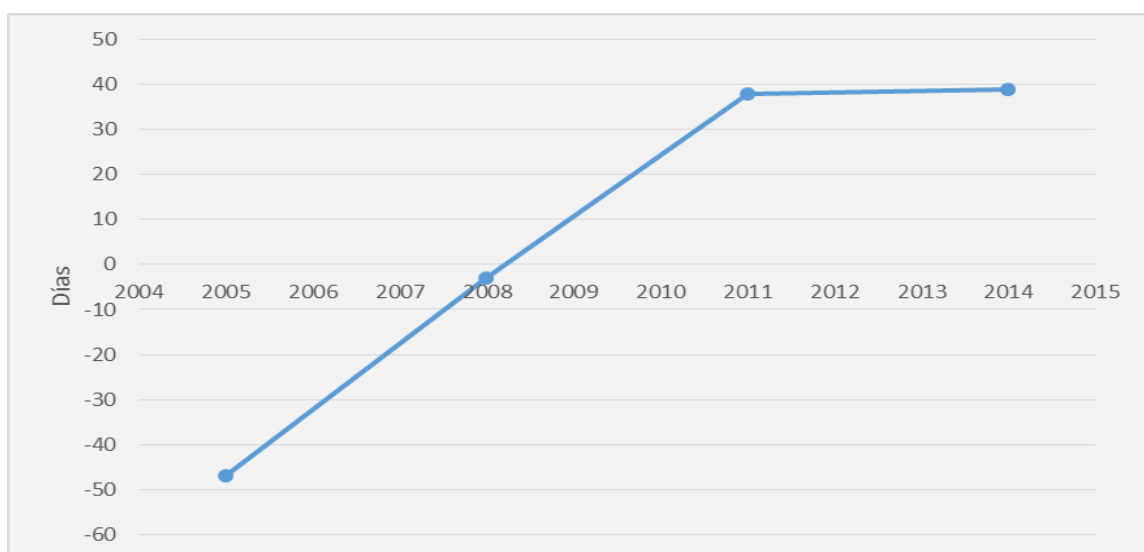


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Amadeus

En referencia a los PMA del gráfico 7.3. se ha observado que a lo largo de los últimos años el número de días que pasan las mercancías dentro del almacén se ha incrementado sustancialmente. En el año 2005 las mercancías pasaban en el almacén antes de ser vendida unos 140 días, algo más de 4 meses. En el año 2014 el número de días casi se ha duplicado, ronda 225 días, más de 7 meses. Al analizar las empresas se ha observado que algunas están aplicando medidas para solucionar el problema de almacén aplicando sistemas JIT como es el caso de la empresa francesa "Arcade".

Una vez analizados los PMA, PMC Y PMP, se ha procedido al cálculo del periodo medio de maduración financiera.

Gráfico 7.4. Periodos Medios Maduración Financiera del sector



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Amadeus

Tal y como muestra el gráfico 7.4., las empresas del sector han sufrido modificaciones importantes en sus condiciones, debido principalmente a los cambios producidos en los PMA y PMP comentados anteriormente. En el periodo previo a la crisis económica el PMMF del sector era negativo. En el año 2005 el PMMF se situaba en -47 días, es decir, durante un mes y medio los proveedores financiaban la actividad de la empresa una vez terminaba el periodo de explotación. En el año 2008 la cifra se situaba en -3 días, los proveedores seguían financiando a las empresas, aunque durante el periodo mucho más corto. Pero a partir de los años del comienzo de la crisis las condiciones del sector han cambiado. El PMMF pasó a ser positivo. Las empresas se ven obligados a hacer frente los compromisos de pago con los proveedores antes de vender sus productos a los clientes, es decir, financiar su ciclo de explotación. Por lo tanto, necesitan acudir a la financiación ajena, préstamos a corto plazo. En el año 2011 el periodo medido se situaba en 38 días. En los últimos 3 años no se han producido cambios relevantes y el periodo medio se ha establecido en 39 días. En la gran medida este cambio está condicionado por dos motivos. En primer lugar, el incremento de los periodos medios de almacén, el producto se acumula durante mayor tiempo dentro de la empresa. En segundo lugar, las exigencias de pagos por parte de los proveedores en periodos más cortos. Estas circunstancias obligan a las empresas tener el fondo de maniobra positivo.

En resumen, con los cálculos los periodos medios y sin entrar en el análisis de las ratios de endeudamiento, liquidez, solvencia, etc., podemos destacar varios puntos sobre la industria.

