



# TIENDA DE BICICLETAS Y RODADOS SUSTENTABLES

TRABAJO  
FINAL  
INTEGRADOR

ALUMNO: JAVIER  
OMAR MARTINEZ

TUTOR: MARIA  
FLORENCIA LOPEZ  
PINARD

AÑO:2023

**ÍNDICE**

<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>4</b>
<b>INTRODUCCION.....</b>	<b>5</b>
<b>IDEA DE NEGOCIO .....</b>	<b>6</b>
<b>LA EMPRESA .....</b>	<b>6</b>
<b>Nombre de la Empresa: .....</b>	<b>6</b>
<b>Historia de los Miembros:.....</b>	<b>6</b>
<b>Misión.....</b>	<b>7</b>
<b>Visión .....</b>	<b>7</b>
<b>Valores .....</b>	<b>8</b>
<b>DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>8</b>
<b>Macroentorno.....</b>	<b>8</b>
<b>Análisis Pestel.....</b>	<b>8</b>
<b>Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....</b>	<b>13</b>
<b>Microentorno.....</b>	<b>14</b>
<b>Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....</b>	<b>14</b>
<b>Matriz de Perfil Competitivo.....</b>	<b>15</b>
<b>Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas.....</b>	<b>16</b>
<b>ANALISIS FODA.....</b>	<b>18</b>
<b>MERCADO OBJETIVO .....</b>	<b>22</b>
<b>ESTABLECIMIENTOS DE OBJETIVOS.....</b>	<b>25</b>
<b>DESARROLLO DEL NUEVO NEGOCIO .....</b>	<b>27</b>
<b>Plan de Marketing.....</b>	<b>27</b>
<b>¿A qué necesidad del cliente responde nuestro Producto?.....</b>	<b>27</b>
<b>Descripción del Mercado.....</b>	<b>28</b>
<b>Producto/Servicio.....</b>	<b>29</b>
<b>Precio.....</b>	<b>34</b>
<b>Distribución.....</b>	<b>34</b>
<b>Comunicación/Publicidad .....</b>	<b>35</b>
<b>Ventaja Competitiva.....</b>	<b>36</b>
<b>Diseño / Packaging.....</b>	<b>37</b>
<b>PRODUCCION Y OPERACIONES.....</b>	<b>37</b>

<b>Ubicación de la Tienda</b> .....	38
<b>Equipamientos necesarios</b> .....	38
<b>Mobiliario y Útiles de Oficina</b> .....	39
<b>Equipos informáticos y dispositivos de cobro</b> .....	39
<b>Mobiliario y herramientas de taller</b> .....	39
<b>Bicicletas y otros productos</b> .....	39
<b>Accesorios</b> .....	40
<b>Procesos</b> .....	40
<b>Venta de accesorios e indumentaria</b> .....	41
<b>Taller</b> .....	41
<b>Venta de bicicletas</b> .....	43
<b>Personal</b> .....	43
<b>Proveedores</b> .....	44
<b>Presupuesto</b> .....	49
<b>Ingresos</b> .....	49
<b>Presupuesto de Ingresos</b> .....	49
<b>Egresos</b> .....	51
<b>Costos de Mercaderías Vendidas</b> .....	52
<b>Costos fijos</b> .....	52
<b>Inversión Inicial</b> .....	53
<b>Fujos de Fondo / Tipos de Financiamiento e Indicadores</b> .....	53
<b>Financiamiento de Fuente Propia</b> .....	54
<b>Financiamiento con Fuente Mixta</b> .....	55
<b>Conclusión</b> .....	57
<b>Recomendaciones</b> .....	59
<b>Bibliografía</b> .....	60
<b>ANEXOS</b> .....	63
<b>ANEXO 1. Opiniones en “GOOGLE” de la competencia</b> .....	63
<b>Bicicletería Ganser</b> .....	63
<b>Bicicletería Bravo</b> .....	64
<b>Bicicleta El Flaco Alderete</b> .....	65
<b>Bicicletería 213</b> .....	66

<b>ANEXO 2. Partes de la bicicleta .....</b>	<b>67</b>
<b>ANEXO 3. Herramientas y útiles empleados en el taller de bicicletas .....</b>	<b>70</b>
<b>ANEXO 4 Facturación según DDJJ de IIBB.....</b>	<b>73</b>
<b>Bicicleteria Steckler.....</b>	<b>73</b>
<b>Bicicleteria Ganser .....</b>	<b>74</b>
<b>Bicicleteria 213.....</b>	<b>75</b>
<b>ANEXO 5 Planilla de Liquidación Empleado de Comercio.....</b>	<b>76</b>
<b>ANEXO 6 (CUADRO TARIFARIO EMSA SA).....</b>	<b>77</b>
<b>ANEXO 7 (Facturación de comercios de cercanía dedicados a venta de indumentaria especializada) .....</b>	<b>77</b>



## RESUMEN EJECUTIVO

Actualmente el mercado de las bicicletas se encuentra experimentando un incremento en sus niveles de venta, esto se debe a factores tales como una creciente conciencia ecológica, un aumento en el precio del petróleo y sus derivados utilizados en los actuales motores de combustión, otra razón es el creciente rechazo a rutinas sedentarias, que a su vez generan una promoción de conductas saludables. Todas son cuestiones que traccionan hacia la utilización de medios de transportes menos contaminantes y más económicos, al punto tal que, según estimaciones las cuales se detallan en este proyecto, se estima solo para la ciudad de Posadas un mercado total de 11.200 bicicletas por año.

De opiniones y experiencias contrastadas se observó que las bicicleterías, en la ciudad de Posadas, en su mayoría se brindan a la comercialización del producto, dejando de lado la prestación de servicio, si bien el producto es a grandes rasgos similar en la mayoría de los comercios locales, el servicio deficiente salvo excepciones, también lo es. Aquí es donde la idea de Doña Cleta cobra relevancia, distanciándose de los competidores actuales, mediante ventajas competitivas tales como: una vocación de servicio y una estratégica ubicación.

Mediante la realización de una proyección, siempre prudente y realizable, se arribó a la conclusión de que, para iniciar el proyecto, se necesitará una inversión total de \$3.068.790,00.

De financiarse con un capital propio, el VAN resultante será de \$1.629.045,63; El costo de capital ascendería al 21,77%; la tasa interna de retorno del 35% y el tiempo de recupero de la inversión sería de 3,6 años.

Por otra parte, surge la posibilidad de aplicar a un crédito a tasa subsidiada, brindada por el Fondo de Crédito Misiones, "Programa Economía Verde Circular", en dicho caso, la inversión inicial sería de \$1.068.790,00 con capital propio y \$2.000.000,00 mediante toma de deuda; El costo promedio ponderado de capital o WACC sería del 23,16%; El VAN resultante sería de \$2.000.989,21; La TIR de 51% y el tiempo de recupero del capital sería de 3,24 años.

De esta forma, y bajo ambas posibilidades de financiación, queda demostrado que el proyecto resulta viable, recomendándose la alternativa de financiación mixta.

## INTRODUCCION

Un cambio, que se puede percibir en el horizonte, que quedará instalado una vez superada la pandemia, será un menor uso del transporte público, evitando grandes conglomeraciones de personas, como también un menor uso de transportes a combustión. Estos cambios, aunque aún minúsculos, ya se pueden traducir en una mayor utilización de medios de transportes sustentables y ecológicos. En ese contexto, los ganadores no serán los automóviles sino las opciones de transporte individual y sustentable, como las bicicletas convencionales, las bicicletas eléctricas y/o monopatines eléctricos. Por otra parte, esta tendencia, no se limita a condiciones regionales o estructurales de nuestra geografía o situación socioeconómica; se trata más bien de una conducta global, apreciable, desde hace un tiempo atrás, en países del primer mundo.

Teniendo en cuenta que más del 90% de los argentinos vive en ciudades y que esto impacta de manera directa en el transporte y la seguridad vial, desde el Ministerio de Transporte de la Nación incentivan a empresas, universidades, ONG, comercios, cámaras y emprendedores de todo el país a trabajar de manera conjunta en un cambio de paradigma hacia una movilidad sustentable y segura dentro de sus ámbitos de trabajo y entornos de influencia.<sup>1</sup>

En este proyecto, se buscó presentar de forma concisa y detallada la posible conveniencia de instalar en la ciudad de Posadas, Capital de la provincia de Misiones, una tienda de bicicletas y rodados sustentables, abarcando de este modo un amplio mercado meta, en el cual se podrían incluir personas que utilizan estos medios de locomoción para sus traslados habituales y cotidianos; individuos consientes de los beneficios, promovidos por la creciente conciencia ecológica, de utilizar vehículos autosustentables; deportistas amateurs que practican actividades recreativas relacionadas al ciclismo en sus distintas variantes; e incluso niños que tomarán por primera vez contacto con este tipo de rodados ya sea por cuestiones recreativas, didácticas o de salud.

El presente informe fue diseñado básicamente con el objetivo de contar con una base conceptual abarcadora, que permita comprender mejor las metas y estructura que

---

1 Ministerio de transporte de la Nación- Programa Amigos de la Movilidad Sustentable-  
<https://www.argentina.gob.ar/transporte/amigosdelamovilidad>

generalmente rigen un plan de este tipo, analizando la viabilidad de la instalación de la empresa, antes mencionada, desde cero.

### IDEA DE NEGOCIO

Instalar en la ciudad de Posadas una tienda de bicicletas y rodados sustentables que represente una alternativa más amplia y abarcativa, en comparación con las actuales ofertas que propone el mercado.

DOÑA CLETA, es una idea que nace de un aficionado al ciclismo y demás actividades recreativas al aire libre. Es allí, en el cotidiano desenvolvimiento de sus actividades deportivas donde se percata de la necesidad de una alternativa superadora en la ciudad de Posadas.

Surge de la necesidad de una tienda más orientada a la satisfacción del cliente: que ofrezca alternativas de productos, precios y calidad (algo que actualmente se ofrece en la plaza local), pero que, además promueva un ambiente de socialización y acompañamiento durante la compra, informando sobre los pros y contras de cada producto. Como así también durante la práctica de la actividad, ofreciendo un servicio de taller para mantenimiento, reparación y mejora de componentes. Donde los clientes se sientan libres de compartir experiencias, gustos y expectativas en lo referido al ciclismo.

Esta idea de negocio se complementa más allá del concepto común de una tienda de bicicletas ordinaria, gracias a la venta de otros productos como bicicletas y monopatines eléctricos, además de indumentaria, accesorios de seguridad y repuestos.

### LA EMPRESA

#### Nombre de la Empresa:

DOÑA CLETA, Tienda de Bicicletas.

#### Historia de los Miembros:

El nombre Doña Cleta, interpela al vínculo que puede generar una persona con un medio de movilidad, en este caso la bicicleta, no limitándose, de ese modo, a ser un negocio que solamente comercializa un producto. Entendiéndolo así, se diferenciará desde su concepción de la competencia, reconociendo que además de vender un producto, también se brinda un servicio a esa bicicleta y también a esa vieja bicicleta. Siendo así, Doña Cleta.

Destacan dos roles que deberán ser realizados, de forma conjunta por parte de los empleados colaboradores, por un lado, el rol de “servicio técnico” y por el otro el “servicio de asesoramiento/venta”.

El impulsor y propietario de este proyecto es un estudiante avanzado de Lic. en Administración, Empleado del órgano de recaudación pública provincia de Misiones, entusiasta y realizador de actividades deportivas dentro de la cual se encuentra el ciclismo de Ruta y MTB. Con anterioridad práctico el deporte de forma aficionada durante una década, trayecto en el cual adquirió conocimientos técnicos en lo relativo al servicio, mantenimiento y reparación de bicicletas. También posee conocimientos técnicos contables, debido a su actual función como fiscalizador impositivo del ente recaudador provincial. Por ello, se abocará al rol de asesoramiento/venta, de los productos comercializados, además realizará de forma exclusiva el trabajo administrativo, tales como realizar pedidos de mercadería, pago a proveedores, controles de stock, etc.

Adicionalmente, se deberá contar con la colaboración de dos empleados, los cuales deberán incorporarse al proyecto durante su puesta en marcha, serán condiciones prioritarias y excluyentes poseer conocimientos en reparación y mantenimiento de bicicletas (tendrán a su cargo el taller y todas sus actividades que allí se realicen), como así también habilidades interpersonales (mostrar empatía y adaptarse a las circunstancias), comunicación (verbal y no verbal), proactividad (tener iniciativa). El rol principal, de estos colaboradores será el de responsables de taller, brindando servicio técnico, pero adicionalmente, en virtud de los requerimientos del negocio, realizarán roles de asesoramiento y venta.

### Misión

***Fomentar el placer por la realización de deportes, facilitando su práctica y promover la necesidad de un mundo más sustentable.***

### Visión

***Ser la mejor bicicletería en términos de atención ofrecida y variedad de productos a disposición.***

### Valores

#### ◆ Cercanía

Acompañar al cliente en el proceso de compra, indagando sus necesidades y limitaciones, sin dejar de lado la etapa posterior: brindando los servicios necesarios para una experiencia completa, desde allí se sustenta y se diferencia nuestra empresa.

#### ◆ Competitividad

Mantener la vista de manera permanente en las necesidades del mercado, realizando los ajustes necesarios para ofrecer un mejor servicio y producto.

#### ◆ Honestidad

Honrar la confianza que nos deposita el cliente, orientándolo durante la compra, de manera honesta y teniendo en cuenta sus particularidades.

#### ◆ Salud

Fomentar la inclusión de la actividad física como un hábito saludable para las personas y recreacionalmente necesario.

#### ◆ Cambios

Desde la empresa no solo se acepta el cambio, también se la propicia, buscando lograr anticipadamente nuevas soluciones a necesidades por cubrir.

#### ◆ Ecología

Se genera conciencia de la necesidad de una participación activa con la preservación del medio ambiente.

## DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

### Macroentorno

#### Análisis Pestel

- **Factores Políticos:** La movilidad sustentable ocupa un espacio importante en la agenda parlamentaria provincial, dentro de ella se pueden apreciar la presentación de proyectos de ley para promover el uso de bicicletas (Noticias de la Calle, 2020)<sup>2</sup>, como así

2 [https://www.noticiasdelacalle.com.ar/Noticias\\_Locales\\_25431\\_Presentaron-proyecto-de-Movilidad-Urbana-Sustentable-para-promover-el-uso-de-la-bicicleta-para-ir-al-trabajo.html](https://www.noticiasdelacalle.com.ar/Noticias_Locales_25431_Presentaron-proyecto-de-Movilidad-Urbana-Sustentable-para-promover-el-uso-de-la-bicicleta-para-ir-al-trabajo.html)

también se observan de un tiempo a esta parte esfuerzos del ejecutivo provincial y municipal en ese sentido, mediante la continua incorporación de nuevas ciclovías en el casco urbano de la ciudad de Posadas<sup>3</sup> (David L. , 2022) , o bien desalentando el uso de automóviles en el microcentro mediante la ampliación del sistema de estacionamiento medido (Diario Primera Edición , 2022).

Por otra parte, un factor a tener en cuenta es la “política fiscal”, en ese sentido, la agenda del gobierno provincial actual se orienta hacia un mantenimiento de los impuestos ya existentes (IIBB) (La voz de Misiones, 2021).

Ampliando en análisis de factores del ámbito económico, la provincia de Misiones cuenta desde el año 2016 (Ahora, 2023), con un programa que fomenta el consumo dentro del territorio provincial, mediante descuentos y cuotas sin interés, esto tracciona el consumo interno y disminuye la influencia de competidores extrajurisdiccionales

- **Factores Económicos:** Una de las fuentes de problemas para la empresa sería el creciente proceso inflacionario 56,4% (durante los primeros 8 meses, del 2022), el cual supera al incremento promedio de los trabajadores registrados 45% (en similar periodo), lo cual conlleva una pérdida del salario real del 7% (Krizanovic, 2022). Esto genera se traduce en pérdida de poder adquisitivo de la sociedad, con lo cual se encarece el acceso a productos provenientes del extranjero, incrementándose la brecha entre productos de primeras marcas y productos nacionales. Por ello, la oferta de productos nacionales prevalecerá en la etapa inicial de la empresa (MARTIN, 2021) . Continuando en este sentido, la tasa de empleo es un indicador que no se debe pasar por alto, concretamente según informes del INDEC, la ciudad de Posadas tiene la mayor tasa de empleo del noreste argentino (Noticias del 6, 2023).

- **Factores Sociales:** El mercado de las bicicletas y otros rodados sustentables, se encuentran en la actualidad, viviendo una estabilización luego de un incremento de la demanda durante la pandemia, este fenómeno de estabilización prevé mantener los niveles de ventas logradas, en parte porque solo se estima que el parque actual de bicicletas llegaría, solamente, a los 8 millones lo que representa el 17,7% de la población actual. Por otro lado,

3 <https://misionesonline.net/2022/01/26/bicisenda-en-calle-salta/>

existe una creciente conciencia ambiental, por lo cual, cada vez más personas eligen medios de movilidad sustentables (Grimaldi, 2022), Otro factor que tracciona sobre el mercado es el aumento en las conductas saludables que promueven la actividad física como un valor necesario para lograr o mantenerse saludable (OMS, 2018).

Otro factor para considerar es la calidad de vida percibida, la ciudad de Posadas se encuentra entre las diez mejores ciudades de la Argentina para vivir, según un ránking de calidad de vida que incluyó diversas variables destacándose en obras de modernización y limpieza (Carlos, 2022). En este mismo sentido, otro factor social relacionado es el nivel de pobreza, en la ciudad de Posadas, según un informe realizado por el IPEC, el mismo alcanza al 28% de las personas que viven en la ciudad de Posadas en el primer semestre del año 2022 (MISIONES, 2022), dicho índice indica que se deberá mantener un rango de precios equilibrado, y preminentemente nacional.

- **Factores Tecnológicos:** a simple vista la bicicleta es un vehículo que no ha sufrido grandes cambios desde su invención, pero muy por lo contrario, la industria de la bicicleta avanza con nuevos productos y grandes cambios, desde la utilización de nuevas aleaciones y materiales que alivianan el peso de estos rodados, hasta nuevas tecnologías que motorizan las bicicletas mediante energía eléctrica, también incorporan nuevos accesorios que se hacen necesarios e incluso obligatorios, como el caso de luces, cascos u materiales refractantes. Por otra parte, existen dispositivos electrónicos inalámbricos tales como ciclocomputadoras, potenciómetros, smartwatches o dispositivos GPS (MAGAZINE, 2022). Por otra parte, el eCommerce no frena su avance, solo en el año 2022 las ventas online crecieron 10% (considerando todo el territorio nacional) y dentro de los artículos más vendidos por este medio, se encuentra la Indumentaria (Clarín, 2023)

- **Factores Ecológicos:** El uso de la bicicleta contribuye a cumplir con los objetivos de desarrollo sostenible planteados por la ONU (2015), objetivos tales como: “garantizar una vida saludable”, “desarrollar infraestructuras sostenibles y resilientes”, asegurar el acceso a energías sostenibles” (Organización de Naciones Unidas, 2015).

La ONU define al desarrollo sostenible como la satisfacción de las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer a las generaciones futuras. (ONU, 2012)

El concepto de sostenibilidad se encuadra tanto en lo ambiental como también en lo social y económico. El despertar de una mayor conciencia ambiental dadas sus consecuencias medioambientales, sanitarias y sociales, trajo consigo movimientos en favor de una movilidad sustentable, impulsando el uso de la bicicleta como modo de transporte y así contribuir al desplazamiento sostenible y mejorar la calidad de vida de las personas.

- **Factores Legales:** dentro de este tipo de factores, la empresa debe enfocarse en las leyes que afectan o podrían afectar la comercialización de nuestros productos. Por ello no podemos obviar a la ley XVIII N 30, ley de seguridad vial para ciclistas, la cual fue sancionada en 2011 (Misiones, s.f.), tampoco se debe dejar de lado, las leyes de protección al consumidor vigentes en el territorio nacional, estableciendo condiciones y plazos mínimos y máximos para gestionar devoluciones y garantías de productos defectuosos (infoleg, 1993).

<p><b><u>Factores Políticos</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Políticas gubernamentales de incentivación de su uso</li> <li>➤ Restricción de circulación de automóviles</li> <li>➤ Políticas Fiscales</li> <li>➤ Políticas proteccionistas</li> </ul>	<p><b><u>Factores Económicos</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Inestabilidad económica</li> <li>➤ Inflación</li> <li>➤ Tasa de empleo</li> <li>➤ Poder adquisitivo</li> </ul>	<p><b><u>Factores Sociales</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Estilo de vida saludable</li> <li>➤ Hábitos y tendencias eco amigables</li> <li>➤ Prevención de enfermedades</li> <li>➤ Nivel de pobreza</li> </ul>
<p><b><u>Factores Tecnológicos</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Innovaciones Tecnológicas</li> <li>➤ Nuevos modelos y motorizaciones eléctricas</li> <li>➤ Avance del eCommerce</li> </ul>	<p><b><u>Factores Ecológicos</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Búsquedas de transportes sostenibles</li> <li>➤ Protección del medioambiente</li> <li>➤ Conciencia ambiental</li> </ul>	<p><b><u>Factores Legales</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ley vial para Ciclistas</li> <li>➤ Protección al consumidor</li> <li>➤ Leyes laborales</li> </ul>

En conclusión, del “factor político”, se observan políticas de incentivación del uso de rodados autosustentables, un claro ejemplo de ello son las ampliaciones de la red de ciclovías en la ciudad, con respecto a la política fiscal el ejecutivo provincial firmo un compromiso fiscal, que consiste en no crear nuevos impuestos y mantener las alícuotas existentes, además el comercio local cuenta con un cierto grado de proteccionismo de las asimetrías de países limítrofes, mediante programas de cuotas sin intereses y reintegros subsidiados par parte del

gobierno provincial; Del “factor económico”, destacan, la inflación actual la cual es un condicionante dado que encarece el valor de los productos comercializados y compromete la capacidad de compra de los asalariados. Otro factor relacionado a la capacidad de compra es la tasa de desempleo en la ciudad, la misma es la más baja de la región NEA; Del “factor social” se observa que parte de la tracción del mercado de la bicicleta se debe a fenómenos sociales, tendencias que fomentan el uso de vehículos autosustentables y fomentar estilos de vidas saludables que combaten el sedentarismo, propician la comercialización del producto. La calidad de vida percibida en la ciudad de Posadas es otro factor que debe ser valorizado, obras de modernización limpieza y seguridad crean un clima favorable para la utilización de estos vehículos, actualmente la ciudad de Posadas se encuentra dentro de las 10 mejores ciudades para vivir en la Argentina. En otro sentido, el nivel de pobreza es otro indicador, y si bien en comparación con años anteriores el mismo se redujo, sigue siendo elevado, por lo cual se deberá privilegiar una oferta de productos nacionales que sean más asequibles al público en general; Del “factor tecnológico” se aprecian las innovaciones tecnológicas del sector, esto aumentan constantemente la oferta de productos ya sea a través de nuevas aleaciones, gadgets o dispositivos. Además, teniendo en cuenta el continuo avance del eComerce, será necesario tener presencia en redes sociales, como también diseñar una tienda electrónica, donde se comerciará principalmente accesorios e indumentaria; Del “factor ecológico” son de crucial importancia para el negocio, aspectos tales como la necesidad de protección del medioambiente, necesario para la preservación misma como especie del género humano, esto está reglando actualmente nuevas normas y formas de funcionamiento en sociedad, resultando los vehículos sustentables y las energías renovables su piedra angular. En igual sentido destaca la cultura del reciclaje, la presencia de movimientos ambientalistas, el deterioro de la capa de ozono; Del “factor Legal” se debe considerar la ley de protección al consumidor, el cual otorga deberes y obligaciones con el cliente, la ley de tránsito, la cual establece condiciones mínimas y obligatorias para circular con los vehículos comercializados, además de cumplimentar las leyes laborales vigentes.

**Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)**

MATRIZ EFE			
Factores determinantes de éxito	Peso	Calificacion	Peso Ponderado
<b>Oportunidades</b>			
Fomento del uso de rodados sustentables	0,05	3	0,15
Incremento del mercado electronico	0,02	2	0,04
Promocion de conductas saludables (actividad fisica)	0,08	2	0,16
Ampliacion de ciclovias y estacionamientos de Bicicletas	0,02	3	0,06
Aumento de los combustibles	0,04	2	0,08
Amplitud de gama, dimensiones y usos de los productos ofrecidos	0,08	3	0,24
Baja orientacion al servicio postventa de los competidores actuales	0,10	3	0,3
El parque de bicicletas en el pais representa el 17,7% por ciento de la poblacion	0,10	3	0,3
Financiamiento de capitales a tasa subsidiada	0,10	3	0,3
<b>Amenazas</b>			
Perdida del salario real del 7% (en los primeros 8 meses del 2022)	0,10	3	0,3
restricciones a las importaciones	0,02	2	0,04
Ingreso de nuevos competidores	0,15	3	0,45
Comercio ilegal (contrabando) con la ciudad fronteriza Paraguaya de Encarnacion.	0,05	2	0,1
Negociaciones paritarias del sindicato de empleados de comercio	0,03	3	0,09
Niveles de delincuencia (hurto y robo de bicicletas)	0,02	2	0,04
Accidentes de trafico en la via publica, con conductores de los vehiculos que se comercializan	0,02	2	0,04
Dependencia de los servicios de logistica y distribucion	0,02	2	0,04
<b>1)Responde Mal; 2)Responde Promedio; 3)Responde Bien; 4)Responde Muy Bien</b>	<b>1,00</b>		<b>2,73</b>

En líneas generales, se aprecia que la empresa puede responder de una manera aceptable, es decir, por encima del promedio ponderado a los distintos factores externos que pueden afectar a la empresa. También se observa que, de las oportunidades externas, las que mayor influencia ejercen son: la posibilidad de obtener financiación para adquirir capitales a una tasa subsidiada, la baja orientación al servicio postventa de los competidores actuales, característica que queda retratada en las opiniones de los clientes que se adjuntan en el anexo, como también el bajo parque existente de bicicletas, según estudios externos, incorporados al plan. Lo que indica que existe mucho mercado por abarcar. A todos estos factores externos, se estima que la empresa puede responder de una manera satisfactoria. Por otra parte, destacan dentro de los factores externos amenazantes, el potencial ingreso de nuevos competidores y la disminución en la capacidad de compra por efectos inflacionarios.

**Microentorno**
**Matriz de evaluación de factores internos (EFI)**

MATRIZ EFI			
Factores determinantes de éxito	Peso	Calificacion	Peso Ponderado
<b>Fortalezas</b>			
ofrecimiento de servicio integral	0,12	4	0,48
Ubicación proxima al microcentro de la ciudad	0,15	4	0,6
facil acceso y estacionamiento de vehiculos	0,05	3	0,15
conocimiento tecnico	0,05	3	0,15
diversificacion de productos	0,03	3	0,09
costos operativos bajos	0,08	3	0,24
conocimientos en administracion y sistemas de informacion	0,03	4	0,12
bajos costos requeridos en publicidad.	0,03	4	0,12
<b>Debilidades</b>			
Baja cartera de cliente	0,13	2	0,26
Elevado costo de reposicion	0,05	2	0,1
Falta de posicionamiento en el mercado	0,03	2	0,06
Espacio fisico limitado	0,10	1	0,1
Poca experiencia en gestion empresarial	0,02	2	0,04
Recurso humano limitado	0,10	1	0,1
Acotada capacidad de inversion	0,03	2	0,06
<b>1)Debilidad Mayor; 2)Debilidad Menor; 3)Fortaleza Menor; 4)Fortaleza mayor</b>	<b>1,00</b>		<b>2,67</b>

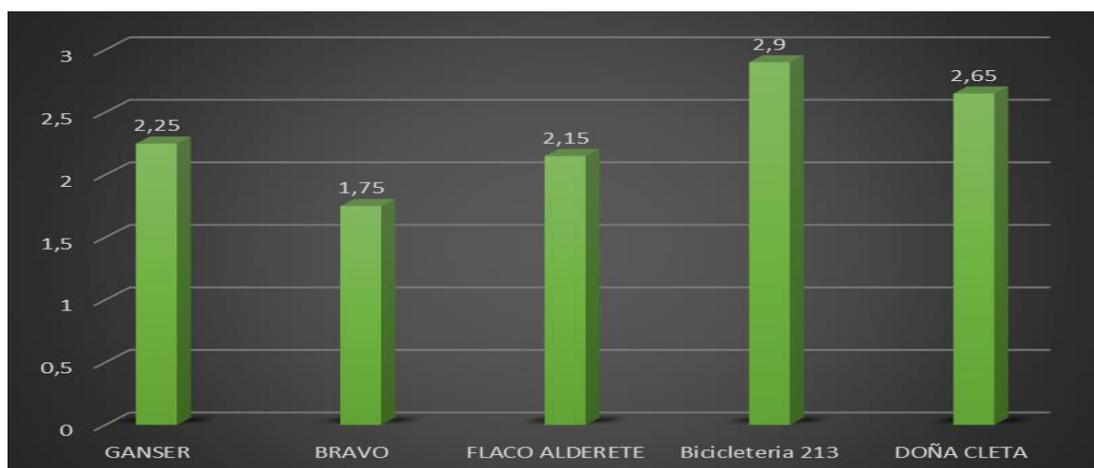
Mirando hacia dentro de la organización podemos apreciar que su capacidad de respuesta a factores claves y determinantes para alcanzar el éxito, se estima que es, en promedio aceptable. Podemos destacar como principales fortalezas internas de la organización, la ubicación próxima al microcentro, lo cual representa una visibilización mayor al resto de competidores y el ofrecimiento de un servicio integral, otro factor preponderante a la hora de diferenciarse con la competencia. Por otra parte, podemos destacar dentro de las principales debilidades que posee la empresa la baja cartera de clientes, en virtud de ello, será una de las primeras acciones la presencia en redes sociales y obsequiar un servicio de mantenimiento gratis por cada bicicleta de adulto vendida. Otra debilidad percibida es la limitación del espacio físico, por ello el orden del salón de ventas y un seguimiento del stock será imprescindible para un correcto funcionamiento, aminorando de esta forma una debilidad detectada.

### Matriz de Perfil Competitivo

Los principales competidores en la ciudad de Posadas son:

- **Biciclería Ganser:** como bicicletería tradicional de la ciudad de Posadas consta con una amplia cartera de clientes y cuenta con una amplia gama de bicicletas en su stock.
- **Biciclería Bravo:** posee una ubicación de fácil acceso para los clientes y una amplia experiencia en el funcionamiento del taller.
- **Biciclería el Flaco Alderete:** recientemente remodelaron su salón de atención al público el cual goza de una renovada estética, su principal foco de atención está puesto en las bicicletas de gamas bajas.
- **Biciclería 213:** es la bicicletería más reciente dentro de los principales competidores, posee el salón de ventas de mayor amplitud en la ciudad, como así también el más alejado del casco céntrico. Ofrece un buen servicio de taller y buenos precios siempre y cuando sea de contado.

Factores claves para el éxito.	Valor	GANSER		BRAVO		FLACO		Biciclería 213		DOÑA CLETA	
		Clas.	Punt.	Clas.	Punt.	Clas.	Punt.	Clas.	Punt.	Clas.	Punt.
Buena atención	0,25	1	0,25	1	0,25	2	0,5	3	0,75	4	1
Servicio Técnico calificado	0,1	2	0,2	3	0,3	2	0,2	3	0,3	2	0,2
Espacio para atención al	0,05	3	0,15	2	0,1	2	0,1	4	0,2	1	0,05
Variedad de productos	0,15	3	0,45	2	0,3	2	0,3	4	0,6	2	0,3
Precios	0,2	2	0,4	2	0,4	2	0,4	3	0,6	2	0,4
Ubicación	0,15	4	0,6	2	0,3	3	0,45	1	0,15	4	0,6
Lealtad de clientes	0,1	2	0,2	1	0,1	2	0,2	3	0,3	1	0,1
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,25</b>		<b>1,75</b>		<b>2,15</b>		<b>2,9</b>		<b>2,65</b>



Actualmente la Biciclería 213 es la que posee mayor ponderación en los factores claves que consideramos necesarios para alcanzar el éxito y por lo tanto mayor competitividad. Destaca en factores claves como “espacio disponible para atención al público” y “variedad de productos”. También apreciamos que uno de sus puntos débiles es su “ubicación”. Asimismo, podemos destacar que Dona Cleta destacaría en factores tales como “ubicación” y “Buena atención”, este último factor clave, de momento solo es aprovechado por la Biciclería 213 (ver Anexo comentarios de clientes)

### Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas.

#### 1) Rivalidad entre los competidores existentes

Actualmente la ciudad de Posadas consta de 15 bicicleterías en total, de las cuales, 4 son los competidores principales y de mayor prescencia. En los últimos años se apreció que luego del incremento en los niveles de ventas durante la pandemia, negocios dedicados a la comercialización de motocicletas, incorporaron bicicletas a su oferta. En parte, esto se debe también, a que no existen grandes barreras de ingreso. Dicho esto, la empresa puede hacer frente a sus competidores basándose fundamentalmente en dos fortalezas que posee: una ubicación estratégica del local, y un servicio integral que hará hincapié en la prestación de servicio. A pesar de la capacidad de respuesta de la empresa, se debe prever una rivalidad, media, con competidores existentes en el mercado.

## 2) Amenaza de los nuevos competidores

La amenaza de ingreso de nuevos competidores es una realidad, como se indicó con anterioridad, el mercado de las bicicletas posee barreras medias de ingreso, es decir, demanda de un personal técnico, pero que no requiere una capacitación excluyente. Por otra parte, requiere en un principio de una inversión moderada, debido al valor de los productos a comercializar. Por lo cual, no resulta descabellado considerar esta amenaza competitiva, como una fuerza medianamente alta.

## 3) Amenaza de productos o servicios sustitutos.

Como indicamos anteriormente, las bicicletas son rodados que pueden ser utilizados con diversos fines y utilidades, están los que la utilizan para trasladarse, para ellos un sustituto sería una motocicleta. Para quienes lo utilicen con motivos recreacionales, su sustituto sería una patineta. Para quienes lo utilicen con motivos recreacionales o de salud, sus sustitutos serían una bicicleta fija, una cinta caminadora, incluso una patineta. Lo cierto es que se trata de un producto con más de 100 años de historia (WIKIPEDIA, 2022), pero, ninguno de sus sustitutos logra proveer a sus usuarios de todas las cualidades y prestaciones que ofrecen las bicicletas. Podemos afirmar entonces que la amenaza de productos o servicios sustitutos en nuestra empresa es baja.

## 4) Poder de negociación de los proveedores.

Según las características de la industria de bicicletas, la cantidad de proveedores actuales no permite que alguno en particular logre condicionar funcionamiento de la industria, esto es, imponer condiciones de venta, precios o financiación. Existen actualmente más de 20 fábricas argentinas de bicicletas (Velazquez., 2020) las cuales abastecen el 90% del mercado nacional (MARTIN, 2021), y se encuentran ubicadas en distintos puntos geográficos del país. Por lo tanto, no se configura un monopolio y es de esperar que el poder de negociación de los proveedores sea bajo y no logre condicionar el mercado.

## 5) Poder de negociación de los clientes

En la actualidad los clientes poseen opciones de compra, es decir, pueden adquirir el producto en un comercio local, de manera presencial, e incluso a través del comercio electrónico, de forma virtual, a un comercio de otra localidad. Por lo tanto, tienen capacidad para negociar condiciones y promociones. En consecuencia, no podemos negar que los

clientes tienen un poder de negociación alto, esto es el poder de exigirnos productos novedosos para mantenerlos interesados en nuestra empresa y promociones atractivas.

Del análisis de las fuerzas competitivas del mercado, en la cual, se desplegaría la empresa, destacan con mayor fuerza: “la amenaza de nuevos competidores”, “el poder de negociación de los clientes” y en un nivel menor, “la rivalidad entre competidores actuales”. Por lo cual, toma mayor relieve la orientación hacia la prestación de servicio que busca tener la empresa, dicha estrategia sería la ventaja diferencial de la empresa en el mercado local y no limitándose a un mero expendio de productos.

## ANALISIS FODA

### FORTALEZAS

- El elemento diferenciador de la empresa será que no se limitará un mero expendio de producto, tendrá conjuntamente una vocación de servicio, orientada hacia la preventa y postventa.
- El local estará ubicado en una zona próxima al microcentro de la ciudad de Posadas.
- Por su ubicación sobre grandes arterias vehiculares, su acceso y estacionamiento serán accesibles.
- Sus integrantes, contarán con conocimiento técnico, sobre mantenimiento, reparación y prestaciones de diversos componentes.
- El Local comercial estará ubicado sobre una propiedad familiar, por lo cual no será necesario alquilar, bajando considerablemente los costos del emprendimiento.
- Su propietario, posee conocimientos tributarios y administrativos.
- Por su ubicación, el negocio no incurriría en grandes costos publicitarios.

### DEBILIDADES

- Baja cartera de clientes: la empresa no contará con una cartera de clientes inicial.
- Elevado costo de reposición de mercaderías: se trata en su mayoría de productos con costos significativos. Teniendo en cuenta los plazos entre la venta y el cobro, se deberá contar con un capital que solvete la brecha financiera.
- Falta de posicionamiento en el mercado: se tendrá que darse a conocer en el sector.

- Espacio físico limitado: teniendo en cuenta las proyecciones de ventas, luego de los cinco años iniciales, podría ser necesaria una ampliación.
- Sin experiencia en la gestión empresarial: en términos prácticos sería la primera incursión empresarial del propietario.
- Recursos humanos limitados: inicialmente la puesta en marcha estará a cargo de su propietario y dos colaboradores responsables del taller.
- Acotada capacidad de inversión.

## OPORTUNIDADES

- La promoción de la movilidad sustentable ya sea por factores ambientales, ecológicos o estratégicos (Ministerio de Desarrollo Productivo de la Nación, 2021), representa un incentivo hacia el sector industrial y comercial de la bicicleta.
- Es innegable de que existe una correlación positiva entre la vinculación de la estrategia de la cadena de suministro con la estrategia empresarial y la adopción de comercio electrónico (Fuentes, 2010). Mediante el aprovechamiento del comercio electrónico se podrá acceder a otras localidades.
- Los hábitos saludables, como una buena alimentación y la actividad física son conductas que se fomentan, debido a que son un eficiente medio de prevención de enfermedades (Elosua, 2005) y es prescripta por distintos profesionales de la salud. La bicicleta resulta útil para distintas actividades deportivas y de variada intensidad.
- El aumento del valor de los hidrocarburos es otro factor a favor de la bicicleta. El petróleo es un producto que además de perjudicial para el medioambiente, es finito por lo cual su costo tiende a valorizarse (Altomonte & Rogat, 2004).
- Tal y como se observa en los comentarios de los clientes de la ciudad de Posadas (ver anexo), las bicicleterías tienden a tener un sesgo hacia la venta, dejando de lado la postventa y sus servicios relacionados.
- Una gran oportunidad detectada es la posibilidad de aplicar para obtener financiamiento de hasta \$3.000.000 a una tasa subsidiada del 10%, línea de crédito ofrecida por el Fondo de Crédito Misiones, destinado a emprendimientos que inicien con una misión de impacto ambiental (Fondo de Crédito Misiones, 2023).

## AMENAZAS

- **Perdida del salario real:** la pérdida del salario real (Krizanovic, 2022), resulta en un empobrecimiento del sector asalariado, reduciendo su capacidad de compra.
- **Restricciones a las importaciones:** pese a contar con una industria de la bicicleta que abastece al mercado interno, las primeras marcas provienen del exterior. Las cuales, están sujetas a restricciones arancelarias, medidas proteccionistas de la industria local, pero por, sobre todo buscan controlar la ampliación de los déficits comerciales (Jatar, 1995) que redundan en el encarecimiento de productos de dicho origen.
- **Ingreso de nuevos competidores:** tal y como se viene desarrollando, el riesgo de que nuevos competidores ingresen es moderado.
- **Comercio ilegal (contrabando):** el paso fronterizo entre las ciudades de Posadas-Encarnación, reviste una tensión permanente para los comerciantes de la localidad argentina (Linares, 2013), gran parte de la desigualdad se debe a la informalidad y baja carga tributaria del vecino país (Duarte, y otros, 2018); Actualmente la devaluación de la moneda argentina contrarresta dichos efectos, pero, aun así, no deja de ser una amenaza.
- **Negociaciones Paritarias:** teniendo en cuenta los bajos costos operativos previstos, las negociaciones paritarias representara un costo condicionante.
- **Niveles de delincuencia:** ante un hipotético caso de inseguridad creciente (hurto de bicicletas), esto podría representar un leve desaliento en la inversión de los productos que se comercializa.
- **Accidentes de tránsito:** Similar situación se daría ante un aumento de la siniestralidad vial.
- **Dependencia de los servicios de logística.**



	ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
<b>ASPECTOS NEGATIVOS</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Baja cartera de clientes</li> <li>*Elevado costo de reposición</li> <li>*Falta de posicionamiento en el mercado</li> <li>*Espacio físico limitado</li> <li>*Poca experiencia en la gestión empresarial</li> <li>*Recursos humanos limitados</li> <li>*Acotada capacidad de inversión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Pérdida del Salario Real</li> <li>*Restricciones a las importaciones</li> <li>*Posible ingreso de nuevos competidores</li> <li>*Comercio ilegal (contrabando)</li> <li>*Negociaciones Paritarias</li> <li>*Niveles de delincuencia</li> <li>*Accidentes de tránsito</li> <li>*Dependencia de los serv. de logística.</li> </ul>
<b>ASPECTOS POSITIVOS</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Ofrecimiento de un servicio integral.</li> <li>*Ubicación próxima al microcentro</li> <li>*Fácil acceso y estacionamiento.</li> <li>*Conocimiento técnico.</li> <li>*Diversificación de productos.</li> <li>*Costos operativos bajos.</li> <li>*Conocimientos adm. y sistemas de información.</li> <li>*Bajos costos requeridos en publicidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Fomento del uso de rodados sustentables.</li> <li>*Utilización del mercado electrónico</li> <li>*Promoción de conductas saludables.</li> <li>*Ampliación de Ciclovías y estacionamientos</li> <li>*Aumento de los combustibles.</li> <li>*Amplitud de usos y gamas.</li> <li>*Baja orientación al servicio postventa de los competidores actuales</li> <li>*Posibilidad de financiamiento a tasa subsidiada.</li> </ul>

Del análisis de los aspectos internos destacan la necesidad de insertarse en el mercado fidelizando la mayor cantidad de clientes, proporcionando un servicio personalizado. Mantener financieramente saludable a la empresa, reduciendo los plazos de cobro y aumentando los de pago. Maximizar la utilización del espacio físico disponible.

Por otra parte, de los aspectos externos se observa la necesidad de destacar los beneficios de la utilización de rodados sustentables. Mantener actualizado la oferta de productos. Minimizar los costos operativos. Receptar bicicletas importadas usadas, en consignación. Ofrecer productos y prendas necesarias para la práctica deportiva.

De esta manera, la empresa buscara entrar en el mercado, con un posicionamiento estratégico en **Diferenciación**, pudiendo competir directamente y desde el primer momento con otras empresas que ya estuvieran en el sector.

Además, al tratarse de una empresa nueva, es necesaria la captación rápida de una cartera de clientes que proporcionen los ingresos mínimos para la supervivencia de la empresa en su primera etapa, la etapa más crítica para cualquier empresa de cualquier sector.

El principal objetivo para el primer año es captar gran parte de los clientes del barrio que practiquen ciclismo y requieran servicios relacionados con este sector y darse a conocer en los alrededores. En los siguientes años, el objetivo es fidelizar a los clientes existentes y además intentar conseguir la expansión del conocimiento de la tienda por los barrios de alrededor y toda la ciudad, llegando hasta otras ciudades como Garupá y Candelaria con el fin de conseguir una buena y cada vez más amplia cartera de clientes.

### MERCADO OBJETIVO

Según una encuesta, realizada en 28 países entre el 25 de marzo y el 8 de abril de 2022 a través plataforma Global Advisor de Ipsos. la bicicleta es el medio de transporte que cuenta con más respaldo por parte de la población: el 82% de la ciudadanía global, de media, tiene una opinión favorable sobre este medio de transporte. Existe un consenso global sobre el papel clave de la bici en la reducción de las emisiones de carbono (86%) y del tráfico (85%). El principal impedimento para usarla es la falta de seguridad: en Argentina, un 64% de la población declara sentirse insegura circulando en bicicleta. Lo que supera la media del 52% El 86% de la población mundial, de media, considera que la bicicleta tiene un papel clave a la hora de reducir las emisiones de carbono, y un 85%, de media, a la hora de regular el tráfico. La bicicleta es, además, el medio de transporte que cuenta con mayor respaldo por parte de la población: un 82% de la ciudadanía global, de media, tiene una opinión favorable sobre estos vehículos, por delante del automóvil (74%), las bicicletas eléctricas (73%), las motocicletas (59%) o las patinetas (53%).

En cuanto a la frecuencia de uso, el 35% de la población mundial, de media, declara andar en bici al menos una vez a la semana, mientras que, en el lado contrario, un 28% dice no hacerlo nunca. La proporción de ciclistas no difiere mucho entre los principales grupos demográficos: la prevalencia de ciclistas semanales es ligeramente superior entre los

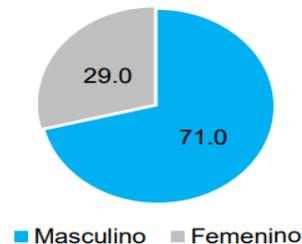
hombres más jóvenes, urbanos, más acomodados y con un alto nivel de estudios que entre los que no lo son.

Los motivos para animarse a subirse a la bicicleta son variados. Así, en Argentina, un 27% declara hacer uso de la bicicleta para practicar deporte, mientras que solo el 16% la utiliza para desplazarse.

**Focalizando nuestra mirada, en el mercado local,** y sustentándonos en la investigación publicada la agencia nacional de seguridad vial (ANSV), en el año 2021, podemos detectar de manera concreta y particular nuestro mercado. De dicho informe, surgen datos cuantitativos y cualitativos realizados por la ANSV, posibilitando trazar un perfil de usuarios de la bicicleta en la Argentina, en dicho estudio se observaron 17.428 ciclistas en todo el territorio nacional (Agencia Nacional de Seguridad Vial, 2021), logrando la siguiente caracterización:

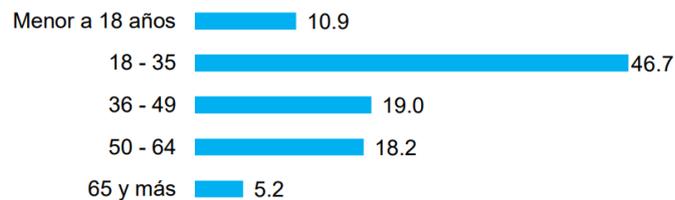
- ✓ En cuanto a los conductores, se registró que el perfil de conducción de bicicleta en su mayoría es masculino.

Gráfico 1: % Ciclistas según género. Total Nación. Año 2018



- ✓ El perfil de usuario va hasta los 64 años (94,8%), siendo el grupo etario que más lo utiliza, jóvenes de entre 18 y 35 años (46,7%).

Gráfico 2: % Ciclistas según edad. Total Nación. Año 2018



- ✓ De entrevistas a usuarios de bicicleta en la vía pública de todo el país, puede observarse que su uso es mayoritariamente esporádico (solo el 17% lo utiliza de manera semanal).

**Gráfico 3: % Frecuencia de uso de la bicicleta. Total Nación. Año 2017**


Se podrá observar que el mercado cuenta con un grupo amplio (varones y mujeres de hasta 64 años), pero destacan: “la franja etaria de jóvenes de entre **18 a 35 años**” que representan el 46,7% del total de usuarios; “**Los varones**” representan el 71% del total de personas que usan bicicleta; Por último, que la mayoría utiliza la bicicleta de forma esporádica, es decir “**de forma recreativa y para esparcimiento**”.

De la última información aportada por parte de la COMMBI (Cámara Argentina de Comercio Mayorista y Minorista de la Bicicleta y Afines) en el país existen más de 20 fabricantes que producen 600.000 unidades por año (el resto se ensambla en bicicleterías). Siempre según estadísticas de esta cámara, se vende entre 1 millón y 1,4 millones bicicletas por año en el país. El 50% son mountain bike; el 35%, de niños; el 12%, de paseo, y de ruta el 3% (La Nación, 2018).<sup>4</sup>

En términos particulares, la ciudad de Posadas, localidad donde se proyecta instalar el negocio, cuenta actualmente con 276.491 habitantes (menores de 65 años), según el IPEC (Instituto Provincial de Estadísticas y Censos),<sup>5</sup> El cual consideraremos, mercado total, por tratarse de personas que utilizan estos vehículos de manera recreacional, deportiva, o también como medio de transporte para la población económicamente activa. Por otra parte, dentro del casco urbano de la ciudad, se puede apreciar un grupo reducido de bicicleterías

4 <https://www.lanacion.com.ar/economia/el-uso-de-bicicletas-crece-en-el-pais-nid2153105#:~:text=Siempre%20seg%C3%BAn%20estad%C3%ADsticas%20de%20esta,y%20el%20resto%20de%20ruta.>

5 <https://ipecmisiones.org>

tradicionales, pero ninguna de ellas ofrece actualmente alternativas ecológicas que promuevan la movilidad sustentable, tendencia que cada vez se acentúa más en las distintas ciudades del mundo.

Considerando los números del presente informe, las estadísticas oficiales y teniendo en cuenta que la ciudad de Posadas, capital provincial de Misiones cuenta con el 0,8% de la población total del país (menor de 65 años). Si además tenemos en cuenta que como mínimo se comercializan 1.400.000 unidades al año, en todo el país y que el costo promedio de una bicicleta ronda los \$67.900. Podemos afirmar, mediante una previsión prudente, que el mercado total de las bicicletas en la ciudad de Posadas representa unos \$760.480.000 al año.

- ✓ Cantidad de bicicletas vendidas en el año 2016(país): **1.400.000 unidades.**
- ✓ Porcentaje de personas de (0 a 64 años) que viven en el Gran Posadas (2010): 0,8%.
- ✓ Proyección de unidades vendidas en Gran Posadas por año: **11.200 unidades**
- ✓ Precio promedio por bicicleta<sup>6</sup>: **\$67.900.**
- ✓ Mercado Anual estimativo del Gran Posadas: 11.200 unid. X \$67.900 = **\$760.480.000,00.**

Los objetivos se centraron en las actividades con mayor impacto sobre los resultados y se detallaron en metas realizables.

## ESTABLECIMIENTOS DE OBJETIVOS

Teniendo en cuenta que los objetivos están pensados para poder alcanzarse, partiendo de la base de que es una empresa nueva, que se empezará en un periodo de inestabilidad económica y las previsiones se realizan bajo un marco conservador, los objetivos son:

### ➤ Primer año

El primer año será el más complicado y en el que más esfuerzos habrá que hacer desde el punto de vista comercial. Al tratarse de una empresa de nueva, es fundamental una buena promoción para llegar rápido a la demanda potencial, captando de este modo los primeros clientes.

---

6 [https://www.clarin.com/suscripciones/landing.html?ob=1&apw-origin=https%3A%2F%2Fwww.clarin.com%2Feconomia%2Ffuror-bicicletas-precios-modelos-vendidos\\_0\\_84kS5QmpP.html&wb=PW\\_covid3](https://www.clarin.com/suscripciones/landing.html?ob=1&apw-origin=https%3A%2F%2Fwww.clarin.com%2Feconomia%2Ffuror-bicicletas-precios-modelos-vendidos_0_84kS5QmpP.html&wb=PW_covid3)

**Los objetivos del primer año serán:**

- Vender anualmente **210** bicicletas.
- Alcanzar una facturación neta anual equivalente a **U\$S41.494,00** (\$11.784.297,52/284), en el rubro bicicletas.
- Alcanzar una facturación neta anual equivalente a **U\$S2.050,05** (\$582.214,88/284), entre los rubros indumentaria, accesorios y servicios.
- Mantener una tasa de reclamos resueltos, no menor al **90%** (reclamos resueltos/reclamos totales).
- Mantener una tasa de reclamos atendidos del **100%** (reclamos atendidos/reclamos totales).

**➤ Segundo y Tercer año**

Los objetivos para el segundo y tercer año, tras la posible consecución de los objetivos comerciales del primero, será incrementar la cartera de clientes y el área de influencia de la empresa. Además, mediante la experiencia lograda durante el primer año, se conseguirá mejorar los procesos, facilitando y agilizando de este modo las tareas. Se espera que DOÑA CLETA empiece a tener reconocimiento en el sector, tanto por clientes como por proveedores y competidores.

**Los objetivos del segundo y tercer año serán:**

- Vender anualmente **350** bicicletas.
- Alcanzar una facturación neta anual equivalente a **U\$S69.640,67** (\$19.640.495,87/\$284), en el rubro bicicletas.
- Alcanzar una facturación neta anual equivalente a **U\$S3.457,83** (\$982.024,79/\$284), entre los rubros indumentaria, accesorios y servicios.
- Mantener una tasa de reclamos resueltos, no menor al **95%** (reclamos resueltos/reclamos totales).
- Mantener una tasa de reclamos atendidos del **100%** (reclamos atendidos/reclamos totales).

**➤ Cuarto y Quinto año**

Se estima que, a partir del cuarto año, la empresa logrará reconocimiento en el sector y contará con una importante cartera de clientes. Para esta época, la publicidad se habrá extendido por toda la ciudad y cada vez más clientes potenciales sabrán de su existencia.

**Los objetivos del cuarto y quinto año serán:**

- Vender anualmente **510** bicicletas.
- Alcanzar una facturación neta anual equivalente a **U\$S100.771,15** (\$28.619.008,26/\$284), en el rubro bicicletas.
- Alcanzar una facturación neta anual equivalente a **U\$S5.038,55** (\$1.430.950,41/\$284), entre los rubros indumentaria, accesorios y servicios.
- Mantener una tasa de reclamos resueltos, no menor al **95%** (reclamos resueltos/reclamos totales).
- Mantener una tasa de reclamos atendidos del **100%** (reclamos atendidos/reclamos totales).

**DESARROLLO DEL NUEVO NEGOCIO****Plan de Marketing****¿A qué necesidad del cliente responde nuestro Producto?**

La empresa responde a una necesidad básica y global de nuestro planeta, en la actualidad impera la necesidad de encontrar medios alternativos, económicos, que no sean contaminantes, reduciendo nuestra huella de carbono y ralentizando el cambio climático, cuyos efectos ya estamos presenciando. En otras palabras, no hablamos de otra cosa que de proteger nuestro propio hogar "El Planeta Tierra". La bici es un medio de transporte limpio y sostenible que contribuye a la conservación del medio ambiente, ya que:

- ✓ No produce gases tóxicos.
- ✓ Supone menos espacio: 16 bicicletas ocupan lo mismo que un vehículo.

Como alternativa al coche convencional, la bicicleta supone una doble ventaja: es más duradera y mucho más económica. Además:

- ✓ Su coste de inversión es mucho menor que el de cualquier transporte privado.
- ✓ Su mantenimiento es muy económico: el 5 % de lo que cuesta el mantenimiento de un automóvil (no conlleva gastos en combustible o peajes, sus repuestos son económicos).

También debemos destacar la creciente necesidad de fomentar, facilitar y ayudar a las personas a incorporar el deporte como una actividad necesaria en nuestra rutina diaria. En

otras palabras, también hablamos de protegernos a “nosotros mismos”. En esa línea, desde la Organización Mundial de la Salud (OMS) recomiendan el uso de la bicicleta como medio de transporte por sus múltiples beneficios:

- ✓ Cuida tu salud
- ✓ El uso diario de la bicicleta es una ayuda para mejorar tu salud física y emocional.
- ✓ Reduce los niveles de colesterol en la sangre.
- ✓ Minimiza los niveles de estrés y mejora el estado de ánimo.
- ✓ Es una excelente forma de combatir la obesidad.
- ✓ Ayuda a mejorar la coordinación motriz.
- ✓ Mejora el sistema respiratorio y cardiaco.
- ✓ Reduce el riesgo de sufrir infarto o problemas cerebrovasculares.
- ✓ Tonifica los músculos.

### Descripción del Mercado.

La empresa tiene como principal meta la satisfacción de todas las necesidades que tenga el cliente, ofreciendo la mayor calidad en sus productos y servicios, e incorporando las principales tendencias del sector, así como las necesidades exclusivas de los clientes.

De esta manera, la empresa ofrece tres líneas de servicios diferenciados:

- Venta de bicicletas
- Venta de accesorios (casco, bidones, porta bidones, asientos, bolsos bajo asiento, correas, infladores, cubiertas, etc.)
- Reparación, revisión y puesta a punto de bicicletas en taller

Estos servicios van dirigidos principalmente a aficionados del ciclismo por lo que los productos serán mayoritariamente de gama media-baja. No obstante, también se ofrecerán algunos productos de gama alta y de marcas y materiales superiores para un público más profesional que viva en la ciudad de Posadas o practique ciclismo en los alrededores del Gran Posadas.

Los productos y servicios que ofrecer por la empresa deberán satisfacer todas las necesidades del cliente incorporando las últimas novedades y tendencias del sector y realizando los valores de personalización y ecología de la empresa.

En cuanto a los horarios, la empresa buscará, también aquí, diferenciarse de la competencia y por ello ofrecerá una atención al público de lunes a sábado, poniendo especial énfasis en los fines de semanas, días en los cuales se espera que las personas aumenten sus traslados por motivos recreativos. Posicionándonos como la única tienda de bicicletas, de la ciudad de Posadas, abierta los sábados de tarde, donde podrán reparar su bicicleta, consultar por accesorios o incluso comprar una bicicleta.

### Producto/Servicio

A continuación, se van a describir las diferentes líneas de servicios que ofrece DOÑA CLETA y se va a detallar la gama de productos que la empresa va a poner a disposición de los clientes:

#### Venta de Bicicletas

La empresa ofrecerá una amplia y diversa gama de bicicletas para el público en general a un precio acorde y tratará de acomodarse lo máximo posible a las necesidades del cliente.

Teniendo en cuenta la situación económica y cambiaria del país, se prevé una baja rotación de bicicletas correspondientes a la “gama alta”, esto es así debido a que dichas gamas de productos son íntegramente importadas, lo que desemboca en elevados precios para nuestra economía actual. Por ello, para combatir la baja rotación de los productos de gama alta y a su vez no descuidar esta parte del mercado, la empresa ofrecerá el servicio de “**Venta en Consignación**” de bicicletas de gama alta (usadas), el propietario podrá dejarnos su bicicleta en nuestro salón y en caso de que se logre la venta, dicho monto será tenido en cuenta para la adquisición de su próxima bicicleta.

Siempre según estadísticas, la mayor cantidad de bicicletas que se venden son las denominadas Mountain Bike de Gama media y Gama Baja, seguida por las bicicletas de niños, Las bicicletas de paseo, y Las denominadas bicicletas de ruta (La Nación, 2018)

DOÑA CLETA deberá tener en cuenta estos datos de demanda y tener mayor stock de los tipos de bicicletas más comunes. Dentro de las Bicicletas de Montaña, las Mountain Bikes (MTB) son mucho más vendidas que las BMX y el tamaño de rueda predominante es el 29”.

A continuación, se detallan las gamas y tipos de bicicletas que DOÑA CLETA ofrecerá a la venta:

- Mountain Bikes gama baja

- Mountain Bikes gama media
- Mountain Bikes gama alta
- Bicicletas de Ruta
- Bicicletas plegables
- Bicicletas para niños
- Bicicletas y monopatines eléctricos

### Mountain Bikes gama baja.

Las bicicletas de montaña son diseñadas para ir por caminos o sendas no asfaltadas. Por ello, suelen venir equipadas con elementos y componentes aptos para circular por montaña como amortiguadores. Además, esta gama se caracteriza por tener unas calidades más bajas que las de otras gamas. Los frenos, la amortiguación y los cambios serán más básicos que los de media o alta gama. No obstante, estos modelos serán los más económicos de entre las bicis de montaña.

Este tipo de bicicleta será del que más se dispondrá ya que las Mountain Bike son las más solicitadas normalmente en todos los tamaños y géneros.

Las principales características de estas bicicletas son:

- Bicicletas para hombre y mujer
- Talla S, M, L y XL
- Cuadro de aluminio
- Ruedas de 29"
- Amortiguación delantera (ajustable sólo desde horquilla)
- Frenos de disco mecánico
- Pedales normales
- Cambios Shimano Montaña gama baja (Tourney)

### Mountain Bikes gama media.

Son bicicletas principalmente utilizadas para caminos y sendas no asfaltadas de una calidad superior a las anteriores. Los frenos, la amortiguación y los cambios son mejores que las de gama baja sin llegar a ser los de mayor calidad del mercado. En esta gama también se ofrecerán con ruedas de 29".

Principales características:

- Bicicletas para hombre y mujer
- Talla M, L y XL
- Cuadro de aluminio
- Ruedas de 29"
- Amortiguación delantera bloqueable desde manillar
- Frenos de disco hidráulico
- Pedales normales
- Cambios Shimano Montaña gama media (Altus)

### **Mountain Bikes gama alta.**

Bicicletas de alta calidad y equipada con los mejores componentes apta para los caminos más complicados y competencia deportiva. Los frenos y los cambios son de las gamas más superiores que se pueden encontrar en el mercado y la amortiguación puede ser doble (delantera y trasera). La variedad será inferior a las de otras gamas de Mountain Bike. El precio de las bicicletas de esta gama se encuentra entre los más altos del mercado.

Características principales:

- Bicicletas para hombre
- Talla M y L
- Cuadro de Fibra de Carbono
- Amortiguación delantera bloqueable desde manillar y regulable.
- Frenos de disco hidráulico
- Pedales automáticos
- Cambios Shimano Montaña gama alta (XT)

### **Bicicletas de Ruta.**

Las bicicletas de ruta están diseñadas para circular por sendas asfaltadas y son utilizadas en todas las competiciones de ciclismo en ruta debido a las elevadas velocidades que se pueden alcanzar con ellas. Estas bicicletas se caracterizan por tener ruedas delgadas y cuadros muy ligeros para que la bici pese lo menos posible. Por ello, muchas bicis de carretera llevan cuadros de fibra de carbono en vez de aluminio por su ligereza. Además, estas bicicletas suelen ir montadas con ruedas de 28" aproximadamente y los frenos pueden ser con herraduras o a disco.



Las características:

- Bicicletas para hombre
- Talla M, L y XL
- Cuadro de fibra de carbono
- Ruedas de 28"
- Frenos de herradura
- Pedales automáticos
- Cambios Shimano Carretera gama media (Tiagra)

### **Bicicletas plegables**

Las bicicletas plegables se caracterizan por poderse doblar obteniendo un tamaño más compacto al incorporar bisagras o codos. Por lo general, este tipo de bicicletas poseen ruedas pequeñas de 20" aproximadamente para ocupar poco espacio. Gracias a su reducido tamaño cuando se pliegan, pueden ser transportadas y guardadas con facilidad. El tamaño de estas bicis (desplegado) es menor que el de las bicicletas convencionales, aunque se caracterizan por tener el asiento y el manillar muy alto.

Se ofrecerán algunos modelos de este tipo de bicicletas, aunque no serán muy numerosos ya que esta bicicleta no suele ser de las más solicitadas.

Las características de estos modelos de bicicletas plegables son:

- Bicicletas mixtas
- Talla XS
- Cuadro de aluminio
- Ruedas de 20"
- Pedales plegables
- Cambios Shimano Montaña gama baja (Tourney)

### **Bicicletas para niños**

Las bicicletas para niños son modelos variados, de un tamaño reducido apto para ser utilizada por niños. Normalmente tienen una única velocidad y el tamaño de las ruedas oscila entre 14", 16" y 20".

Las principales características de estas bicicletas son:

- Bicicletas para niño y niña
- Cuadro de acero



- Posibilidad de incluir ruedas de apoyo en eje trasero
- Rodados de 14", 16 y 20"

### **Bicicletas y Monopatines eléctricos**

Estos vehículos tienen un motor eléctrico acoplado en alguna parte para ayudar al avance de este. La ayuda del motor se puede realizar de manera proporcional a la pedalada o se puede controlar según la fuerza que el ciclista desee.

### **VENTA DE ACCESORIOS**

Con el fin de ampliar la fuente de ingresos y a su vez proporcionar mayor satisfacción a las necesidades de los clientes, la empresa ofrece la posibilidad de adquirir todo tipo de accesorio que se necesite para circular según las costumbres de uso del cliente. Para los clientes que requieran cascos, luces, bidones, correas de seguridad, etc.

Otro motivo para incluir la venta de accesorios, más allá del beneficio obtenido que no se espera muy elevado, es darse a conocer en la zona entre el público ciclista.

En un principio, la empresa sólo ofrecerá en venta los siguientes complementos ciclistas:

- Cascos
- Caramañola
- Portacaramañola
- Asientos
- Bolsos bajo asiento
- Correas y lingas de seguridad
- Luces
- Infladores

A futuro además se incorporará líneas de indumentaria especializada para la práctica del ciclismo, incorporando de este modo un nuevo rubro "venta de prendas" y ampliar la gama de accesorios disponibles.

### **TALLER**

El taller será parte fundamental en el inicio de esta empresa, además de utilizarse para poner a punto y reparar las bicicletas que se ofrecen a la venta. A través de este sector, se buscará fidelizar al nuevo cliente, brindando así un correcto servicio de preventa y postventa.

También servirá como elemento de atracción hacia nuestros productos a aquellos que solamente nos contacten para servicio de mantenimiento de una bicicleta adquirida en otra tienda.

Por esto, será imprescindible un local amplio, donde se unifiquen la sala de atención al público del taller con el salón exhibidor de productos.

Las principales tareas que se realizan en el taller son:

- Revisión y puesta a punto de bicicletas para vender (preventa)
- Revisión y puesta a punto de bicicletas de clientes (postventa)
- Reparaciones y ajustes de bicicletas.
- Montaje de bicicletas de clientes y colocación de accesorios que comercialice la tienda.

### Precio

Los precios de los diferentes productos y servicios que se ofrecen desde la empresa dependerán en cada caso de diferentes factores como duración, calidad, tipo de producto, etc.

En la venta, cada bicicleta tendrá un precio diferente según el tipo de bicicleta, gama y componentes utilizados. En el taller, el presupuesto será más personalizado al cliente según los daños y desperfectos encontrados en su bicicleta.

La política de precios inicial de la empresa para cada producto será la de obtener un margen de beneficio del 50% del costo de reposición. Con el tiempo, se estudiará la posibilidad de modificar estos precios según la demanda de cada producto/servicio y la inflación en los años siguientes.

### Distribución

El punto de venta más común en el sector del ciclismo son las tiendas que ofrecen productos y servicios directos al cliente final. En las tiendas de bicicletas, el cliente puede encontrar todo tipo de productos y servicios relacionados con el mundo de la bicicleta. La venta y el servicio de taller, principalmente, son servicios que, en la mayoría de los casos, se ofrecen al cliente final en el punto de venta.