Las cifras de las ventas del sector no han sufrido grandes consecuencias durante el periodo de la crisis, seguían aumentando, aunque a un ritmo menor. En los años posteriores las ventas han crecido de forma sustancia, lo que nos indica la importancia del producto, considerado como la solución a numerosos problemas urbanos.

Las condiciones de las empresas dentro de la industria se han deteriorado durante el periodo de la recesión. La acumulación del producto en los almacenes y exigencias de pagos en periodos más cortos obligan a las empresas realizar restructuración financiera a corto plazo.

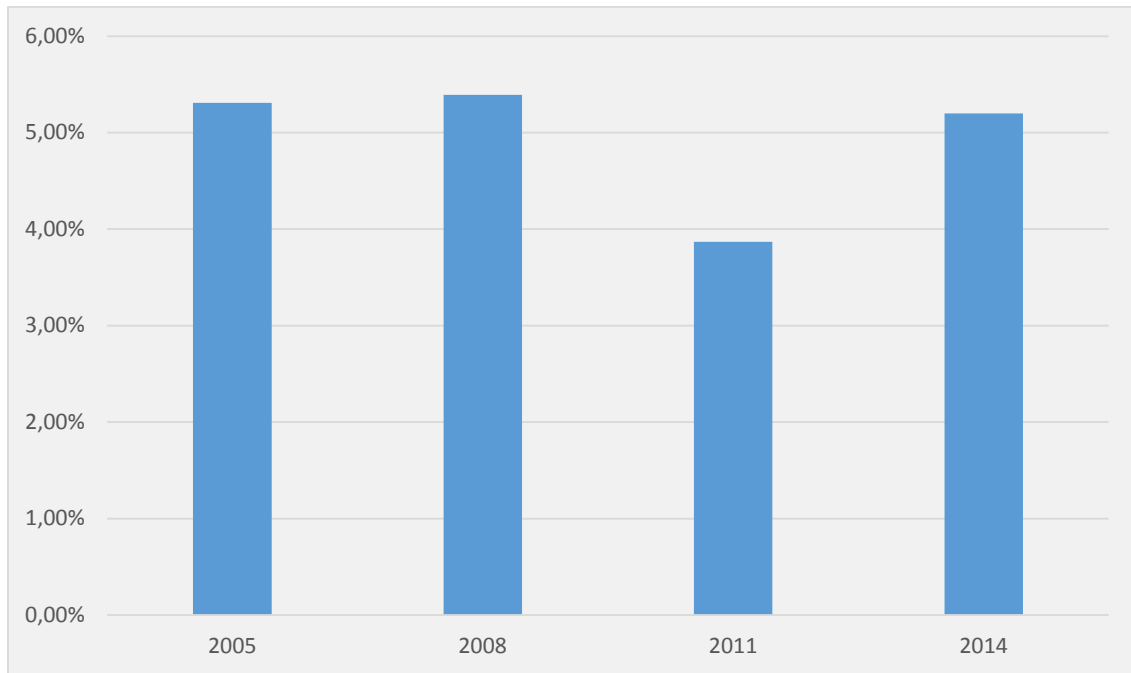
Para comprender como han afectado los cambios analizadas en la posición de la empresa dentro de la industria, se ha procedido analizar el margen y la rotación en los periodos anteriores y posteriores a la crisis económica.

7.2. MARGEN Y ROTACIÓN.

Antes de empezar con el posicionamiento de las empresas dentro de la industria se ha calculado el margen medio del sector de los años previos a la crisis económica y los años posteriores.

Como se observa en el grafico 7.5., el margen medio del sector se sitúa en torno al 5%. El cambio significativo se ha producido durante los años de la crisis cuando el margen ha caído en más de un 1%.