Estos centros de distribución directos al consumidor son, en su mayoría, pequeños locales que dan un servicio especializado y venden productos relacionados con el ciclismo

Otro canal de distribución ascendente es Internet, sobre todo, para la venta de productos como bicicletas, accesorios, componentes, aunque no sea la mayor fuente de comercialización, hay una gran cantidad de páginas web relacionadas con el sector que permiten la adquisición online de productos del mundo del ciclismo y el envío de los mismos por correo. Las tiendas minoristas comienzan a utilizar este canal de distribución.

En DOÑA CLETA, se prevé en una primera instancia ofrecer productos y servicios directamente en el local. La empresa contará con presencia en redes sociales, pero, en principio, tendrá sólo funciones informativas y promocionales. Se valorará la posibilidad en un futuro de ofrecer los accesorios de venta a los clientes vía Internet si el negocio se incrementa y se amplía la oferta de componentes y accesorios. Aunque no será objeto de estudio de este documento, si en el futuro se empieza a comercializarse con bicicletas para su venta y con un volumen amplio de complementos y componentes, se estudiaría la opción de desarrollar una página web para que los clientes puedan comprar los productos de la empresa a través de un catálogo, como hacen las empresas online del sector.

### Comunicación/Publicidad

Consideramos importante en el Plan de Marketing poder analizar las diferentes formas de publicidad que utilizaremos en DOÑA CLETA. Por ello, se enunciarán los medios de publicidad que la empresa utilizara para darnos a conocer.

Los métodos de promoción serán variados para poder así darnos a conocer con la mayor amplitud posible, siempre sin salir de los márgenes presupuestados para ello.

- **La propia tienda y local de venta:** La tienda donde la empresa ofrece servicio y vende los diferentes productos y artículos ha de ser el primer canal de comunicación para ser visible al público y transmitir confianza. Por ello, el trato al cliente en el punto de venta es un aspecto fundamental para nuestro negocio. La atención en la tienda deberá ser rápida y eficaz, el servicio al cliente debe ser cercano para poder entender y responder todas sus necesidades y dudas.

• **Boca a boca:** no es una novedad que esto reviste uno de los medios de comunicación más efectivo para las pymes. Especialmente en la zona donde se ubica la empresa, esta forma de comunicación es importante ya que una buena fama puede extenderse rápidamente por la ciudad atrayendo múltiples clientes. De la misma manera, una fama negativa puede perjudicial. Por tanto, será de vital importancia satisfacer a los clientes, sobre todo, en sus comienzos, cuando la empresa lleva poco tiempo instalada en la ciudad y pretende darse a conocer con buenas expectativas. El buen trato al público será crucial, además de intentar ganar su confianza para que regresen en un futuro, se tratará de ganar su recomendación para amigos y conocidos.

• **Redes sociales:** Internet es el medio de comunicación por excelencia en los tiempos que corren. Sus características singulares hacen que las redes sociales sean un medio especial para la divulgación y publicidad de las empresas. Es ideal para empezar a darse a conocer de una forma rápida, eficaz y sin costo alguno, pudiendo abarcar un gran público si se enfoca de la manera correcta. La presencia en redes sociales es frecuente en las PYMES. Hoy en día plataformas como Facebook, Twitter, Tik Tok o Instagram son utilizados por millones de usuarios. DOÑA CLETA tendrá cuentas en dichas redes sociales utilizándolas como medio de comunicación para contactar con gente, dar información sobre su actividad, poner noticias, vídeos, fotos, etc. Además, buscaremos lograr con esto ser vistos entre el público con una imagen de fresca, juventud, actualidad, abierta a todo el mundo...

### Ventaja Competitiva

En la actualidad hay una cantidad moderada de empresas dedicadas a la venta de bicicletas. En Posadas, gran parte de las tiendas dedicadas a este sector se encuentran dispersas por toda la ciudad. Este es uno de los motivos que ha llevado a pensar la ubicación del local en inmediaciones al casco céntrico, que sea de fácil acceso y permanencia, pues es de esperar que los clientes se dirijan al local en vehículos, por lo cual el estacionamiento es un condicionante más, a la hora de procurar el éxito en la persecución de los objetivos aquí impuestos. La idea de la empresa es ofrecer diversos servicios relacionados con el sector, pero centrándose en la venta, que será el cuerpo fundamental del negocio, aunque no el único, pues el taller es una fuente de potenciales clientes de los distintos productos que se comercialicen.

Por tanto, se presenta una ventaja diferencial, ofreciendo un trato personalizado, un asesoramiento especializado, calidad en nuestros servicios y una amplitud horaria para la atención al público que no se otorga actualmente en esta plaza. De esta forma, la empresa obtendrá una ventaja competitiva frente a otras empresas del sector.

### Diseño / Packaging

Uno de los principales conceptos de la marca es la pasión por el deporte y todo lo referido al mundo del ciclismo. De allí surge el concepto de “DOÑA CLETA, Tienda de Bicicletas” con el que se define la empresa. La intención es dejar explicitado la pasión por el deporte y tan noble vehículo. Pero también la necesidad de cambiar lentamente nuestra movilidad dentro de la urbe por una más sustentable y ecológica. Por ello el packaging deberá ser lo más minimalista posible sin dejar de resaltar la presencia de la empresa en sus productos y servicios.

- Para el caso de los accesorios, los mismo se entregará en una bolsa biodegradable de color blanca en la cual únicamente se destacará el “Logo de la empresa” y la palabra “Biodegradable”, todo en color verde.
- Para el caso de las bicicletas, los envíos se entregarán únicamente con el correspondiente embalaje que proteja la bicicleta de posibles rayones, pero todas las unidades serán entregadas con una calcomanía distintiva de la empresa adherida al cuadro.



### PRODUCCION Y OPERACIONES

Esta planificación resulta fundamental, debido a que muchos procesos se relacionan e incluso dependen entre sí para llevar a cabo la actividad de la empresa de forma eficiente. Prestando atención a aquellas etapas que demanden mayor tiempo para su realización o concreción.

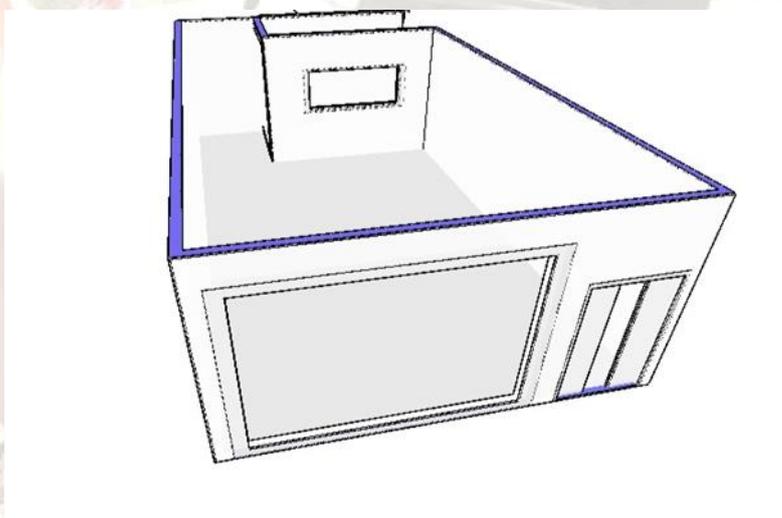
### Ubicación de la Tienda

La ubicación de la empresa estará situada en la Avenida Corrientes 1670 correspondiente a la ciudad de Posadas, provincia de Misiones, zona céntrica de la ciudad capital. Se trata de un establecimiento de una planta de 50 m<sup>2</sup>. La fachada será totalmente vidriada, estando muy próxima al Microcentro.

El taller se ubicará en el fondo del local mediante una divisoria, aprovechando de esta manera la parte restante del negocio como salón de exhibición y atención al público. Por ello, será necesario acondicionar el local debidamente.

Se consideró esta ubicación idónea para ubicar el local debido a varias razones:

- Gran afluencia de tráfico (colectivos urbanos, automóviles, transeúntes y ciclistas) en su avenida.
- Cercano a al microcentro de la ciudad capital
- fácil estacionamiento y accesos al local
- Oportunidad de negocio debido a que no hay una fuerte competencia.
- Buena iluminación nocturna y acceso todos los servicios necesarios para su correcto funcionamiento.



### Equipamientos necesarios

El equipamiento básico del local consistirá en:

- Mobiliario y útiles de oficina
- Equipos informáticos y dispositivos de cobro

- Mobiliario y herramientas de taller
- Bicicletas y otros productos
- Accesorios

### **Mobiliario y Útiles de Oficina**

Componen este ítem elementos que se utilizan para la exhibición de productos y la atención al cliente. Incluyéndose estanterías y vitrinas de exhibición, mesada para la atención y facturación. Se buscará la mayor funcionalidad sin renunciar a los detalles estéticos y minimalistas, transmitiendo una imagen distintiva de modernidad. Entre los útiles y mobiliarios que se necesitará para la puesta en inicio destacan: mostrador de atención al público, sillas, mueble archivador, vitrinas, armarios para almacenaje.

### **Equipos informáticos y dispositivos de cobro**

Se dispondrá de un equipo informático, impresora, posnet y un celular destinado para uso exclusivo de la tienda. El equipamiento descrito resulta fundamental para el normal desenvolvimiento de la empresa y por esto se deberá disponer de ellos desde el principio.

### **Mobiliario y herramientas de taller**

La tienda, brindará servicios de puesta a punto y reparación de bicicletas, realizando arreglos de diversa índole, por lo cual, se deberá contar con una variedad de herramientas para realizar el trabajo. A continuación, se enumeran herramientas necesarias: infladores, centradores de ruedas, llaves, destornilladores, extractores, pinzas, martillos, alicates, lijas, lubricantes

Además, se deberá contar con un pequeño stock de varios accesorios para reparación, tales como: cámaras, cubiertas, rayos, cables, terminales, fundas de cables, cadenas, palancas de cambio y de frenos.

Una vez en funcionamiento, se deberá determinar la necesidad de insumos de acuerdo con la afluencia de clientes y se mantendrá un stock necesario para un correcto funcionamiento por un plazo mínimo de tres meses y asegurarse de este modo la capacidad de hacer frente a un potencial incremento del público.

### **Bicicletas y otros productos**

Teniendo en cuenta que se buscará realizar una inversión inicial moderada la empresa contará con un stock de bicicletas que se compondrá de la siguiente manera:

- Mountain Bikes gama baja 29" (6 unidades)
- Mountain Bikes gama media 29" (10 unidades)

- BMX 20" (2 unidades)
- Bicicleta de ruta gama baja (1 unidad)
- Bicicleta plegable (1 unidades)
- Bicicletas para niños (5 unidades)
- Bicicletas para niñas (3 unidades)

### Accesorios

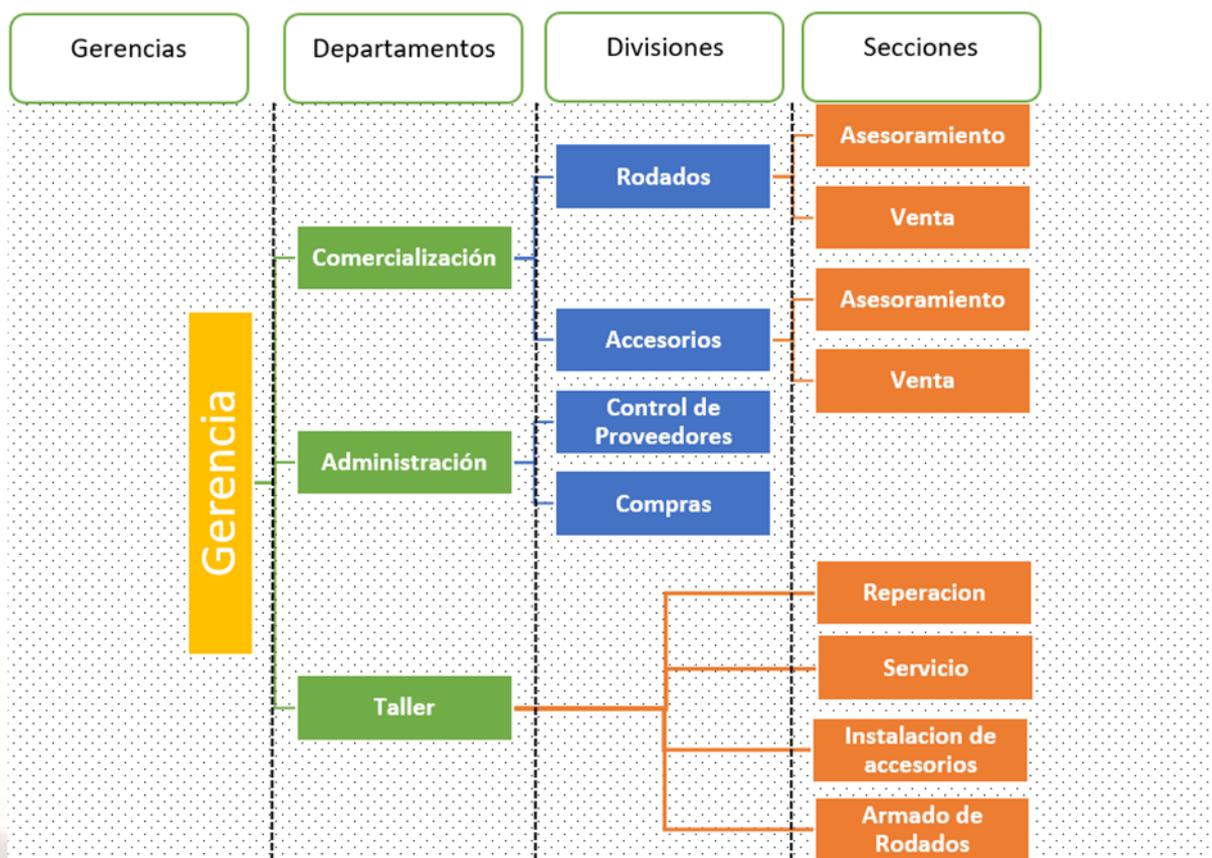
La empresa comercializara accesorios de seguridad y prendas relacionadas con la práctica del ciclismo. Las cantidades de las que se dispondrán dependerán de las ofertas de los proveedores, pero habrá que tener suficiente stock para ofrecer en los expositores. El stock inicial será:

- Casco adulto (2 unidades)
- Casco niño (3 unidades)
- Caramañola 750cc (10 unidades)
- Porta caramañola (10 unidades)
- Infladores (10 unidades)
- Asientos (3 unidades)
- Jersey ciclismo de tamaños varios (10 unidades)
- Calza con bandana de tamaños varios (10 unidades)

Habrà que tener en cuenta de que al no contar con un amplio espacio la mayoría de los accesorios estaràn distribuidos en la zona de atención al público, por esto se contara con un stock limitado y se ira variando las cantidades de accesorios de acuerdo con la circulación de mercaderías.

### Procesos

Aquí se van a describir los pasos a seguir para cumplir con la prestación de servicios de DOÑA CLETA, Tienda de Bicicletas. Por ello, se diseñará un plan de ejecución por actividad, con las actividades fundamentales que deberán llevarse a cabo. DOÑA CLETA, Tienda de Bicicletas, atenderá de lunes a sábado, en los horarios de 09:00hs a 12:00 hs. y de 17:00 a 21:00hs.



### Venta de accesorios e indumentaria

DOÑA CLETA, Tienda de Bicicletas, comercializará accesorios de ciclismo e indumentaria con los que se complementará perfectamente con su actividad principal (venta de Bicicletas). Teniendo en cuenta que no es la principal actividad de la empresa, en un inicio, no será posible contar con gran cantidad de producto. En una primera instancia se comercializará una pequeña cantidad de accesorios tales como: infladores, cascos, caramañolas, porta caramañolas, luces, además de jerseys y calzas ciclistas. Conforme se tenga mayor precisión de las demandas, gustos y preferencias de los clientes, se planteará la posibilidad de aumentar la oferta de accesorios e indumentaria.

### Taller

Teniendo en cuenta las particularidades del tipo de negocio, el taller resulta fundamental para que DOÑA CLETA, Tienda de Bicicletas se diferencie de la competencia, con la reparación o la puesta a punto de las bicicletas, no solo se proporcionará un servicio. También será una oportunidad de reafirmar el vínculo con el cliente, además de exhibir los productos que allí se comercialicen.

El responsable del taller deberá tener los conocimientos necesarios para realizar arreglos frecuentes, contar con experiencia en este tipo de tareas y también oficiará de instructor con los futuros empleados de la empresa, que se vayan incorporando, con el fin, de tener cubierto el servicio de taller en caso de que falte el responsable o haya mucha carga de trabajo. El taller de la empresa dispondrá de 10 m<sup>2</sup>. Además, tendrá caballetes para apoyar bicicletas y bancos de trabajo. El horario del taller estará disponible en el mismo horario de atención al público. A pesar de ello, se instará a dejar las bicicletas para reparación los lunes a jueves y así no acumular bicicletas de una semana a otra, además favorecerá la liberación del personal de taller, para colaborar en ventas y asesoramiento los fines de semana, días que se espera mayor afluencia de público.

El detalle de los servicios y arreglos principales que se llevarán a cabo son:

- ✓ Revisión y puesta a punto de bicicleta
- ✓ Centrado de rueda
- ✓ Cambio de cámara y cubierta
- ✓ Cambio de rayos
- ✓ Ajuste de frenos
- ✓ Ajuste del cambio
- ✓ Instalación kit eléctrico
- ✓ Limpieza y engrasado de la bicicleta

Previo a cualquier servicio se realizará un reconocimiento de las diferentes partes de la bicicleta, prestando especial atención al sistema de frenado y al cambio, ya que suelen ser los componentes que con mayor frecuencia se desajustan, junto con el calibrado de las ruedas, serán los arreglos que entren en el precio de la revisión. El reemplazo de algún otro componente que se haya detectado en el reconocimiento se facturaría aparte, al igual que el costo de la mano de obra.



### Venta de bicicletas.

DOÑA CLETA, Tienda de Bicicletas, tendrá como actividad principal la comercialización de bicicletas, en un principio todas las existencias disponibles para la venta se ubicarán en el salón de exhibición y atención al público. Más adelante se podrá evaluar la necesidad de algún depósito. La comercialización y atención al público estará a cargo de una persona, la cual será responsable del sistema de cobro y facturación, eventualmente podrá solicitar ayuda al personal de taller, para realizar algún asesoramiento o atención al público según las circunstancias y trabajo pendiente en el taller.



### Personal

Conforme se vaya incrementando el volumen de negocio y la carga de trabajo vaya aumentando, se revisará la necesidad de contratar más personal para apoyar en las labores



al propietario y el responsable de taller. Pero en un principio se iniciarán las operaciones únicamente con dos colaboradores.

Para la búsqueda de candidatos se acudirá, en primer lugar, a personas del entorno ya que, al ser previamente conocidos, el margen de error en la elección se entiende que será menor. Posteriormente, se incluiría la convocatoria a través de las redes sociales de la empresa.

### Proveedores

DOÑA CLETA, Tienda de Bicicletas, será una empresa dedicada a la comercialización de productos y prestación de servicios, por ello, deberá adquirir bicicletas, accesorios y componentes con los cuales llevará a cabo su actividad. Se pueden encontrar proveedores especializados, es decir, que comercializan sólo bicicletas, sólo componentes, sólo accesorios o sólo herramientas; Pero también podemos encontrar distribuidores que proporcionan varios e incluso todos los productos mencionados. La mayoría de los proveedores son distribuidores que compran los productos a las marcas o concesionarios y los suministran a los minoristas, aunque también hay muchos grandes concesionarios que distribuyen directamente a las tiendas para su venta al por menor o, incluso alguno, que venden sus productos directamente al público. El sector del ciclismo en Argentina tiene una gran cantidad de proveedores.

Habría que sumar a lista a los proveedores, los distribuidores de marcas internacionales como GANT, Specialized, Scott o BH, pero debido a la devaluación de la moneda local, los productos importados se comercializan de una manera marginal. Por ello se ha optado, en un principio, comercializar productos nacionales. A continuación, se va a describir las características del negocio de estos proveedores y el tipo de productos que suministran.



RAZON SOCIAL	MAIL	LOCALIDAD	RUBRO
AITA	www.bicicletaaita.com.ar	Rosario, Santa Fe	Fábrica de Bicicletas.
BICI PERETTI S.A.	catalogobiciperetti.com.ar	Rafaela, Santa Fe	Fábrica de Bicicletas.
BICICLETAS ENRIQUE	bicicletasenrique.com	Córdoba	Fábrica de Bicicletas.
BICICLETAS FUTURA SRL.	futuraonline.com.ar	Quilmes, Bs.As.	Fábrica de Bicicletas.
BICICLETAS TOMASELLI SA	bicicletastomaselli.com	Córdoba.	Fábrica de Bicicletas.
GRIBOM	bicicletasgribom.com.ar	Arequito, Santa Fe.	Fábrica de Bicicletas.
INDUSTRIAS KMG S.A	unibike.com.ar	Garin, Bs.As.	Fábrica de Bicicletas.
RODADOS AURORA S.A.	www.rodadosaurora.com.ar	La Matanza	Fábrica de Bicicletas.
RODADOS UNIVERSO S.A.	rodadosuniverso.com.ar	CABA	Fábrica de Bicicletas.
MAGENTA	https://www.magentacycling.com/	CABA	Fábrica indumentaria
KOKUEN	https://kokuencycling.com/	Córdoba	Fabrica indumentaria
SHIMANO	https://bike.shimano.com/es-AR/home.html	CABA	Componentes
STECKLER RODADOS	https://bicicleteriesteckler.com.ar/	OBERÁ, MISIONES	Fabrica de Bicicletas.

Teniendo en cuenta de que se busca mantener una oferta amplia de artículos/productos, que la forma de pago es compartida con la mayoría de los proveedores (efectivo, transferencia bancaria), que los plazos y costos de logística no son muy disimiles unos de otros y que no buscamos ser una empresa que comercialice de manera exclusiva una marca. En un principio, los proveedores elegidos para abastecernos serán los siguientes:

### **AITA Fábrica de bicicletas.**

Es una empresa dedicada a la producción y desarrollo de bicicletas de calidad y con diseños innovadores. Tiene más de 75 años de trayectoria en el rubro (desde 1946). Cuenta con instalaciones que ocupan una superficie de 3500 m<sup>2</sup> donde fabrica bicicletas con mano de obra nacional y tecnología de última generación.