Gráfico 7.5. Margen medio del sector

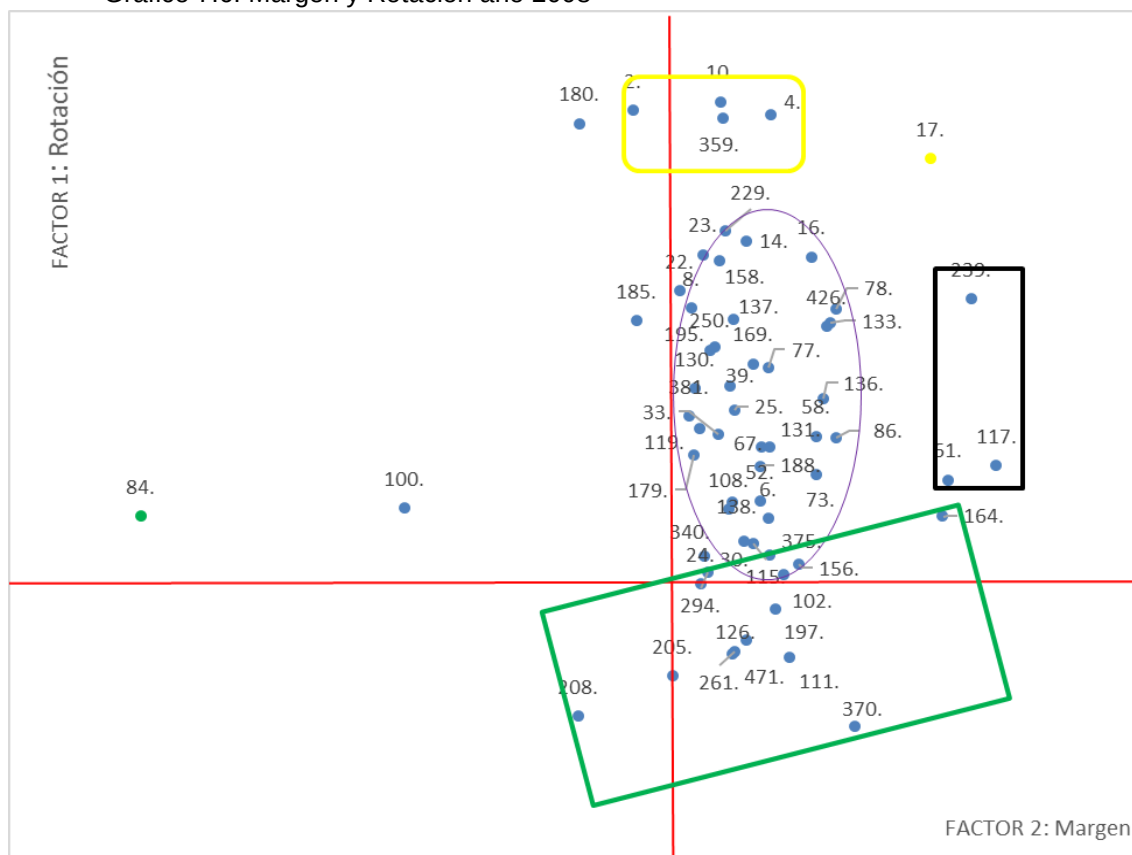


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Amadeus

Teniendo en cuenta la disminución de la cifra de ventas podemos concluir que los beneficios de las empresas durante la crisis económica se han visto reducidos de forma significativa. En los años posteriores a la crisis el sector ha recuperado los márgenes previos a la recesión.

Para realizar el estudio sobre el margen y la rotación se han posicionado las empresas en el gráfico para ver sus ubicaciones dentro de la industria teniendo en cuenta los ratios de margen y rotación obtenidos previamente. El resultado es el gráfico 7.6. en el que se muestra la posición de cada empresa, identificada con un número asignado durante la confección de la muestra representativa. Para la elaboración del gráfico se ha tenido en cuenta el año previo al comienzo de la recesión.

Gráfico 7.6. Margen y Rotación año 2008



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Amadeus

Con el círculo se ha señalado la mayor concentración de las empresas dentro de la industria que operan con márgenes y rotación muy similares. Por otro lado, se ha podido identificar 3 grandes bloques de empresas con características y estrategias muy similares que se diferencian de la mayoría de las empresas de la industria.

- 1) Los líderes en ventas: En primer lugar, en la parte de arriba el gráfico se han señalado con un *rectángulo amarillo* empresas que son consideradas líderes del sector por sus ventas. Las cuatro están ubicadas en la parte Central de Europa que operan principalmente en el mercado principal. Cuentan con avanzadas instalaciones y han obtenido altas puntuaciones sobre la innovación, aunque están un peldaño por debajo de las empresas más tecnológicas de la industria que se explicaran a continuación. Todas ellas siguen una estrategia exploradora de productos. La alta rotación se puede explicar por el tipo de mercado en el que operan, principalmente países como Holanda, Alemania o Suecia donde se consume mayor número de bicicletas.
- 2) Los exploradores: En segundo lugar, se han identificado empresas que han obtenido mayores puntuaciones teniendo en cuenta las ponderaciones de la tabla I3 y, por lo tanto, consideradas como líderes en innovación y tecnología. Este tipo de empresas están señalizadas con el *rectángulo de color verde*. Se caracterizan por la menor rotación que el resto de las empresas del sector. La mayoría ellas están ubicadas en la parte sur de Europa, y son de procedencia italiana principalmente. Aunque también están presentes en este grupo algunas empresas del Este de Europa con avanzadas instalaciones. Este tipo de empresas siguen una estrategia exploradora del mercado realizando importantes inversiones en la innovación. El margen de estas empresas en su

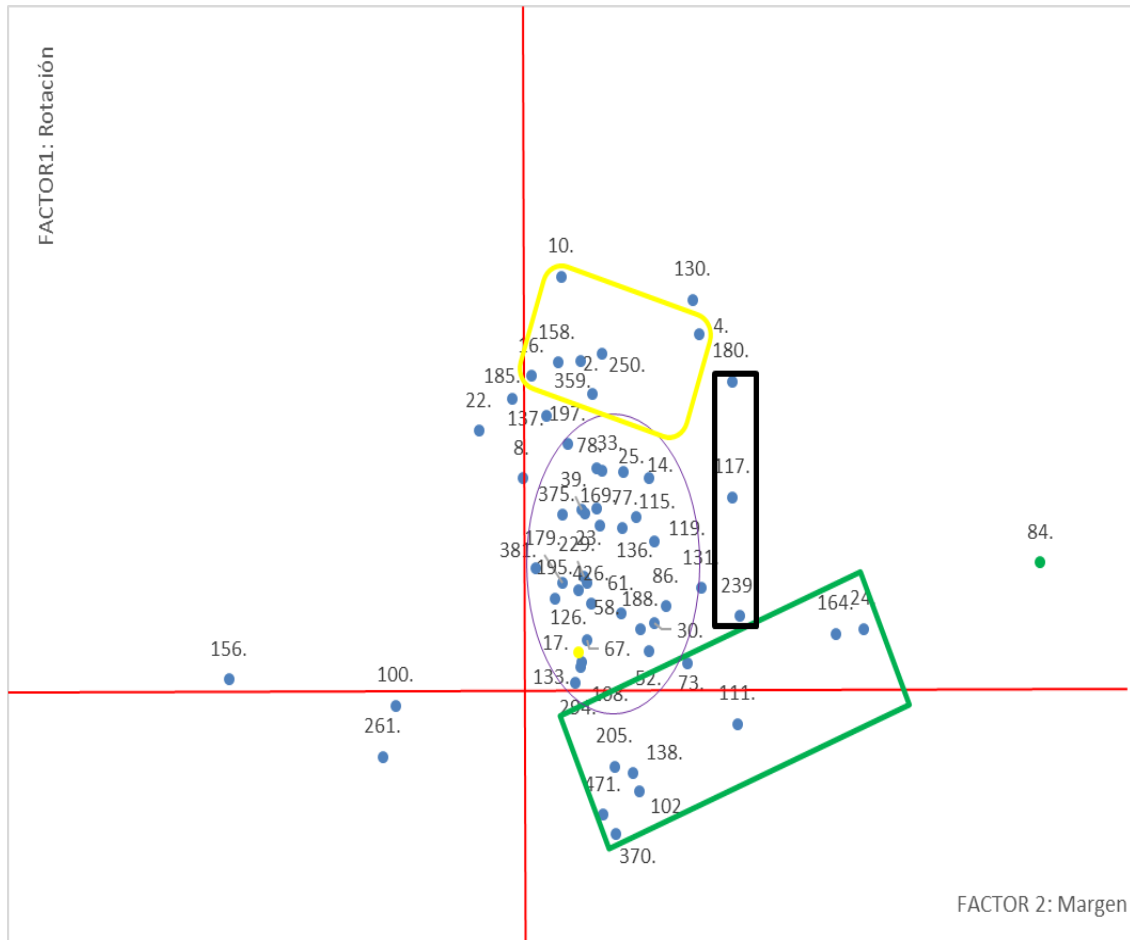
mayoría es similar a las empresas del sector, aunque la rotación es significativamente menor. Por las condiciones de la ubicación de estas empresas y la diferencia entre el tipo de demanda respecto al mercado principal es justificable la rotación tan baja. En esta zona de Europa la demanda está enfocada en las bicicletas de uso ocasional o la práctica del deporte como ya se había comentado al comienzo de estudio. Cabe mencionar que para la práctica del deporte se demanda el producto con mayores avances tecnológicos y mayor calidad. Por otra parte, de las empresas pertenecientes a este grupo destaca la empresa que cuenta con los mayores márgenes. Se trata de empresa ubicada en el Este de Europa, podemos considerar que obtiene el margen superior al resto por el factor de mano de obra.