**Marcas comercializadas: ZION; TOPMEGA**

**Tipo de Pago: Efectivo, Transferencia Bancaria.**

Ofrece variedad de bicicletas:

- Infantiles
- BMX
- Mountain
- Urbanas de Reparto / carga
- Playeras, entre otras.

**BICI PERETTI S.A. Fabricante de bicicletas.**

Es una empresa especializada en la fabricación de más de 100 modelos de bicicletas. Tiene más de 37 años de trayectoria en el rubro (desde 1985). Cuenta con una planta industrial que ocupa 4500 m<sup>2</sup>, equipada con una cinta de montaje y un robot de armado de ruedas y centrado automático de última generación. También cuenta con más de 4400 m<sup>2</sup> destinados a depósito de mercadería y centro de su Red de distribución nacional y logística.

**Marcas comercializadas: SLP; PRETTI.**

**Tipo de Pago: Efectivo, Transferencia Bancaria.**

Ofrece amplia variedad de bicicletas con rodados desde 10 hasta 29:

- e-bike
- fija
- freestyle
- MTB
- Niño
- ruta
- urbana.

**BICICLETAS FUTURA S.R.L. Fabricante de bicicletas y sus partes.**

Es una empresa metalúrgica familiar cuya principal actividad es la fabricación integral de bicicletas. Tiene más de 32 años de trayectoria en el rubro (desde 1990).

**Marcas comercializadas: FUTURA.**

**Tipo de Pago: Efectivo, Transferencia Bancaria.**

Cuenta con una planta de producción que ocupa una superficie de 3000 m<sup>2</sup> donde fabrica:

- cuadros para estas unidades
- llantas de aluminio
- caños de asiento
- manubrios
- portaequipajes
- varios de los accesorios utilizados para la fabricación de estos cuadros.

Ofrece variedad de modelos de bicicletas: para adultos, niños, jóvenes, etc.

**BICICLETAS TOMASELLI, S.A. Fábrica de bicicletas.**

Es una empresa cordobesa especializada en la fabricación de bicicletas, sus repuestos y accesorios. Tiene más de 70 años de experiencia en el rubro. Cuenta con más de 100 operarios que trabajan en modernas y amplias instalaciones donde se producen desde los materiales hasta los productos terminados.

**Marcas comercializadas: OXEA; TOMASELLI.**

**Tipo de Pago: Efectivo, Transferencia Bancaria.**

Ofrece diversos modelos de bicicletas:

- Mountain Bike
- BMX
- Infantiles
- Playeras
- De Paseo para damas y Especiales.

**RODADOS AURORA S.A. Fabricante de bicicletas.**

Es una empresa especializada en la fabricación de bicicletas de altísima calidad e innovadores diseños. Tiene más de 65 años de trayectoria en el rubro (desde 1956).

Cuenta con una planta de producción que ocupa 9000 m<sup>2</sup>, ubicada en Aldo Bonzi, partido de La Matanza, Provincia de Buenos Aires.

**Marcas comercializadas: AURORA.**

**Tipo de Pago: Efectivo, Transferencia Bancaria.**

Ofrece diversos modelos de bicicletas:

- MTB
- Paseo
- Fat-Bikes
- Juveniles
- Infantiles
- Plegables

**KOKUEN**

Fundada hace poco más de 4 años, Kokuen nació por la necesidad de proveer indumentaria de ciclismo de calidad en todos los rangos de talles, generando así una

Página | 47

conciencia de inclusión en un deporte que pocos años más tarde se convertiría en furor en todas las edades y categorías. Kokuen fabrica indumentaria que se destaca por su diseño y que mantiene a lo largo del tiempo una excelente relación calidad-precio. Durante estos años Kokuen redefinió el estilo en el ciclismo a través de su impronta propia en cuanto a diseño, comodidad y rendimiento de las prendas tanto para principiantes como para profesionales.

Ofrece prendas, tanto femeninas como masculinas, tales como:

- Calzas
- Camperas
- Chalecos
- Jerseys
- Sudaderas
- Térmicas

La empresa deberá realizar controles de stock disponible con una frecuencia que se irá incrementando conforme la circulación de mercadería vaya incrementándose para asegurarse disponibilidad de los productos suficientes, de no ser así, se realizará el pedido correspondiente al proveedor. También se precisará de una provisión lo más rápida posible ante alguna operación de taller en que se necesite

La relación con proveedores será un proceso continuo de petición de suministros por parte de la empresa y entrega de material por parte del proveedor. Los pasos de esta operación son los siguientes:

- I. Detección temprana de provisión de uno o varios productos.
- II. Contacto con el proveedor a través del catálogo y se observa si dispone de los productos necesarios.
- III. Si los productos están disponibles, se realiza el pedido de esos materiales junto con otros que puedan necesitarse a corto plazo o que se utilicen con frecuencia para tratar de abaratar costos de traslado.
- IV. Una vez realizado el pedido, se realizará el seguimiento del envío y registrando los plazos de entrega que maneja cada proveedor.
- V. Cuando se entrega el pedido en la tienda, en el caso de las bicicletas, habrá que realizar el montaje antes de exhibirlas.

### Presupuesto

Aquí se describirán los ingresos y egresos previstos en el negocio, como también las inversiones necesarias por parte de Doña Clea, con el fin de evaluar la viabilidad de la empresa. Se realizará un plan financiero cuyo horizonte serán los próximos 5 años, considerando tres tipos de escenarios: esperado, pesimista y uno optimista, con sus correspondientes resultados anuales. empresa.

### Ingresos

Teniendo en cuenta el porcentaje de participación proyectado, se procedió a cuantificar las unidades para cada periodo. Valorizándolos con los precios promedios de ventas, antes de impuestos, logrando así el monto correspondiente a las ventas de bicicletas.

De las estimaciones y el tamaño de mercado, se estima la facturación del Año 1 en 210 unidades; el Año 2 y Año 3 en 350 unidades cada año y por último el Año 4 y Año en 510 unidades anuales, cuyo precio promedio unitario de venta se estipula en \$67.900 (incluido IVA).

PARTICIPACION PROYECTADA		
PERIODOS	PORCENTAJE	UNIDADES
AÑO 1	1,88	210
AÑO 2	3,13	350
AÑO 3	3,13	350
AÑO 4	4,55	510
AÑO 5	4,55	510
<b>MERCADO ANUAL TOTAL ANUAL ESTIMADO PARA POSADAS Y ALREDEDORES</b>		
<b>11.200 UNIDADES</b>		

### Presupuesto de Ingresos

Para realizar la estimación de los ingresos, se recabaron datos actuales, ciertos y verídicos de facturación de empresas que actualmente se encuentran operando en el mercado local (Ver Anexo).

También se tuvo en cuenta la estimación anual del mercado local (su tamaño) y la participación esperada en el rubro, considerando un periodo de aprendizaje. Mediante ello se llegó a una estimación de la facturación que la empresa obtendría durante los primeros cinco años, teniendo en cuenta el tamaño del negocio y su ubicación.

Como se mencionó anteriormente, el mercado anual estimado de bicicletas es de 19.600 unidades anuales, a partir de allí se llegó al porcentaje de participación esperada en el mercado.

El incremento porcentual en la participación de mercado se estima en virtud de que el negocio es una empresa que comienza desde cero, por lo tanto, resulta lógico y esperable que conforme el emprendimiento se vaya dando a conocer, su nivel de ventas aumente gradualmente. 'Dicha evolución en ventas ira acompañada de una activa participación en redes, mediante concursos y sorteos de merchandising o servicio gratis.

Con respecto a la Indumentaria y Accesorios, se presentó la problemática de no contar con datos ciertos de facturación. Esto se debe a que las empresas del sector no desagregan en sus declaraciones juradas los ingresos por estos códigos de actividad. Lográndose únicamente una afirmación verbal, con el dueño de la Bicicletería 213 (Ramon Espíndola), en la cual asevero que dichas actividades representan entre el 25% y el 20% del total facturado, incluyendo los servicios realizados (esto último, representarían ingresos menores). A efectos de lograr corroborar la información, se buscaron negocios especializados en venta de indumentaria deportiva para la actividad y accesorios que, a su vez, operen en las inmediaciones donde funcionara Doña Clea. Como resultado se localizó y se extrajo información de facturación de 2 locales comerciales en la zona de influencia antes mencionada. Resumiendo, se extrajo de sus declaraciones juradas correspondientes al periodo 2022 un promedio de facturación de \$1.075.294,47 anual (ver Anexos). Teniendo en cuenta, que Doña Clea, tendrá como actividad principal la venta de bicicletas, se realizó una proyección mucho más prudente, estimando un ingreso marginal de solo el 5% de los ingresos por actividad principal. Es de aclarar que las estimaciones permiten proyectar un ingreso superior, pero con el propósito de no sesgar el análisis, se mantuvieron proyecciones discretas con tintes pesimistas.

PERIODOS	Participacion porcentual en el mercado de Posadas	Unidades proyectadas	Precio promedio sin impuestos	Ingresos proyectados por bicicletas	Ingresos proyectados por indumentaria, accesorios y servicios	Ingresos Totales Pproyectados
AÑO 1	1,88	210	\$ 56.115,70	\$ 11.784.297,52	\$ 589.214,88	\$ 12.373.512,40
AÑO 2	3,13	350	\$ 56.115,70	\$ 19.640.495,87	\$ 982.024,79	\$ 20.622.520,66
AÑO 3	3,13	350	\$ 56.115,70	\$ 19.640.495,87	\$ 982.024,79	\$ 20.622.520,66
AÑO 4	4,55	510	\$ 56.115,70	\$ 28.619.008,26	\$ 1.430.950,41	\$ 30.049.958,68
AÑO 5	4,55	510	\$ 56.115,70	\$ 28.619.008,26	\$ 1.430.950,41	\$ 30.049.958,68
<b>MERCADO ANUAL TOTAL ANUAL ESTIMADO PARA POSADAS Y ALREDEDORES 11.200 UNIDADES</b>						

### Egresos

Continuando con las proyecciones, aquí se evaluó cuáles son los costos en los cuales se incurrirán para el normal desenvolvimiento de la actividad, para ello se debe tener en cuenta la siguiente información:

Precio de Costo (IVA incluido) Rod.29	\$45.232,00
Precio de Costo (sin IVA)	\$37.381,82
Precio de Venta al público (IVA incluido)	\$67.900,00
Precio de Venta al público (sin IVA)	\$56.115,70
Margen Procentual (sin IVA)	50 %



MODELO	PRECIO +5 UNIDADES ( IVA incluido)	PRECIO +15 UNIDADES ( IVA incluido)
2.0 RODADO 26	\$41.366	\$39.502
3.0 RODADO 27,5	\$41.366	\$39.502
4.0 RODADO 27,5	\$43.040	\$40.990
5.0 RODADO 29	\$47.494	\$45.232

Tomando como caso testigo el modelo que mayor circulación posee, Mountain Bike Rod 29, se grafica de forma franca los márgenes de venta del producto. Con un costo de \$37.381,82 (sin IVA) y un precio al público de \$56.115,70 (sin IVA), observamos un margen de 50%, para la venta de bicicletas.

### Costos de Mercaderías Vendidas

CMV	MONTOS
AÑO 1	-\$ 8.203.710,74
AÑO 2	-\$ 13.672.851,24
AÑO 3	-\$ 13.672.851,24
AÑO 4	-\$ 19.923.297,52
AÑO 5	-\$ 19.923.297,52

### Costos fijos

Al momento de realizar las proyecciones de los costos fijos, se consideraron los gastos necesarios para el normal desenvolvimiento de la actividad, como así también el sueldo de dos colaboradores, ambos, responsables del taller, encuadrado en el convenio de empleados de comercio CCT130/75, categoría: "Auxiliar Especializado cat. A". con una remuneración bruta estipulada en \$139.911,05 incluyendo el Sueldo Anual Complementario y su respectivo aporte patronal, también se consideró el gasto de energía eléctrica, internet, cable, papelería/librería, artículos de limpieza, seguro y packaging.

DETALLE DE GASTOS FIJOS			
GASTOS FIJOS	CONCEPTO	DETALLE	TOTAL ANUAL
ENERGIA ELECTRICA	500 KWh (\$6000)	\$6.000 x 12 meses	\$ 72.000,00
SUELDOS	"Auxiliar Especializado"	\$139.911,05 x 13	\$ 3.637.687,30
INTERNET Y CABLE	costo según Fibertel	\$6.861 x 12	\$ 82.332,00
PAPELERIA/LIBRERÍA	erogaciones mensuales vs.	\$15.000 x 12	\$ 180.000,00
PACKAGING	Bolsas, stretch y empaques	\$4.000 x 12	\$ 48.000,00
SEGURO	Rio Uruguay seguros	\$1500 x 12	\$ 18.000,00
ARTICULOS DE LIMPIEZA		15.000 X 12	\$ 180.000,00
<b>TOTAL ANUAL</b>			<b>\$ 4.218.019,30</b>

El rubro sueldo, de ambos, es calculado teniendo en cuenta los aportes patronales y el SAC.

**Inversión Inicial**

INVERSION INICIAL			
CANTIDAD	CONCEPTO	DETALLE	MONTO
<b>BIENES DE CAMBIO</b>			
\$ 25,00	Bicicletas Varias	25x47.500	\$ 1.187.500,00
\$ 1,00	Monopatín Eléctrico	1x50.000	\$ 50.000,00
\$ 8,00	Calzas con badana	8x5.000	\$ 40.000,00
\$ 8,00	Jersey ciclista	8x5.000	\$ 40.000,00
\$ 10,00	Medias	10x1.000	\$ 10.000,00
\$ 10,00	Cascos	10x3.800	\$ 38.000,00
\$ 20,00	porta caramañola varias	20x1.500	\$ 30.000,00
\$ 20,00	Caramañola varias	20x1.500	\$ 30.000,00
\$ 20,00	Juego de pedales varios	20x2.000	\$ 40.000,00
\$ 20,00	cubiertas varias medias	20x7.000	\$ 140.000,00
<b>Muebles y Utiles</b>			<b>\$ 1.605.500,00</b>
\$ 1,00	Juego de herramientas vs.		\$ 100.000,00
\$ 1,00	Mostrador vitrina		\$ 48.490,00
\$ 1,00	Vitrina exhibidora		\$ 31.800,00
\$ 1,00	Mueble motrador c/perchero		\$ 18.000,00
\$ 1,00	Mueble Portaherramienta		\$ 50.000,00
\$ 1,00	Soporte para reparacion Bicicleta		\$ 30.000,00
\$ 1,00	Controladora fiscal		\$ 225.000,00
\$ 1,00	Impresora laser		\$ 50.000,00
\$ 1,00	Notebook Marca HP I5		\$ 160.000,00
\$ 1,00	Insumos varios		\$ 100.000,00
\$ 1,00	Aire Acondicionado split		\$ 350.000,00
			<b>\$ 1.163.290,00</b>
Acondicionamiento Local Comercial			\$ 300.000,00
			<b>\$ 3.068.790,00</b>

<b>Muebles y Utiles</b>	<b>\$ 1.163.290,00</b>
<b>Vida Util</b>	<b>10 años</b>
<b>Depreciacion</b>	<b>\$ 116.329,00</b>

**Flujos de Fondo / Tipos de Financiamiento e Indicadores.**

Datos	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO5
Precio de Venta Unitario (sin impuestos)	\$ 56.115,70	\$ 56.115,70	\$ 56.115,70	\$ 56.115,70	\$ 56.115,70
Costo Unitario	-\$ 37.381,82	-\$ 37.381,82	-\$ 37.381,82	-\$ 37.381,82	-\$ 37.381,82
Ingreso Marginal Accesorios y Servicios (5%)	\$ 2.805,79	\$ 2.805,79	\$ 2.805,79	\$ 2.805,79	\$ 2.805,79
Costo por Ingreso Marginal (70%)	-\$ 1.683,47	-\$ 1.683,47	-\$ 1.683,47	-\$ 1.683,47	-\$ 1.683,47
unidades proyectadas a vender	\$ 210,00	\$ 350,00	\$ 350,00	\$ 510,00	\$ 510,00
gastos administrativos y ventas	-\$ 4.218.019,30	-\$ 4.218.019,30	-\$ 4.218.019,30	-\$ 4.218.019,30	-\$ 4.218.019,30

**Financiamiento de Fuente Propia.**

Flujo de Fondo	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas		\$ 12.373.512,40	\$ 20.622.520,66	\$ 20.622.520,66	\$ 30.049.958,68	\$ 30.049.958,68
CMV		-\$ 8.203.710,74	-\$ 13.672.851,24	-\$ 13.672.851,24	-\$ 19.923.297,52	-\$ 19.923.297,52
<b>Margen Bruto</b>		<b>\$ 4.169.801,65</b>	<b>\$ 6.949.669,42</b>	<b>\$ 6.949.669,42</b>	<b>\$ 10.126.661,16</b>	<b>\$ 10.126.661,16</b>
Gastos de Administracion y ventas		-\$ 4.218.019,30	-\$ 4.218.019,30	-\$ 4.218.019,30	-\$ 4.218.019,30	-\$ 4.218.019,30
Depreciacion de Muebles y Utiles (-)		-\$ 116.329,00	-\$ 116.329,00	-\$ 116.329,00	-\$ 116.329,00	-\$ 116.329,00
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>		<b>-\$ 164.546,65</b>	<b>\$ 2.615.321,12</b>	<b>\$ 2.615.321,12</b>	<b>\$ 5.792.312,86</b>	<b>\$ 5.792.312,86</b>
Impuesto a las ganancias			-\$ 653.830,28	-\$ 653.830,28	-\$ 1.448.078,21	-\$ 1.448.078,21
Depreciacion de Muebles y Utiles(+)		\$ 116.329,00	\$ 116.329,00	\$ 116.329,00	\$ 116.329,00	\$ 116.329,00
<b>Utilidad despues de impuestos</b>		<b>-\$ 48.217,65</b>	<b>\$ 2.077.819,84</b>	<b>\$ 2.077.819,84</b>	<b>\$ 4.460.563,64</b>	<b>\$ 4.460.563,64</b>
Costo de oportunidad Alquiler		-\$ 600.000,00	-\$ 600.000,00	-\$ 600.000,00	-\$ 600.000,00	-\$ 600.000,00
Inversion Inicial						
Instalaciones	-\$ 300.000,00					
Bienes de Cambio	-\$ 1.605.500,00					
Muebles y Utiles	-\$ 1.163.290,00					
valor residual Muebles y utiles						\$ 581.645,00
<b>Flujo de caja \$</b>	<b>-\$ 3.068.790,00</b>	<b>-\$ 648.217,65</b>	<b>\$ 1.477.819,84</b>	<b>\$ 1.477.819,84</b>	<b>\$ 3.860.563,64</b>	<b>\$ 4.442.208,64</b>
<b>Flujo de caja USD (a valores corrientes)</b>	<b>-USD 10.805,60</b>	<b>-USD 2.282,46</b>	<b>USD 5.203,59</b>	<b>USD 5.203,59</b>	<b>USD 13.593,53</b>	<b>USD 15.641,58</b>
<b>Flujo de caja (acumulado)</b>		<b>-USD 2.282,46</b>	<b>USD 2.921,13</b>	<b>USD 8.124,73</b>	<b>USD 21.718,26</b>	<b>USD 37.359,84</b>
	21,77 Ke \$ 1.629.045,63 VAN 35% TIR 3,60 PAYBACK	Se toma el valor del Dolar MEP del dia (10/08/2022) \$284=USD1				

$$CAPM = K_e = R_f + \beta (R_m - R_f)$$

$$CAPM = K_e = 3,96 + 0,86 (20,71)$$

$$CAPM = K_e = 21,77$$

$K_e$  = costo de capital

21,77 %

$R_f$  = Tasa libre de riesgo (Bonos del tesoro US10Y)

3,96 %

$\beta$  = Beta no apalancada del rubro

0,86 (Minorista, Linea Especializada) Mercados Emergentes.