- 3) Los seguidores: En tercer lugar, las empresas señaladas con el *rectángulo negro*. Ubicadas en el Este de Europa, con instalaciones significativamente inferiores a las empresas líderes del sector. En su mayoría este tipo de empresas siguen estrategias más defensivas. Respecto a la innovación obtienen puntuaciones más bajas en consideración con el resto de las empresas de la industria. Las ventajas en los márgenes tan amplios respecto al resto del mercado se obtienen en la gran medida por la mano de obra más barata en comparación con las empresas de las otras zonas de Europa. Como se verá a continuación este tipo de empresas son los que han sufrido mayores cambios en los años de la crisis.
- 4) El “pelotón” y los *outliers*: Empresas que no pertenecen a ninguno de los grupos identificados pero que tienen importantes diferencias con las empresas del sector. Este tipo de empresas se han señalado con diferentes colores para diferenciarlos. Llama la atención la posición de la empresa con el número 17 señalada con el *color amarillo* (siguiendo el símil del ciclismo, sería la “escapada”). Con márgenes y rotación significativamente más altos que el resto de las empresas. Analizándola en detalle se observa que su negocio está basado en actualidad en la fabricación de todo tipo bicicletas de alta calidad. En cuanto a la innovación es considerada como una de las más innovadoras del mercado. Se desconoce qué tipo de estrategia utilizaba la empresa antes de la crisis económica. Podemos considerar que por su ubicación centroeuropea fue capaz de operar en los mercados tanto de la parte norte como la parte sur de Europa, lo que le proporcionó mantener tanto los márgenes como la rotación amplios. Como se verá a continuación no ha conseguido mantener su posición en el mercado. En el lado opuesto encontramos la empresa 84 señalizada con el *color verde*. Como se observa en el gráfico cuenta con un margen negativo y la rotación significativamente baja. Según los cálculos para obtener su grado de innovación es considerada como una de las más innovadoras. Con la información obtenida de su página web se ha detectado que las innovaciones más importantes los ha realizado a partir del año 2008. La posición de desventaja podría haberse producido por las importantes inversiones en innovación que había realizado previamente.

En definitiva, podemos afirmar que antes de la crisis económica las empresas estaban segmentadas por su ubicación geográfica. En la mayor medida las empresas de la misma zona presentan características similares respecto a la innovación y la estrategia de negocio, esto puede interpretarse en que la innovación y la rentabilidad está relacionada con el contexto productivo y que se trata en gran medida de un mercado de exportación.

En el gráfico 7.7. observamos la ubicación de las empresas en el periodo posterior a la recesión.

Gráfico 7.7. Margen y Rotación año 2014



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Amadeus

La situación de cada uno de los grupos analizados es la siguiente:

- 1) Los líderes en ventas: En el *rectángulo amarillo*, han perdido ventaja en rotación con respecto al grupo principal, a la vez que se han incorporado nuevas empresas. Como se había estudiado previamente, los PMA presentaban cambios de tendencia a partir de los años de la crisis, el producto pasa mayor tiempo en el almacén de la empresa. Este cambio fue producido principalmente por la disminución de la rotación de las empresas líderes del sector. De las empresas que pertenecen a este grupo cabe destacar una por encima del resto que cuenta con el grado de innovación ligeramente superior, lo que le ha permitido mejorar sus márgenes sin renunciar a la alta rotación como es el caso de la empresa número 4. Además, según sus datos contables se aprecia que ha duplicado sus ventas en los últimos tres años.
- 2) Los exploradores: Las empresas tecnológicas, señalizadas con el *rectángulo verde*, han mejorado su posición en el mercado en términos generales. La mayor parte de las empresas ha incrementado sus márgenes principalmente. La rotación también se ha visto incrementada, pero en menor medida que sigue estando por debajo de la media del sector. De las empresas que

pertenecen a este grupo hay que destacar dos por encima del resto. Las dos que presentan mayores márgenes que el resto de las empresas de este grupo que, además, se han posicionado como líderes de la industria. Se trata de dos empresas del Este de Europa. Como se podía observar en el gráfico 7.6., presentaban posiciones distintas antes de la crisis. Una estaba posicionada como una de las líderes en términos de los márgenes. Sin embargo, la otra empresa se ha visto incrementar sus márgenes con el paso de los años de la crisis que, además, ha incrementado sus ventas posicionándose como una de las líderes del sector. Se trata de una filial de Shimano, creada hace 12 años y que en el periodo relativamente corto se ha posicionado como líder en el mercado europeo en relación a los márgenes obtenidos.

- 3) Los seguidores: Las empresas del Este de Europa que seguían una estrategia defensiva, señalizadas con *rectángulo negro*, con instalaciones menos avanzadas se han visto reducidos sus márgenes durante la crisis económica. Aunque todavía mantienen alguna diferencia respecto a las otras empresas del sector, la diferencia en los márgenes es mucho menor. Las importaciones de los productos de los países asiáticos con precios bajos posiblemente han afectado a la estrategia de negocio de estas compañías.
- 4) El “pelotón” y los *outliers*: Se observa que las empresas del mercado principal no se han visto afectada su actividad por la crisis. En términos generales han mantenido su posición en el mercado con márgenes y rotación similares a los años previos a la recesión. Por otra parte, hay que destacar el posicionamiento de la empresa 84. Como ya se había comentado anteriormente antes de la crisis contaba con márgenes negativos. En el año 2014 está posicionada como líder en los términos de márgenes muy por encima del resto de las empresas. Además, por la información que ofrece en su página web es considerada como una de las más innovadoras del sector. Para comprender su evolución se ha realizado un estudio más detallado. Se trata de una empresa de la zona de mercado mediterráneo que centra su negocio en fabricación de todo tipo de componentes. A partir del año 2008 ha sacado al mercado importantes invenciones. Por el tipo de productos que fabrica posiblemente opera en las distintas zonas europeas lo que le ha permitido a posicionarse como líder de la industria en términos de margen. Por otra parte, la empresa marcada en color amarillo, que en los periodos previos a la crisis contaba con los márgenes y rotación superiores a la del resto de la industria ha perdido su posición en el mercado durante la crisis a pesar de su fuerte posición tecnológica. Posiblemente no ha mantenido su presencia en el mercado principal y se ha centrado su negocio en el mercado mediterráneo, por el tipo de producto que se observa en su página web.

En resumen, podemos afirmar que durante la crisis económica las empresas que han apostado por la innovación han mantenido su posición en el mercado o incluso han conseguido mejorarla. Por otra parte, las empresas con estrategias centradas en costes han sido las más perjudicadas durante los años de la crisis cuyos márgenes se han reducido de manera significativa posiblemente por el empuje de las empresas asiáticas.

8. CONCLUSIONES

Los objetivos marcados de este trabajo han sido estudiar el mercado de la bicicleta en los periodos anteriores y posteriores a la crisis económica. Analizar las actividades de I+D realizadas por las empresas con el fin de determinar si las empresas innovadoras son más rentables que el resto de las empresas de la industria. Para su análisis se han utilizado datos de Amadeus con información sobre 63 empresas europeas, así como la información de las páginas web de cada una de las empresas analizadas.

Desde el punto de vista de las ventas de las empresas podemos afirmar que la crisis económica no ha afectado a las empresas de manera significativa. La cifra de negocios en plena crisis económica seguía creciendo, aunque en menor proporción, en términos generales. En el periodo de recuperación económica las ventas han crecido a mayor ritmo. Desde el año 2005 al año 2014 el importe de las ventas se ha duplicado lo que confirma el gran crecimiento de la industria. Esto puede deberse a mayor interés hacia los medios de transporte más limpios con el medio ambiente. Implicación por parte de los gobiernos europeos para promover el uso de la bicicleta o los avances tecnológicos del producto que lo hace cada vez más atractivo para el consumidor, como, por ejemplo, la bicicleta eléctrica.

Respecto a las condiciones del mercado para las empresas se observa que se han deteriorado en cierta medida. Las exigencias de pagos en periodos más cortos por parte de los proveedores añadidos a la acumulación del producto durante mayor tiempo en el almacén obligan a las empresas a buscar financiación a corto plazo. Esto ha afectado a las empresas ya que el periodo de maduración financiera pasó a ser positivo lo que implica a las compañías tener el fondo de maniobra también positivo.

En lo referente a las características de la industria hemos detectado dos mercados diferenciados en relación con la distribución geográfica de las empresas, uno ubicado en la parte del centro y el norte de Europa (mercado principal) y el mercado de los países mediterráneos. En el mercado principal el producto demandado es la bicicleta urbana mientras que en el mercado mediterráneo prevalece la demanda de la bicicleta de montaña para la práctica de deporte. Cada mercado presenta sus propias características condicionado por diferentes tipos de demanda.