$(R_m - R_f)$  = Prima de riesgo

20,71 % (Argentina, Considerando riesgo pais)

$$VAN = -3.068.790 + \frac{-648.217,65}{(1 + 0,2177)} + \frac{1.477.819,84}{(1 + 0,2177)^2} + \frac{1.477.819,84}{(1 + 0,2177)^3} + \frac{3.860.563,64}{(1 + 0,2177)^4} + \frac{4.442.208,64}{(1 + 0,2177)^5}$$

$$VAN = 1.629.045,63$$

**Financiamiento con Fuente Mixta.**
**WACC**

$$\text{Beta apalancado} = \beta \times \left(1 + \frac{\text{Deuda}}{\text{Capital}}\right)$$

$$\text{Beta apalancado} = 0,86 \cdot \left(1 + \frac{2.000.000}{3.068.790}\right)$$

$$\text{Beta apalancado} = \beta_k = 1.42048$$

$$\text{CAPM apalancado} = R_f + \beta_k (R_m - R_f)$$

$$\text{CAPM apalancado} = 3,96 + 1,42048 \times 20,71$$

$$\text{CAPM apalancado} = 33,37\%$$

$$WACC = \left(\frac{3.068.790}{3.068.790 + 2.000.000} \times 0,3337\right) + \left(\frac{2.000.000}{3.068.790 + 2.000.000} \times 0,1 \times (1 - 0,25)\right)$$

$$WACC = 0,2316 = 23,16\%$$

N°	CUOTA	INTERES	AMORTIZACION	SALDO
0				\$ 2.000.000,00
1	\$ 527.594,96	\$ 200.000,00	\$ 327.594,96	\$ 1.672.405,04
2	\$ 527.594,96	\$ 167.240,50	\$ 360.354,46	\$ 1.312.050,58
3	\$ 527.594,96	\$ 131.205,06	\$ 396.389,90	\$ 915.660,68
4	\$ 527.594,96	\$ 91.566,07	\$ 436.028,89	\$ 479.631,79
5	\$ 527.594,96	\$ 47.963,18	\$ 479.631,78	\$ 0,00

Flujo de Fondo	Año 0	AÑO1	AÑO2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas		\$ 12.373.512,40	\$ 20.622.520,66	\$ 20.622.520,66	\$ 30.049.958,68	\$ 30.049.958,68
CMV		-\$ 8.203.710,74	-\$ 13.672.851,24	-\$ 13.672.851,24	-\$ 19.923.297,52	-\$ 19.923.297,52
<b>Margen Bruto</b>		<b>\$ 4.169.801,65</b>	<b>\$ 6.949.669,42</b>	<b>\$ 6.949.669,42</b>	<b>\$ 10.126.661,16</b>	<b>\$ 10.126.661,16</b>
Gastos de Administración y ventas		-\$ 4.218.019,30	-\$ 4.218.019,30	-\$ 4.218.019,30	-\$ 4.218.019,30	-\$ 4.218.019,30
Depreciación de Muebles y Útiles (-)		-\$ 116.329,00	-\$ 116.329,00	-\$ 116.329,00	-\$ 116.329,00	-\$ 116.329,00
Gastos Financieros (-)		-\$ 200.000,00	-\$ 167.240,50	-\$ 131.205,06	-\$ 91.566,07	-\$ 47.963,18
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>		<b>-\$ 364.546,65</b>	<b>\$ 2.448.080,62</b>	<b>\$ 2.484.116,06</b>	<b>\$ 5.700.746,79</b>	<b>\$ 5.744.349,68</b>
Impuesto a las ganancias			-\$ 612.020,15	-\$ 621.029,02	-\$ 1.425.186,70	-\$ 1.436.087,42
Depreciación de Muebles y Útiles(+)		\$ 116.329,00	\$ 116.329,00	\$ 116.329,00	\$ 116.329,00	\$ 116.329,00
Amortizaciones del préstamo		-\$ 327.594,96	-\$ 360.354,46	-\$ 396.389,90	-\$ 436.028,89	-\$ 479.631,78
<b>Utilidad despues de impuestos</b>		<b>-\$ 575.812,61</b>	<b>\$ 1.592.035,01</b>	<b>\$ 1.583.026,15</b>	<b>\$ 3.955.860,20</b>	<b>\$ 3.944.959,48</b>
Costo de oportunidad Alquiler		-\$ 600.000,00	-\$ 600.000,00	-\$ 600.000,00	-\$ 600.000,00	-\$ 600.000,00
Inversion Inicial						
Instalaciones	-\$ 300.000,00					
Bienes de Cambio	-\$ 1.605.500,00					
Muebles y Útiles	-\$ 1.163.290,00					
Prestamo	\$ 2.000.000,00					
valor residual Muebles y utiles						\$ 581.645,00
<b>Flujo de caja \$</b>	<b>-\$ 1.068.790,00</b>	<b>-\$ 1.175.812,61</b>	<b>\$ 992.035,01</b>	<b>\$ 983.026,15</b>	<b>\$ 3.355.860,20</b>	<b>\$ 3.926.604,48</b>
<b>Flujo de caja USD (a valores corrientes)</b>	<b>-USD 3.763,35</b>	<b>-USD 4.140,19</b>	<b>USD 3.493,08</b>	<b>USD 3.461,36</b>	<b>USD 11.816,41</b>	<b>USD 10.641,20</b>
<b>Flujo de caja (acumulado)</b>		<b>-USD 4.140,19</b>	<b>-USD 647,10</b>	<b>USD 2.814,26</b>	<b>USD 14.630,66</b>	<b>USD 25.271,87</b>

Se toma el valor del Dolar MEP del día (10/08/2022) \$284=USD1

23,16% WACC  
\$ 2.000.989,21 VAN  
51% TIR  
3,24 PAYBACK

## Conclusión.

Recapitulando se detectó una oportunidad de negocio en un sector en desarrollo y en una zona con competitividad y a ello se adiciona un factor no menor, que es contar con la locación en donde se llevaría a cabo la explotación comercial.

Durante el presente estudio, se desarrolló un plan de negocio para una empresa formada inicialmente por un propietario trabajador y dos empleados. Para ello, se recopiló información real y actual del sector, que han servido de base para el análisis realizado. teniendo en cuenta que el local comercial se trata de una propiedad familiar, se cuantificó el costo de oportunidad por los alquileres no percibidos.

Posteriormente se analizó la viabilidad de financiamiento mediante capital propio o financiamiento con capital mixto (toma de deuda disponible en plaza). Obteniendo así los correspondientes indicadores y ratios resultantes.

La idea original del proyecto preveía una **financiación con capital de fuente propia**, de dicho análisis surgieron las siguientes conclusiones:

- La inversión inicial con esta fuente de financiamiento sería de **\$3.068.790,00**;
- El **Ke** costo de capital asciende a **21,77%**;
- El **VAN** resultante (Valor actual Neto) sería de **\$1.629.045,63**;
- La **TIR** (Tasa Interna de Retorno) sería de **35%**;
- El **Payback** (periodo de recupero de la inversión) sería de **3,6 años**;

Por otra parte, como resultado de las investigaciones realizadas para el presente proyecto, se manifestó la posibilidad de aplicar a una línea de crédito especial, otorgada por el estado provincial a proyectos productivos que inicien con una misión de impacto ambiental. Como resultado de un posible **financiamiento con capitales mixtos** se arribó a las siguientes conclusiones:

- La inversión inicial sería de **\$1.068.790,00** capital propio y **\$2.000.000,00** deuda;
- El **WACC** costo promedio ponderado de capital sería **23,16%**;
- El **VAN** resultante sería de **\$2.000.989,21**;
- La **TIR** de **51%**;
- El **Payback** **3,24 años**;

De las proyecciones realizadas bajo condiciones realistas y por sobre todo mesuradas, se mide que el plan de negocio arroja un VAN (Valor Actual Neto) positivo, es decir la empresa se capitalizara en el periodo analizado, superando la TIR (Tasa Interna de retorno), siendo del 35% para el financiamiento propio y del 51% para el financiamiento Mixto, al costo de capital del 21,77% y del 23,16% respectivamente. En ambas situaciones, el recupero de capital se dará transcurriendo el año 3 de funcionamiento del proyecto.

No podemos dejar de mencionar que, de aplicar al crédito con tasa subsidiada ofrecida por el gobierno de la provincia de misiones, los indicadores son más favorables, obteniendo un mayor valor actual neto (\$2.00.989.21), una mayor tasa de retorno (51%) y un tiempo de recupero de la inversión más acotada (3,24 años).

Como conclusión de este documento, basándose en datos ciertos obtenidos, una investigación minuciosa del entorno, la elaboración de herramientas de análisis y finalizando con proyecciones moderadas las cuales resultan alcanzables, queda demostrado en este plan de negocios, que el proyecto resulta viable para el inversor, que es esperable obtener ganancias que justificaran el riesgo de la inversión al cual se deberá incurrir



## Recomendaciones

El concepto de la tienda es la de un one-stop-shop. Es decir, el espacio en donde el ciclista encuentra todo lo que necesita, por ello, deberá contar con la mayor cantidad de productos posibles disponibles en el salón de ventas.

Una vez aprobado el proyecto se deberá iniciar el proceso de aplicación al crédito de tasa subsidiada ofrecida por el gobierno provincial, a través del Fondo de Crédito Misiones.

Los primeros dos años, el proyecto deberá contar con un seguimiento mensual, mediante encuestas de satisfacción, sugerencias y opiniones en las redes sociales que los clientes realicen, velando así por la calidad del servicio brindado y los productos ofrecidos. Transcurrido dicho periodo se volverá a evaluar la necesidad de un seguimiento mensual, trimestral o semestral.

Recordar que el local poseerá un espacio físico limitado, lo que que no posibilitara una acumulación de stock, por ello, organizarse eficientemente resulta fundamental, realizar una clara división de tareas y responsabilidades, realizar controles de stock permanentes, realizar pedidos a proveedores con anticipación, controlar tiempos de despacho y stock existente de los proveedores y controlar plazos de envíos de transportistas serán de suma importancia para un correcto funcionamiento.



## Bibliografía

Agencia Nacional de Seguridad Vial. (2021). *Hacia una movilidad segura y sustentable*.

Altomonte, H., & Rogat, J. (2004). *Políticas de precios de combustibles en América del Sur y México: implicancias económicas y ambientales*. Recuperado el 12 de 2 de 2023, de <http://repositorio.cepal.org/handle/11362/5599>

Damodaran, A. (05 de 01 de 2023). *Aswath Damodaran*. Obtenido de [https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datacurrent.html#discrate](https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datacurrent.html#discrate)

David, F. R. (2003). *Administración Estratégica*. En F. R. David, *Administración Estratégica*. Prentice Hall.

David, L. (26 de Enero de 2022). *Misiones Online*. Obtenido de La calle Salta de Posadas se suma a la red de ciclovías: <https://misionesonline.net/2022/01/26/bicisenda-en-calle-salta/>

*Diario Primera Edición*. (1 de Julio de 2022). Obtenido de Ampliarán el estacionamiento medido a las 181 cuadras del centro de Posadas: <https://www.primeraedicion.com.ar/nota/100610773/ampliaran-el-estacionamiento-medido-a-las-181-cuadras-del-centro-de-posadas/>

Duarte, L. R., Lugo, M. A., Martínez, S., Colman, H., Galeano, J. J., & Bertran, M. G. (2018). *Paraguay : análisis del sistema fiscal y su impacto en la pobreza y la equidad*. Recuperado el 13 de 2 de 2023, de <https://ideas.repec.org/p/tul/ceqwps/74.html>

Elosua, R. (2005). Actividad física. Un eficiente y olvidado elemento de la prevención cardiovascular, desde la infancia hasta la vejez. *Revista Espanola De Cardiologia*, 58(8), 887-890. Recuperado el 12 de 2 de 2023, de <https://revspcardiol.org/es-physical-activity-an-efficient-and-articulo-13078123?a>

FARN.ORG.AR. (s.f.). Obtenido de [https://farn.org.ar/wp-content/uploads/2020/04/FARN-UNICEN\\_Movilidad-sustentable.-Desafios-para-la-Argentina.pdf](https://farn.org.ar/wp-content/uploads/2020/04/FARN-UNICEN_Movilidad-sustentable.-Desafios-para-la-Argentina.pdf)

*Fondo de Credito de la Provincia de Misiones*. (s.f.). Obtenido de <https://fondocredito.misiones.gob.ar/wp-content/uploads/2022/02/linea-COMERCIOS-GRALES.pdf>

Fondo de Credito Misiones. (2023). *Fondo de credito Misiones*. Obtenido de <https://fondocreditomisiones.gob.ar/wp-content/uploads/2022/11/linea-Economia-verde-y-circular.pdf>

Fuentes, J. M. (2010). La influencia de la integración de la cadena de suministro en la implantación de capacidades de comercio electrónico. *Universia Business Review*, 4(28), 30-45. Recuperado el 12 de 2 de 2023, de <https://journals.ucjc.edu/ubr/article/view/761>

Grimaldi, G. (24 de Junio de 2022). *Bae Negocios*. Obtenido de Tras el furor de la pandemia, las ventas de bicicletas comienzan a estabilizarse: <https://www.baenegocios.com/negocios/Tras-el-furor-de-la-pandemia-las-ventas-de-bicicletas-comienzan-a-estabilizarse-20220624-0083.html>

- infoleg. (22 de septiembre de 1993). Obtenido de defensa del consumidor:  
<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/0-4999/638/texact.htm>
- Jatar, A. (1995). *vuelve el proteccionismo en america latina*. Recuperado el 13 de 2 de 2023, de  
<http://biblat.unam.mx/es/revista/este-pais-mexico-d-f/articulo/vuelve-el-proteccionismo-en-america-latina>
- Krizanovic, P. (06 de Octubre de 2022). *De cuánto es el sueldo promedio en la Argentina y a cuánto llega la pérdida de poder adquisitivo este año*. Obtenido de iprofesional:  
<https://www.iprofesional.com/management/370727-sueldo-promedio-en-argentina-y-perdida-de-poder-adquisitivo-2022>
- La Nacion. (2018). Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/economia/el-uso-de-bicicletas-crece-en-el-pais-nid2153105#:~:text=Siempre%20seg%C3%BAn%20estad%C3%ADsticas%20de%20esta,y%20el%20resto%20de%20ruta>.
- Linares, M. D. (2013). *La frontera entre la permeabilidad y el "piquete" Las transformaciones socio-territoriales en el paso Posadas (Argentina)-Encarnación (Paraguay) durante la década del noventa*. Recuperado el 13 de 2 de 2023, de  
<http://revistascientificas.filo.uba.ar/index.php/rtt/article/view/303>
- MAGAZINE. (2 de 06 de 2022). Obtenido de <https://magazine.caser.es/tecnologia-en-el-ciclismo/>
- MARTIN, F. (21 de Septiembre de 2021). *Tras el boom de 2020, la industria de bicicletas repite sus buenas perspectivas*. Obtenido de Tiempo Argentino: <https://www.tiempoar.com.ar/economia/tras-el-boom-de-2020-la-industria-de-bicicletas-repite-sus-buenas-perspectivas/>
- Ministerio de Desarrollo Productivo de la Nacion. (octubre de 2021). Obtenido de [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2021/10/movilidad\\_sustentable.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2021/10/movilidad_sustentable.pdf)
- Misiones On Line. (10 de 2020). Obtenido de <https://misionesonline.net/2020/08/10/demarcacion-cicloviadas-de-posadas>
- Misiones, D. (s.f.). *Digesto Misiones*. Obtenido de <http://www.digestomisiones.gob.ar/uploads/documentos/leyes/LEY%20XVIII%20-%20N%2030.pdf>
- NACION, M. D. (s.f.). *MINISTERIO DE TRANSPORTE DE LA NACION*. Obtenido de Programa Amigos de la Movilidad Sustentable y Segura: <https://www.argentina.gob.ar/transporte/amigosdelamovilidad>
- Noticias de la Calle. (2020). Obtenido de [https://www.noticiasdelacalle.com.ar/Noticias\\_Locales\\_25431\\_Presentaron-proyecto-de-Movilidad-Urbana-Sustentable-para-promover-el-uso-de-la-bicicleta-para-ir-al-trabajo.html](https://www.noticiasdelacalle.com.ar/Noticias_Locales_25431_Presentaron-proyecto-de-Movilidad-Urbana-Sustentable-para-promover-el-uso-de-la-bicicleta-para-ir-al-trabajo.html)

OMS. (5 de junio de 2018). *federacion interamericana del corazon*. Obtenido de [https://www.ficargentina.org/la-oms-presento-un-plan-de-accion-mundial-sobre-actividad-fisica/?gclid=EAIaIQobChMIlbjr27PT-gIVDkFIAB0y7Qz4EAAYAiAAEgK1WfD\\_BwE](https://www.ficargentina.org/la-oms-presento-un-plan-de-accion-mundial-sobre-actividad-fisica/?gclid=EAIaIQobChMIlbjr27PT-gIVDkFIAB0y7Qz4EAAYAiAAEgK1WfD_BwE)

ONU. (2012). *Asamblea general de las Naciones Unnidas*. Obtenido de <https://www.un.org/es/ga/president/65/issues/sustdev.shtml>

Organizacion de Naciones Unidas. (2015). *Objetivos de Dessarrollo Sostenibles*.

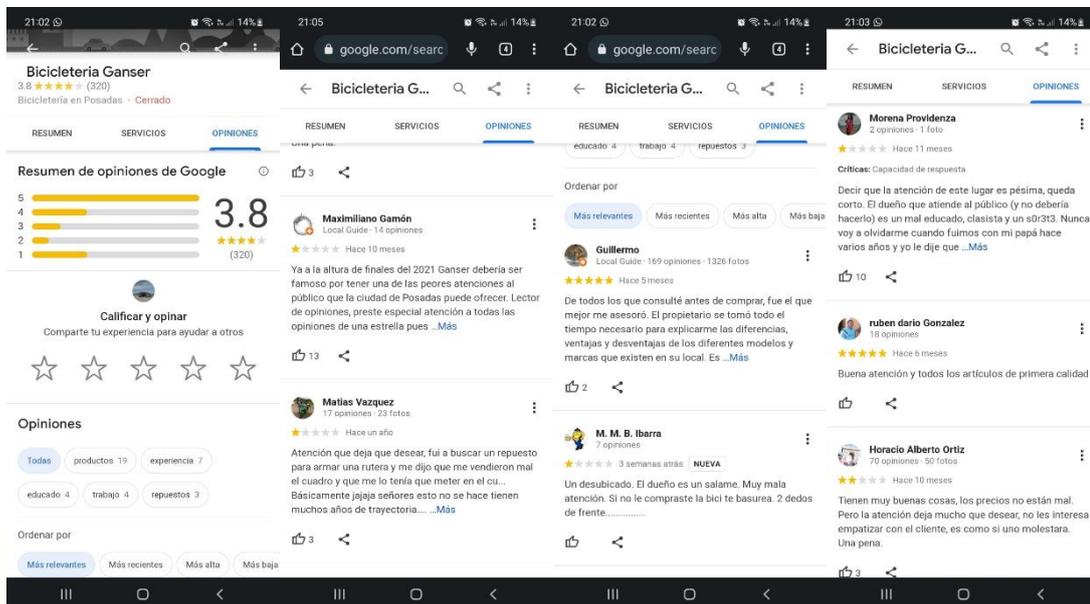
Otero, A. (23 de Mayo de 2022). *Prosostenible*. Obtenido de La sostenibilidad en el sector del envase, una prioridad ahora y siempre: <https://prosostenible.es/articulo-de-opinion-la-sostenibilidad-en-el-sector-del-envase-una-prioridad-ahora-y-siempre/>

Puentenet.com. (2023). *Cotizacion Bonos*. Obtenido de <https://www.puentenet.com/cotizaciones/bono/AE38>

Velazquez., J. (17 de 07 de 2020). *Ambito*. Obtenido de <https://www.ambito.com/economia/pandemia/bicicletas-el-boom-ventas-se-adelanto-y-las-empresas-buscan-agrandar-el-mercado-n5117556>

WIKIPEDIA. (2022). Obtenido de <https://es.wikipedia.org/wiki/Bicicleta>



**ANEXOS**
**ANEXO 1. Opiniones en "GOOGLE" de la competencia.**
**Bicicletería Ganser**


**Bicicletería Ganser**  
3.8 ★★★★★ (320)  
Bicicletería en Posadas - Cerrado

**Resumen de opiniones de Google**  
3.8 ★★★★★ (320)

**Opiniones**  
Calificar y opinar  
Comparte tu experiencia para ayudar a otros

**Opiniones**  
Todas productos 19 experiencia 7  
educado 4 trabajo 4 repuestos 3

**Maximiliano Gamón**  
Local Guide · 14 opiniones  
★★★★★ Hace 10 meses  
Ya a la altura de finales del 2021 Ganser debería ser famoso por tener una de las peores atenciones al público que la ciudad de Posadas puede ofrecer. Lector de opiniones, preste especial atención a todas las opiniones de una estrella pues...  
3

**Matias Vazquez**  
17 opiniones · 23 Fotos  
★★★★★ Hace un año  
Atención que deja que desear, fui a buscar un repuesto para armar una rutera y me dijo que me venderían mal el cuadro y que me lo tenía que meter en el cu... Básicamente jajaja señores esto no se hace tienen muchos años de trayectoria...  
3

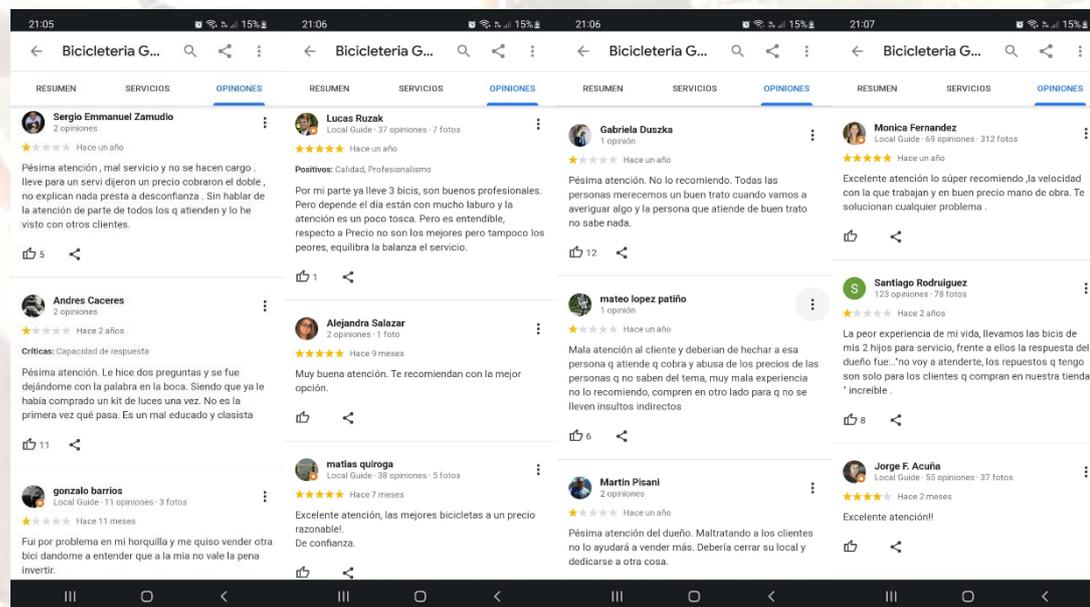
**Guillermo**  
Local Guide · 169 opiniones · 1326 fotos  
★★★★★ Hace 5 meses  
De todos los que consulté antes de comprar, fue el que mejor me asesoró. El propietario se tomó todo el tiempo necesario para explicarme las diferencias, ventajas y desventajas de los diferentes modelos y marcas que existen en su local. Es...  
2

**M. M. B. Ibarra**  
7 opiniones  
★★★★★ 3 semanas atrás  **NUEVA**  
Un desubicado. El dueño es un salame. Muy mala atención. Si no lo compraste la bici te basurea. 2 dedos de frente.....  
3

**Morena Providenza**  
2 opiniones · 1 foto  
★★★★★ Hace 11 meses  
Críticas: Capacidad de respuesta  
Decir que la atención de este lugar es pésima, queda corto. El dueño que atiende al público (y no debería hacerlo) es un mal educado, clasista y un egoísta. Nunca voy a olvidarme cuando fuimos con mi papá hace varios años y yo le dije que...  
10

**ruben dario Gonzalez**  
18 opiniones  
★★★★★ Hace 6 meses  
Buena atención y todos los artículos de primera calidad  
3

**Horacio Alberto Ortiz**  
70 opiniones · 50 fotos  
★★★★★ Hace 10 meses  
Tienen muy buenas cosas, los precios no están mal. Pero la atención deja mucho que desear, no les interesa empatizar con el cliente, es como si uno molestara. Una pena.  
3



**Sergio Emmanuel Zamudio**  
2 opiniones  
★★★★★ Hace un año  
Pésima atención, mal servicio y no se hacen cargo. Lleve para un servi dijeron un precio cobraron el doble, no explican nada presta a desconfianza. Sin hablar de la atención de parte de todos los q atienden y lo he visto con otros clientes.  
5