Sobre las empresas que operan dentro del sector hemos diferenciado tres grandes bloques. Empresas del Este de Europa que en términos generales son empresas con menor experiencia dentro de la industria. Siguen estrategias defensivas y cuentan con tecnología inferior respecto al resto las empresas. Aunque, las que apuestan por la innovación tecnológica se posicionan como líderes del mercado. Segundo bloque que hemos identificado perteneces las empresas ubicadas en el llamado mercado principal. Son empresas que pertenecen a países como Alemania, Holanda o Austria. Cuentan con una posición tecnología fuerte y realizan importantes inversiones en innovación, aunque se encuentran un escalón por debajo de las empresas más tecnológicas del sector. Destacan por su mayor rotación debido al mayor consumo del producto en la zona que operan. El tercer bloque está formado por las empresas mediterráneas. En términos generales son empresas consideradas líderes en tecnología dentro de la industria. Siguen estrategia exploradora, y realizan importantes inversiones en innovación. Por el tipo de producto que se demanda en esta zona otro tipo de estrategia resultaría inviable. Por último, presentan las ratios de margen

similares a las empresas del mercado principal pero la rotación ligeramente inferior por la característica del mercado en el que operan.

Según el estudio realizado, podemos afirmar que la innovación es un elemento que proporciona ventajas competitivas dentro de sector. Asimismo, las empresas con mayores puntuaciones en términos de la innovación se posicionan como líderes de la industria.

9. BIBLIOGRAFÍA

- AMBE. 2013. "Cifras sector ciclismo" [Sitio Web] <http://asociacionambe.es/> [fecha de consulta:15 Marzo 2016]
- AMBE. 2014. "El sector de la bicicleta en cifras." [Sitio Web] <http://asociacionambe.es/> [fecha de consulta: 15 Marzo 2016]
- Bicicleta pública. 2014. "Tamaño de los sistemas en 2014" [Sitio Web] <https://bicicletapublica.es/> [fecha de consulta: 22 Marzo 2016]
- Central European Time, 2014. El País. "La fiebre ciclista mueve millones." [Sitio Web] <http://economia.elpais.com/> [fecha de consulta: 22 Marzo 2016]
- Central European Time, 2016. El País. "El Ayuntamiento busca un nuevo modelo de movilidad para Madrid." [Sitio Web] <http://economia.elpais.com/> [fecha de consulta: 22 Marzo 2016]
- Ciclismo a fondo. 2014. "Informe: la fibra de carbono" [Sitio Web] <http://www.ciclismoafondo.es/> [fecha de consulta: 20 Junio 2016]
- CONEBI. 2013. "EUROPEAN BICYCLE MARKET" [Sitio Web] <http://www.conebi.eu/> [fecha de consulta:15 Mayo 2016]
- DGT. 2011. "Barómetro anual de la bicicleta." [Sitio Web] <http://www.dgt.es/> [fecha de consulta: 22 Marzo 2016]
- European Cyclists' Federation. 2013. "Informe anual." [Sitio Web] <https://ecf.com/> [fecha de consulta: 15 Junio 2016]
- European Cyclists' Federation. 2014. "Informe anual." [Sitio Web] <https://ecf.com/> [fecha de consulta: 15 Junio 2016]
- Mejor en bici. 2014. "En España se venden cada vez más bicis...pero de montaña" [Sitio Web] <http://mejoren bici.es/> [fecha de consulta: 3 Mayo 2016]
- PAVÓN, J. y HIDALGO, A. 1997. Gestión e Innovación: un enfoque estratégico. Madrid
- Plan PIMA AIRE. 2015. "Plan PIMA AIRE 3." [Sitio Web] <http://www.planpimaaire.es/> [fecha de consulta: 25 Abril2016]
- Protectia, Patentes y Marcas. 2014. "La revolución tecnológica en las bicicletas" [Sitio Web] <http://www.protectia.eu/> [fecha de consulta: 26 Junio 2016]
- Va de bike. 2014. "Noruega paga a los residentes por moverse en bicicleta." [Sitio Web] <http://vadebike.org/> [fecha de consulta: 2 Abril 2016]
- Vías verdes. 2014. "El impacto económico del cicloturismo en Europa." [Sitio Web] <http://www.viasverdes.com/> [fecha de consulta: 22 Junio 2016]

10. ANEXO

Para el presente estudio se han tenido en cuenta las siguientes empresas:

NOMBRE	PAIS	PÁGINA WEB
AMBROSIO S.R.L.	Italia	www.ambrosiospa.com
ARCADE CYCLES	Francia	www.arcadecycles.com
ATALA S.P.A.	Italia	www.atala.it
BASSANO SELLE S.R.L.	Italia	www.sellebassano.com
BATTAGLIN CICLI S.R.L.	Italia	www.battaglin-cicli.com
BELVE, S.R.O.	Eslovaquia	www.ctm.sk
BHBIKES EUROPE SL.	España	www.bhbikes.com
BIKE FUN INTERNATIONAL, S.R.O.	República Checa	www.bikefunint.com
BIKE MATE, S.R.O.	Eslovaquia	www.bikemate.sk
BOTTECCHIA CICLI S.R.L.	Italia	www.bottecchia.com
CICLI CASADEI S.R.L.	Italia	www.ciclicasadei.it
CICLI CINZIA - S.R.L.	Italia	www.ciclicinzia.it
CICLI ESPERIA S.P.A.	Italia	www.cicliesperia.com
CICLI LOMBARDO S.P.A.	Italia	www.lombardobikes.com
COLNAGO ERNESTO E C. S.R.L.	Italia	www.colnago.com
CYCLES LAPIERRE	Francia	www.cycles-lapierre.fr
CYCLE-UNION GMBH	Alemania	www.cycle-union.de
CYCLING SPORTS GROUP EUROPE B.V.	Holanda	www.cannondale.com
DEDA ELEMENTI SRL	Italia	www.dedaelementi.com
DEDACCIAI S.R.L.	Italia	www.dedacciai.com
DIAMANT	Alemania	www.diamant-rad.de
F.A.C. DI MICHELIN - S.P.A.	Italia	www.miche.it
F.LLI MASCIAGHI S.P.A.	Italia	www.masciaghi.it
GIPIEMME S.R.L.	Italia	www.gipiemme.com
GIUSEPPE OLMO S.P.A.	Italia	www.olmo.it
GRUPPO BICI S.R.L.	Italia	www.speedbikes.it
GRUPPO S.R.L.	Italia	www.gruppospa.com
IDEAL EUROPE SP. Z O.O.	Polonia	www.idealeurope.pl
INTER BIKE, LDA	Portugal	www.coluer.com
KROSS S.A.	Polonia	www.kross.pl
KTM FAHRRAD GMBH	Austria	www.ktm-bikes.at
M.B. BIKE S.R.L.	Italia	www.legendfactory.eu
M.B.M. S.R.L.	Italia	www.ciclimbm.it
MARCHISIO ENGINEERING S.R.L.	Italia	www.marchisio.eu
MASTER BIKE, S.R.O.	República Checa	www.masterbike.cz
MAXBIKE, S.R.O.	República Checa	www.maxbike.cz
MIRANDA & IRMÃO, LDA	Portugal	www.miranda.pt

NEUZER	Hungría	www.neuzer-bike.hu
NOVUS BIKE, S.R.O.	República Checa	www.sundance-bike.cz
OLIMPIA GEPIDA	Hungría	www.gepida.hu
PERUZZO S.R.L.	Italia	www.peruzzosrl.it
PILEN CYKEL AB	Suecia	www.pilencykel.se
PITON S.R.L.	Italia	www.piton.it
PODIUM - S.R.L.	Italia	www.carrera-podium.it
PROPHETE GMBH & CO.	Alemania	www.prophete.net
RPZ SRL	Italia	www.rpz-italia.com
SAPIM	Bélgica	www.sapim.be
SELLE ROYAL S.P.A.	Italia	www.selleroyal.com
SELLE SAN MARCO S.R.L.	Italia	www.sellesanmarco.com
SHIMANO CZECH REPUBLIC, S.R.O.	República Checa	www.scrs.cz
SILVA S.R.L.	Italia	www.silvabikecomp.it
SOMEK S.R.L.	Italia	www.somec.com
STRONGLIGHT SA	Francia	www.stronglight.com
TECNO BIKE S.R.L.	Italia	www.tecnobike.it
UAB BALTİK VAIRAS	Lituania	www.baltikvairas.lt
UNIBIKE	Polonia	www.unibike.pl
VELOSTEEL TRADING, A.S.	República Checa	www.velosteel.cz
WILIER TRIESTINA S.P.A.	Italia	www.wilier.com
ZEFAL	Francia	www.zefal.com
ΜΑΝΙΑΤΟΠΟΥΛΟΣ, ΝΙΚΟΣ, Α.Ε.	Grecia	www.idealbikes.net
ВЕЛОМАНИЯ ЕООД	Bulgaria	www.dragbicycles.com
КРОС ООД	Bulgaria	www.crosscycle.com
ЛИДЕР 96 ООД	Bulgaria	www.leader96.com