**Andres Caceres**  
2 opiniones  
★★★★★ Hace 2 años  
Críticas: Capacidad de respuesta  
Pésima atención. Le hice dos preguntas y se fue dejándome con la palabra en la boca. Siendo que ya le había comprado un kit de luces una vez. No es la primera vez que pasa. Es un mal educado y clasista  
11

**gonzalo barrios**  
Local Guide · 11 opiniones · 3 fotos  
★★★★★ Hace 11 meses  
Fui por problema en mi horquilla y me quiso vender otra bici dandome a entender que a la mía no vale la pena invertir.  
3

**Lucas Ruzak**  
Local Guide · 37 opiniones · 7 Fotos  
★★★★★ Hace un año  
Positivos: Calidad, Profesionalismo  
Por mi parte ya lleve 3 bicis, son buenos profesionales. Pero depende el día están con mucho laburo y la atención es un poco tosca. Pero es entendible, respecto a Precio no son los mejores pero tampoco los peores, equilibra la balanza el servicio.  
1

**Alejandra Salazar**  
2 opiniones · 1 foto  
★★★★★ Hace 9 meses  
Muy buena atención. Te recomiendan con la mejor opción.  
3

**matias quiroga**  
Local Guide · 26 opiniones · 5 Fotos  
★★★★★ Hace 7 meses  
Excelente atención, las mejores bicicletas a un precio razonable. De confianza.  
3

**Gabriela Duszak**  
1 opinión  
★★★★★ Hace un año  
Pésima atención. No lo recomiendo. Todas las personas merecemos un buen trato cuando vamos a averiguar algo y la persona que atiende de buen trato no sabe nada.  
12

**mateo lopez patino**  
1 opinión  
★★★★★ Hace un año  
Mala atención al cliente y deberían de hechar a esa persona q atiende q cobra y abusa de los precios de las personas q no saben del tema, muy mala experiencia no lo recomiendo, compren en otro lado para q no se lleven insultos indirectos  
6

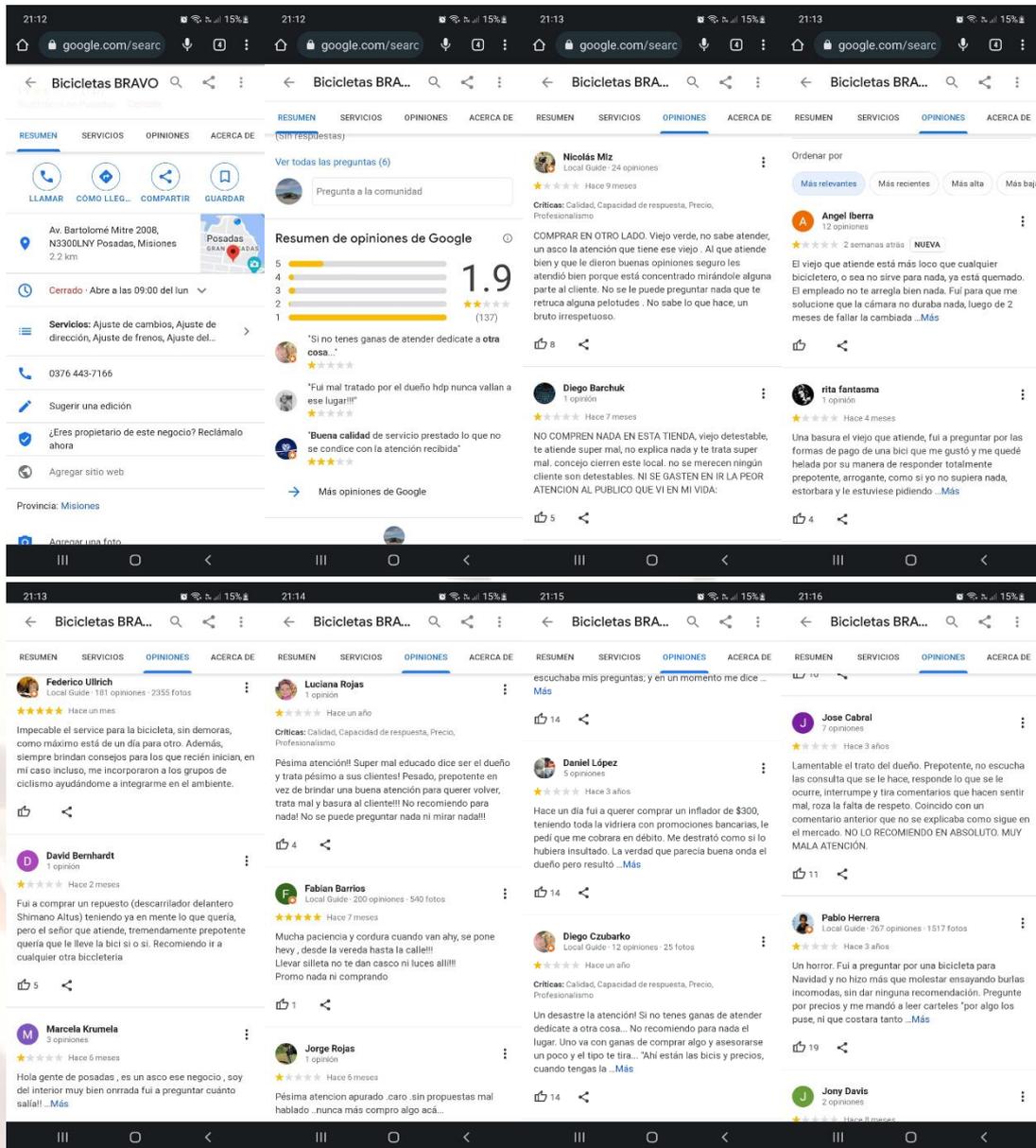
**Martin Pisani**  
2 opiniones  
★★★★★ Hace un año  
Pésima atención del dueño. Maltratando a los clientes no lo ayudará a vender más. Debería cerrar su local y dedicarse a otra cosa.  
3

**Monica Fernandez**  
Local Guide · 69 opiniones · 312 fotos  
★★★★★ Hace un año  
Excelente atención lo súper recomiendo Ja velocidad con la que trabajan y en buen precio mano de obra. Te solucionan cualquier problema.  
3

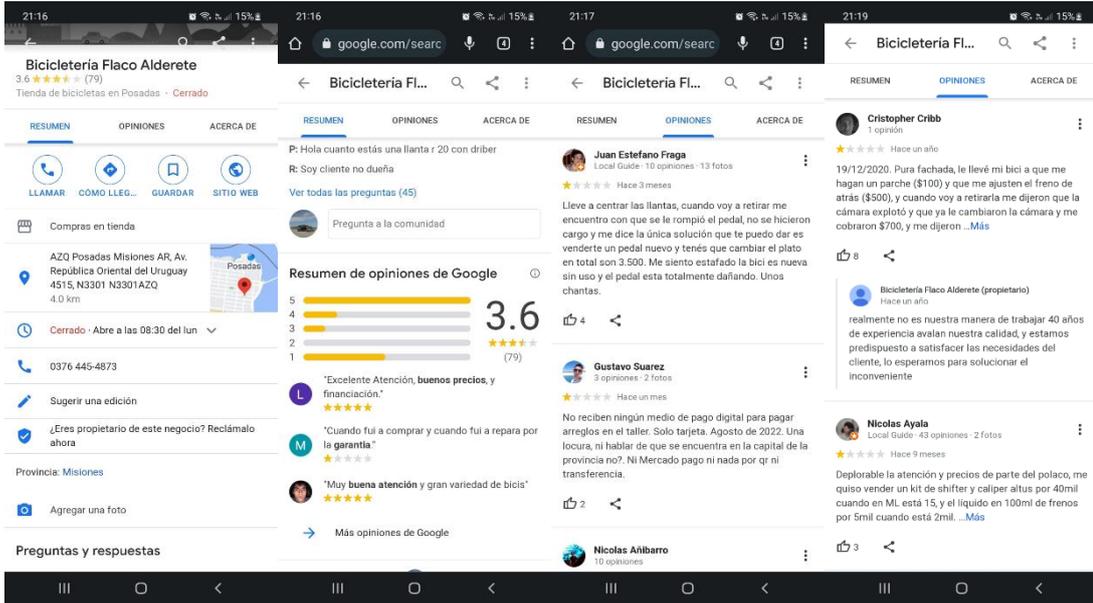
**Santiago Rodriguez**  
123 opiniones · 78 fotos  
★★★★★ Hace 2 años  
La peor experiencia de mi vida, llevamos las bicis de mis 2 hijos para servicio, frente a ellos la respuesta del dueño fue... "no voy a atenderle, los repuestos q tengo son solo para los clientes q compran en nuestra tienda." increíble.  
8

**Jorge F. Acuña**  
Local Guide · 85 opiniones · 37 fotos  
★★★★★ Hace 2 meses  
Excelente atención!!  
3

Bicicletería Bravo



## Bicicleta El Flaco Alderete



**Bicicletería Flaco Alderete**  
3.6 ★★★★★ (79)  
Tienda de bicicletas en Posadas · Cerrado

RESUMEN OPINIONES ACERCA DE

LLAMAR COMO LLEG... GUARDAR SITIO WEB

Compras en tienda

AZQ Posadas Misiones AR, Av. República Oriental del Uruguay 4515, N3301 N3301 AZQ, 4.0 km

Cerrado · Abre a las 08:30 del lun

0376 445-4873

Sugerir una edición

¿Eres propietario de este negocio? Reclámalo ahora

Provincia: Misiones

Agregar una foto

Preguntas y respuestas

P: Hola cuanto estás una llanta r 20 con drier  
R: Soy cliente no dueña  
Ver todas las preguntas (45)

Pregunta a la comunidad

Resumen de opiniones de Google

3.6 ★★★★★ (79)

"Excelente Atención, buenos precios, y financiación."

"Cuando fui a comprar y cuando fui a reparar por la garantía."

"Muy buena atención y gran variedad de bicis"

Más opiniones de Google

**Christopher Cribb**  
1 opinión  
★★★★★ Hace un año  
19/12/2020. Pura fachada, le llevé mi bici a que me hagan un parche (\$100) y que me ajusten el freno de atrás (\$500), y cuando voy a retirarla me dijeron que la cámara explotó y que ya le cambiarán la cámara y me cobraron \$700, y me dijeron ...Más

**Juan Estefano Fraga**  
Local Guide · 10 opiniones · 13 fotos  
★★★★★ Hace 3 meses  
Lleve a centrar las llantas, cuando voy a retirar me encuentro con que se le rompió el pedal, no se hicieron cargo y me dice la única solución que te puedo dar es venderte un pedal nuevo y tenés que cambiar el plato en total son 3.500. Me siento estafado la bici es nueva sin uso y el pedal esta totalmente dañando. Unos chats.

**Gustavo Suarez**  
3 opiniones · 2 fotos  
★★★★★ Hace un mes  
No reciben ningún medio de pago digital para pagar arreglos en el taller. Solo tarjeta. Agosto de 2022. Una locura, ni hablar de que se encuentra en la capital de la provincia no?. Ni Mercado pago ni nada por qr ni transferencia.

**Nicolas Ayala**  
Local Guide · 43 opiniones · 2 fotos  
★★★★★ Hace 9 meses  
Deplorable la atención y precios de parte del polaco, me quiso vender un kit de shifter y caliper altos por 40mil cuando en ML está 15, y el liquido en 100ml de frenos por 5mil cuando está 2mil. ...Más

**Nicolas Ahbarro**  
10 opiniones



**Bicicletería Flaco Alderete**

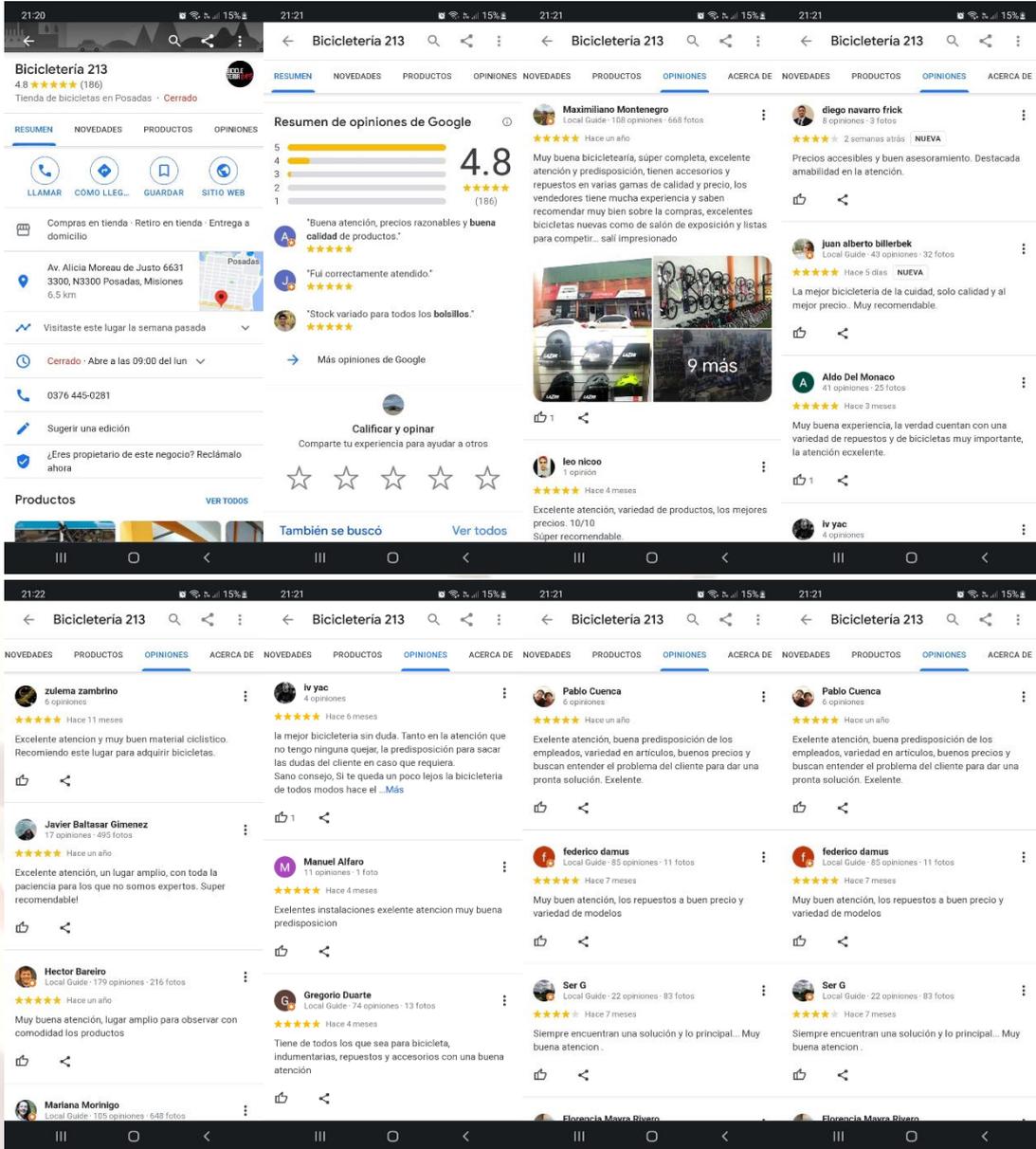
RESUMEN OPINIONES ACERCA DE

**Miguel Angel**  
Local Guide · 96 opiniones · 115 fotos  
★★★★★ Hace un año  
Excelente asesoramiento, paciencia y predisposición en responder las inquietudes sobre distintos modelos. Buena financiación

**Carlos Ramon Torres**  
93 opiniones · 42 fotos  
★★★★★ Hace un año  
Compre una bocina para bicicleta de nena, les pedi una factura y me dieron un papel que dice "documento NO valido como factura"

**Bicicletería Flaco Alderete (propietario)**  
Hace un año  
le pido disculpa, pudo haber sido un error, siempre damos facturas y garantias de nuestros productos

Bicicletería 213



**Bicicletería 213**  
4.8 ★★★★★ (186)  
Tienda de bicicletas en Posadas - Cerrado

**Resumen de opiniones de Google**  
4.8 (186)

**Maximiliano Montenegro**  
★★★★★ Hace un año  
Muy buena biccicletería, súper completa, excelente atención y predisposición, tienen accesorios y repuestos en varias gamas de calidad y precio, los vendedores tiene mucha experiencia y saben recomendar muy bien sobre la compras, excelentes bicicletas nuevas como de salón de exposición y listas para competir... salí impresionado

**diego navarro frick**  
★★★★★ 2 semanas atrás **NUEVA**  
Precios accesibles y buen asesoramiento. Destacada amabilidad en la atención.

**Juan alberto billerbek**  
★★★★★ Hace 5 días **NUEVA**  
La mejor biccicletería de la ciudad, solo calidad y al mejor precio. Muy recomendable.

**Aldo Del Monaco**  
★★★★★ Hace 3 meses  
Muy buena experiencia, la verdad cuentan con una variedad de repuestos y de bicicletas muy importante, la atención excelente.

**leo nico**  
★★★★★ Hace 4 meses  
Excelente atención, variedad de productos, los mejores precios. 10/10 Súper recomendable

**iv yac**  
★★★★★ 4 opiniones

**zulema zambrino**  
★★★★★ Hace 11 meses  
Excelente atención y muy buen material ciclistico. Recomiendo este lugar para adquirir bicicletas.

**Javier Baltasar Gimenez**  
★★★★★ Hace un año  
Excelente atención, un lugar amplio, con toda la paciencia para los que no somos expertos. Súper recomendable!

**Hector Bareiro**  
★★★★★ Hace un año  
Muy buena atención, lugar amplio para observar con comodidad los productos

**Mariana Morinigo**  
★★★★★ Local Guide: 105 opiniones - 648 fotos

**iv yac**  
★★★★★ Hace 6 meses  
la mejor biccicletería sin duda. Tanto en la atención que no tengo ninguna queja, la predisposición para sacar las dudas del cliente en caso que requiera. Sano consejo, Si te queda un poco lejos la biccicletería de todos modos hace el...**Más**

**Pablo Cuenca**  
★★★★★ Hace un año  
Excelente atención, buena predisposición de los empleados, variedad en artículos, buenos precios y buscan entender el problema del cliente para dar una pronta solución. Excelente.

**Pablo Cuenca**  
★★★★★ Hace un año  
Excelente atención, buena predisposición de los empleados, variedad en artículos, buenos precios y buscan entender el problema del cliente para dar una pronta solución. Excelente.

**Manuel Alfaro**  
★★★★★ Hace 4 meses  
Excelentes instalaciones excelente atención muy buena predisposición

**federico damus**  
★★★★★ Hace 7 meses  
Muy buen atención, los repuestos a buen precio y variedad de modelos

**federico damus**  
★★★★★ Hace 7 meses  
Muy buen atención, los repuestos a buen precio y variedad de modelos

**Gregorio Duarte**  
★★★★★ Hace 4 meses  
Tiene de todos los que sea para biccicleta, indumentarias, repuestos y accesorios con una buena atención

**Ser G**  
★★★★★ Hace 7 meses  
Siempre encuentran una solución y lo principal... Muy buena atención.

**Ser G**  
★★★★★ Hace 7 meses  
Siempre encuentran una solución y lo principal... Muy buena atención.

## ANEXO 2. Partes de la bicicleta

Las principales partes que forma una bicicleta son:

- Chasis, bastidor o cuadro, de una o varias piezas: la estructura de soporte del resto de componentes, y, además, del ciclista.
- Ruedas (dos): del mismo o distinto tamaño cada una.
- Grupo (componentes motrices): ejes, piñones, platos, bielas, pedalier o eje de las mismas, pedales, dirección, cadena, cambios, desviadores, frenos y mandos.
- Otros componentes: manillar, tija del manillar, silla n...
- Accesorios: puños, cinta de manillar, portabultos, luz, guardabarros, timbre, hinchador o bomba de inflar, guardacadena, velocímetro, suspensión, avances, cierres rápidos, bolsas de transporte de diversas formas y tamaños, set de herramientas...

Los componentes comunes en cualquier tipo de bicicleta son:

- Bielas
- Cadena
- Cambios: delantero y trasero, con palancas de cambios
- Chasis
- Dirección
- Horquilla
- Manillar: de una pieza con tija o de varias piezas con manillar, tija de manillar y potencia
- Pata de cabra
- Pedales
- Pedalier
- Piñones
- Platos
- Puños
- Rin
- Ruedas: con ejes o bujes, llantas, neumáticos o cubiertas, cámaras, válvulas y, generalmente, radios.
- Sillín: con tija de sillín

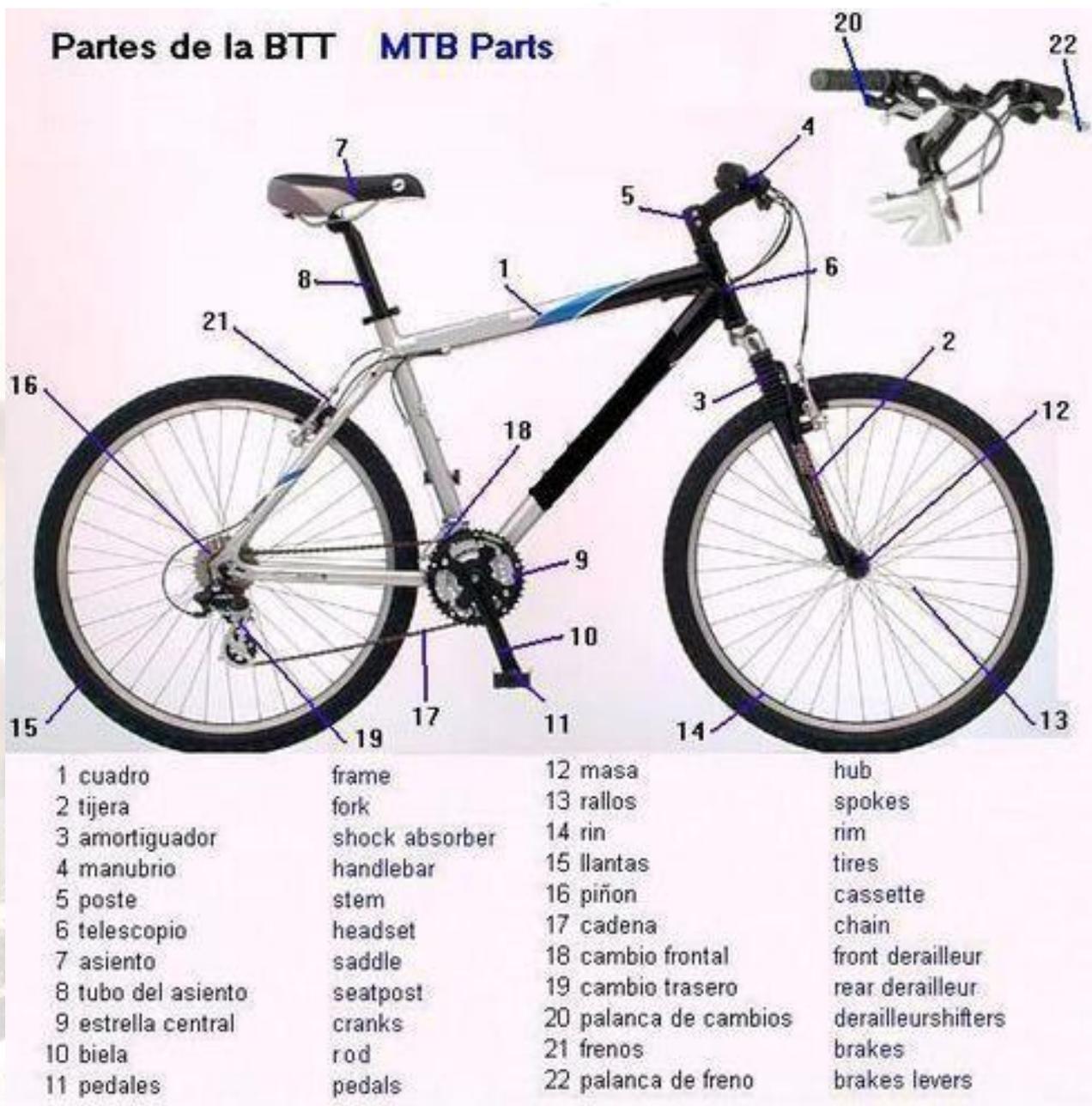
- Sistema de frenos: con mandos o manetas, puentes de freno, mordazas o levas y zapatas o disco (zapatas en frenos V-brake y disco en frenos de disco mecánicos o hidráulicos)

Los componentes de una bicicleta de una Mountain Bike (bici más común) son:

- Amortiguación delantera
- Amortiguación trasera
- Bielas
- Bujes de ruedas o masas
- Cadena
- Cámaras de ruedas
- Cambio delantero o frontal
- Cambio trasero
- Cuadro (chasis)
- Cubiertas de ruedas
- Cuernos
- Dirección o telescopio
- Guardabarros
- Horquilla delantera o tijera
- Horquilla trasera
- Levas
- Llantas de ruedas
- Manetas de frenos o palancas de frenos
- Manillar o manubrio
- Palancas de cambios
- Pata de cabra
- Pedales
- Pedalier o estrella central
- Piñones
- Platos
- Potencia de manillar
- Puente de freno
- Puños
- Radios de ruedas o rallos



- Rin
- Ruedas
- Sillín o asiento
- Sistema de frenos: de disco (hidráulicos o mecánicos) o frenos de zapata (V-brake)
- Tija de manillar o poste
- Tija de sillín o tubo del asiento
- Válvulas de ruedas



### ANEXO 3. Herramientas y útiles empleados en el taller de bicicletas

- Compresor de aire
- Bombas hinchadoras
- Manómetro
- Centrador de ruedas
- Fresadora
- Herramientas multifunciones
- Llaves allen
- Destornilladores de estrella
- Destornilladores planos
- Destornilladores de cruz
- Destornillador con pitones
- Llaves fijas universales
- Llave inglesa
- Desmontables de cubierta
- Llaves aprieta radios
- Llave de sujeción de radios
- Troncha cadenas
- Llaves brazo cadena o latiguillo
- Extractores de bielas
- Extractores de piñón
- Llaves de coronas
- Llaves de conos
- Llaves de pitones
- Llave dinamométrica
- Llaves de dirección
- Llaves de pedaliar
- Llaves para desenroscar o apretar los pedales de las bielas
- Llaves para tuercas de fijación de engranajes
- Llave de tubo fijo de 14-15 mm
- Maza de plástico
- Lima de mediacaña para el material
- Alicates



- Cortacables
- Lijas
- Afilador
- Metro
- Cinta métrica
- Calibre
- Parches
- Ejes
- Tornillos
- Tuercas
- Aceite
- Lubricantes
- Producto humedecedor
- Grasa sólida
- Líquido desengrasante
- Limpiadores
- Limpia cadenas
- Lavavajillas
- Esponjas
- Trapos
- Cubos de agua
- Guantes
- Brochas





**ANEXO 4 Facturación según DDJJ de IIBB.**
**Bicicletería Steckler.**

Consulta de BI

(\*) CUIT: 20-23456576-2 Denominación: SUAREZ, RAMON JOSE RODOLFO

Año: 2021 Subtributo: 20 INGRESOS BRUTOS - CONVENIO MULTILATERAL

Buscar Imprimir Limpiar

Total Ingresos Jurisdicción Misiones			Total Ingresos al País		
Año	Mes	Presentación	Año	Mes	Presentación
2021	Enero	740.042,88	2021	Enero	823.276,09
2021	Febrero	291.772,09	2021	Febrero	324.587,93
2021	Marzo	1.733.433,20	2021	Marzo	1.928.393,81
2021	Abril	4.397.520,91	2021	Abril	4.544.568,79
2021	Mayo	325.113,42	2021	Mayo	345.902,14
2021	Junio	3.384.782,89	2021	Junio	3.601.215,97
2021	Julio	921.288,16	2021	Julio	980.198,06
2021	Agosto	1.139.256,51	2021	Agosto	1.212.103,96
2021	Septiembre	812.276,85	2021	Septiembre	864.216,25
2021	Octubre	648.694,82	2021	Octubre	690.174,30
2021	Noviembre	122.606,62	2021	Noviembre	130.446,45
2021	Diciembre	2.043.296,84	2021	Diciembre	2.173.951,31
	<b>TOTAL</b>	<b>16.560.085,19</b>		<b>TOTAL</b>	<b>17.619.035,06</b>

TOTAL 16.560.085,19 TOTAL 17.619.035,06

Consulta de BI

(\*) CUIT: 20-23456576-2 Denominación: SUAREZ, RAMON JOSE RODOLFO

Año: 2022 Subtributo: 20 INGRESOS BRUTOS - CONVENIO MULTILATERAL

Buscar Imprimir Limpiar

Total Ingresos Jurisdicción Misiones			Total Ingresos al País		
Año	Mes	Presentación	Año	Mes	Presentación
2022	Enero	925.497,56	2022	Enero	984.676,62
2022	Febrero	29.261,29	2022	Febrero	31.132,34
2022	Marzo	780.969,40	2022	Marzo	830.906,90
2022	Abril	1.503.575,98	2022	Abril	1.392.588,36
2022	Mayo	480.455,37	2022	Mayo	480.455,37
2022	Junio	1.525.999,28	2022	Junio	1.525.999,28
2022	Julio	1.205.679,68	2022	Julio	1.205.679,68
2022	Agosto	4.234.390,07	2022	Agosto	4.234.390,07
2022	Septiembre	4.139.376,72	2022	Septiembre	4.139.376,72
2022	Octubre	No Presentada	2022	Octubre	No Presentada
2022	Noviembre	No Presentada	2022	Noviembre	No Presentada
2022	Diciembre	No Presentada	2022	Diciembre	No Presentada
	<b>TOTAL</b>	<b>14.825.205,35</b>		<b>TOTAL</b>	<b>14.825.205,34</b>

TOTAL 14.825.205,35 TOTAL 14.825.205,34

## Bicicletería Ganser

Consulta de BI

(\*) CUIT:  Denominación:

Año:  Subtributo:

Total Ingresos Jurisdicción Misiones

Año	Mes	Presentación
2021	Enero	1.221.735,74
2021	Febrero	1.320.419,03
2021	Marzo	1.080.849,00
2021	Abril	1.299.234,70
2021	Mayo	1.146.372,00
2021	Junio	1.482.991,88
2021	Julio	1.299.595,54
2021	Agosto	2.005.486,75
2021	Septiembre	1.045.823,31
2021	Octubre	1.478.493,79
2021	Noviembre	1.760.206,06
2021	Diciembre	2.425.762,00
	<b>TOTAL</b>	<b>17.566.969,80</b>

Mostrando 1 - 13 de 13 registros

**TOTAL** 17.566.969,80

Consulta de BI

(\*) CUIT:  Denominación:

Año:  Subtributo:

Total Ingresos Jurisdicción Misiones

Año	Mes	Presentación
2022	Enero	1.654.372,66
2022	Febrero	1.587.621,42
2022	Marzo	1.168.752,87
2022	Abril	1.824.807,28
2022	Mayo	1.221.273,16
2022	Junio	1.010.186,69
2022	Julio	1.716.596,54
2022	Agosto	3.848.763,64
2022	Septiembre	2.266.432,32
2022	Octubre	No Presentada
2022	Noviembre	No Presentada
2022	Diciembre	No Presentada
	<b>TOTAL</b>	<b>16.298.806,58</b>

Mostrando 1 - 13 de 13 registros

**TOTAL** 16.298.806,58

## Bicicletería 213

**Consulta de BI**

 (\*) CUIT:  Denominación:   
 Año:  Subtributo:  
  
**Total Ingresos Jurisdicción Misiones**

Año	Mes	Presentación
2021	Enero	4.402.527,85
2021	Febrero	3.124.927,56
2021	Marzo	3.143.724,39
2021	Abril	2.736.745,57
2021	Mayo	2.222.308,65
2021	Junio	2.853.136,36
2021	Julio	3.097.861,05
2021	Agosto	4.708.623,88
2021	Septiembre	3.864.185,41
2021	Octubre	3.262.482,15
2021	Noviembre	2.841.110,25
2021	Diciembre	4.544.255,81
	<b>TOTAL</b>	<b>40.801.888,93</b>

   
**TOTAL** 40.801.888,93

**Consulta de BI**

 (\*) CUIT:  Denominación:   
 Año:  Subtributo:  
  
**Total Ingresos Jurisdicción Misiones**

Año	Mes	Presentación
2022	Enero	2.371.839,29
2022	Febrero	950.191,19
2022	Marzo	3.486.197,75
2022	Abril	2.702.197,55
2022	Mayo	4.748.470,65
2022	Junio	2.724.015,32
2022	Julio	No Presentada
2022	Agosto	No Presentada
2022	Septiembre	No Presentada
2022	Octubre	No Presentada
2022	Noviembre	No Presentada
2022	Diciembre	No Presentada
	<b>TOTAL</b>	<b>16.982.911,75</b>

   
**TOTAL** 16.982.911,75


## Consulta de BI

 (\*) CUIT:  Denominación: 

 Año:  Subtributo:  
  

## Total Ingresos Jurisdicción Misiones

Año	Mes	Presentación
2022	Enero	No Presentada
2022	Febrero	No Presentada
2022	Marzo	No Presentada
2022	Abril	No Presentada
2022	Mayo	No Presentada
2022	Junio	No Presentada
2022	Julio	No Presentada
2022	Agosto	8.367.120,11
2022	Septiembre	5.295.684,04
2022	Octubre	No Presentada
2022	Noviembre	No Presentada
2022	Diciembre	No Presentada
	<b>TOTAL</b>	<b>13.662.804,15</b>

## Total Ingresos al País

Año	Mes	Presentación
2022	Enero	No Presentada
2022	Febrero	No Presentada
2022	Marzo	No Presentada
2022	Abril	No Presentada
2022	Mayo	No Presentada
2022	Junio	No Presentada
2022	Julio	No Presentada
2022	Agosto	8.367.120,11
2022	Septiembre	5.295.684,04
2022	Octubre	No Presentada
2022	Noviembre	No Presentada
2022	Diciembre	No Presentada
	<b>TOTAL</b>	<b>13.662.804,15</b>

Página 1 de 1 50 Mostrando 1 - 13 de 13

Página 1 de 1 50 Mostrando 1 - 13 de 13

**TOTAL 13.662.804,15**
**TOTAL 13.662.804,15**
**ANEXO 5 Planilla de Liquidación Empleado de Comercio**
**Liquidación mensual**

Conceptos (consolidar...)	Base	Unidad	Haberes	Descuentos
<b>- Sumas remunerativas</b>			<b>\$ 96.644,19</b>	<b>\$ 18.845,62</b>
+ Sueldo Básico	\$ 2.973,67	30	\$ 89.210,02	
+ Adicional por asistencia y puntualidad	\$ 89.210,02	8,333 %	\$ 7.434,17	
+ Jubilación - Ley 24.241	\$ 96.644,19	11 %		\$ 10.630,86
+ Ley 19.032 - INSSJP	\$ 96.644,19	3 %		\$ 2.899,33
+ Obra social	\$ 96.644,19	3 %		\$ 2.899,33
+ FAECyS - Art. 100 CCT 130/75	\$ 96.644,19	0,5 %		\$ 483,22
+ Sindicato - Art. 100 CCT 130/75	\$ 96.644,19	2 %		\$ 1.932,88
<b>- No remunerativo Abril 2022</b>			<b>\$ 43.266,86</b>	<b>\$ 2.379,68</b>
+ Incremento No Remunerativo - Acuerdo 2022	\$ 1.442,23	30	\$ 43.266,86	
+ Obra social	\$ 43.266,86	3 %		\$ 1.298,01
+ FAECyS - Art. 100 CCT 130/75	\$ 43.266,86	0,5 %		\$ 216,33
+ Sindicato - Art. 100 CCT 130/75	\$ 43.266,86	2 %		\$ 865,34
<b>- Otros conceptos</b>				<b>\$ 100</b>
+ Aporte solidario OSECAC	\$ 100	1		\$ 100
<b>Totales</b>			<b>\$ 139.911,05</b>	<b>\$ 21.325,3</b>
<b>Sueldo neto</b>				<b>\$ 118.585,75</b>

**ANEXO 6 (CUADRO TARIFARIO EMSA SA)**

 <b>MISIONES</b> <small>Provincia</small>  Secretaría de Estado de Energía				
<b>CUADRO TARIFARIO N° 399</b> Vigente a partir del Período 11/2022				
TARIFA	CATEGORIA DEL SUMINISTRO	CANTIDAD Y TIPO DE SUMINISTRO	NETO kWh (\$)	CUOTA DE SERVICIO (\$)
2	COMERCIAL	<b>2.a1 Menor a 2000 kWh</b>		
		Primeros 60 kWh	15,148	304,8
		Siguientes 140 kWh	15,836	
		Excedente de 200 kWh	15,768	
		<b>2.a2 Desde 2000 hasta 4000 kWh</b>		
		Primeros 60 kWh	15,461	387,8
		Siguientes 140 kWh	16,327	
		Excedente de 200 kWh	16,233	
		<b>2.b Mayor a 4000 kWh</b>		
Primeros 60 kWh	15,454	387,8		
Siguientes 140 kWh	16,294			
Excedente de 200 kWh	16,233			
3	INDUSTRIAL	<b>3.a 1 Menor a 2000 kWh</b>		
		Energía	15,643	475,0
		<b>3.a 2 Desde 2000 hasta 4000 kWh</b>		
		Energía	16,090	593,8
<b>3.b Mayor a 4000 kWh</b>				
Energía	16,090	593,8		

**ANEXO 7 (Facturación de comercios de cercanía dedicados a venta de indumentaria especializada)**
**Nombre Comercial: Sport One.**
**Titular: Del Valle Gisela Carolina**

Contribuyente	
CUIT/L	27-35008222-6
Denominación/Razón Social	DEL VALLE, GISELA CAROLINA
Tipo Doc.	6 D.N.I. N° Doc. 35008222 <a href="#">Búsqueda avanzada</a>
Tipo Objeto	<a href="#">Buscar</a> <a href="#">Limpiar</a>
Datos Generales   AUTO   IIBB   EXPEDIENTES ADMINISTRATIVOS   INTIMACIONES	
Domicilio Fiscal:	SAN LORENZO 1321 - 1 . . . - POSADAS (CP:33)   Teléfono: 3764285906   Mail: giselle.carolina.dv@gmail.com <a href="#">Detalle</a> <a href="#">Cta Corriente</a>
Cant de Planes:	0   Cant de Intimaciones: 0   Cant de Omisiones: 0   Cant de Liquidaciones: 0
Domicilio Fiscal Electrónico:	SI   Fecha Constitución: 17/07/2017   Posee Clave Fiscal: SI   Nivel Seguridad: Nivel 2
<input checked="" type="checkbox"/> Posee con Deuda <input type="checkbox"/> Posee en Regla <input type="checkbox"/> No posee <a href="#">Form Dom. Fiscal</a> <a href="#">Reporte Contribuyente</a> <a href="#">Reporte Situación Fiscal</a>	



Consulta de IR

(\*) CUIT: 27-35008222-6 Denominación: DEL VALLE, GISELA CAROLINA

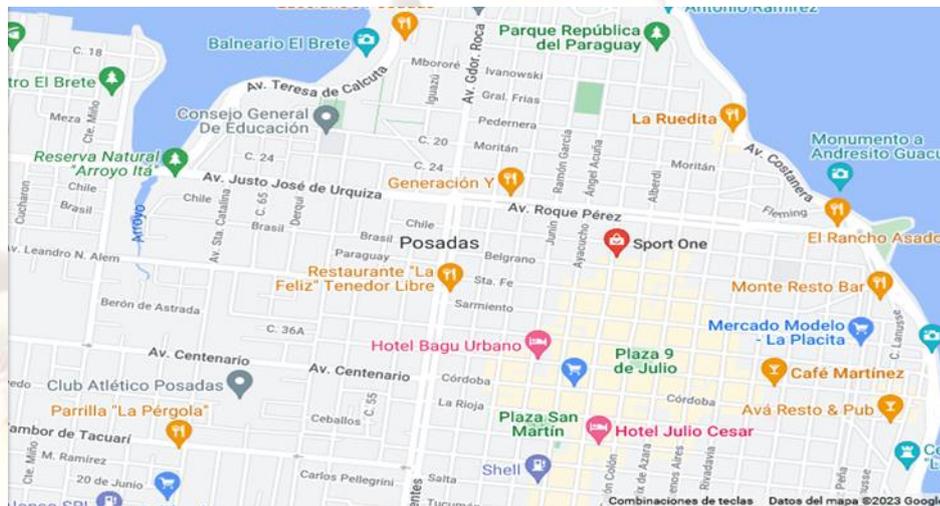
Año: 2022 Subtributo: 10 INGRESOS BRUTOS DIRECTO

Buscar Imprimir Limpiar

Total Ingresos Jurisdicción Misiones			
Año	Mes	Presentación	
2022	Enero		47.851,00
2022	Febrero		32.851,00
2022	Marzo		36.136,00
2022	Abril		36.136,00
2022	Mayo		36.136,00
2022	Junio		83.136,00
2022	Julio		81.136,00
2022	Agosto		84.136,00
2022	Septiembre		47.000,00
2022	Octubre		42.500,00
2022	Noviembre		49.000,00
2022	Diciembre		49.000,00
TOTAL			625.018,00

Página 1 de 1 30 Mostrando 1 - 13

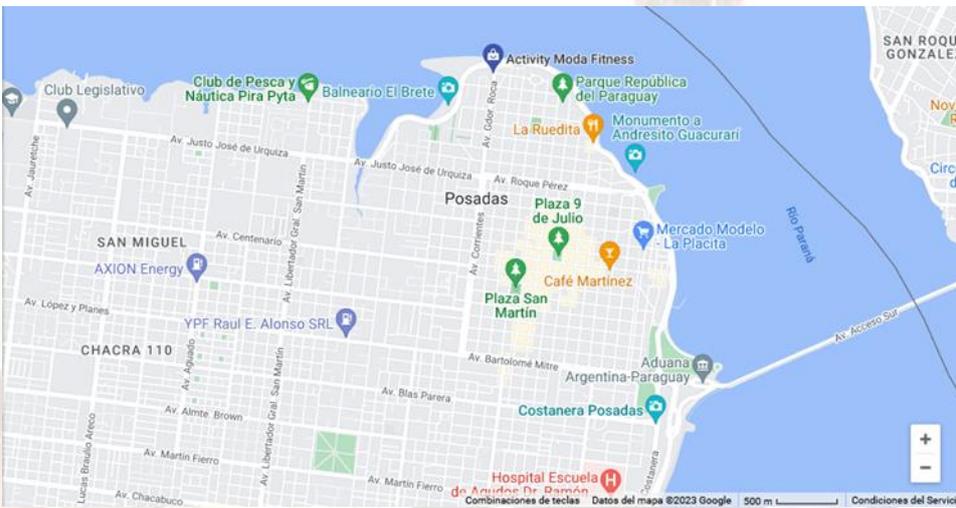
TOTAL 625.018,00



**Nombre Comercial: Activity moda fitness**
**Titular: Lang María Graciela**

Contribuyente			
CUIT/L	27294554411	Denominación/Razón Social	LANG, MARIA GRACIELA
Tipo Doc.	6	D.N.I.	Nº Doc. 29455441
Tipo Objeto		Nº Objeto	

Datos Generales	IBB	SELLOS	TASA ADM	EXPEDIENTES ADMINISTRATIVOS	INTIMACIONES
Domicilio Fiscal:	AV ROCA 381 - PB A - POSADAS (CP:3300)	Teléfono:	3764293715	Mail:	diego_deandrade@hotmail.com
Cant de Planes:	0	Cant de Intimaciones:	0	Cant de Omissiones:	0
Domicilio Fiscal Electrónico:	SI	Fecha Constitución:	26/02/2020	Posee Clave Fiscal:	SI
				Nivel Seguridad:	Nivel 2



Consulta de BI			
(*) CUIT:	27294554411	Denominación:	LANG, MARIA GRACIELA
Año:	2022	Substituto:	10 INGRESOS BRUTOS DIRECTO

Total Ingresos Jurisdicción Misiones			
Año	Mes	Presentación	
2022	Enero		106.063,06
2022	Febrero		44.370,94
2022	Marzo		88.185,46
2022	Abril		94.278,66
2022	Mayo		103.864,08
2022	Junio		143.836,47
2022	Julio		106.551,01
2022	Agosto		174.655,03
2022	Septiembre		135.548,45
2022	Octubre		57.393,46
2022	Noviembre		312.489,12
2022	Diciembre		158.335,21
	TOTAL		1.525.570,95