

Leporati, Georgina

**Plan de negocios para el
crecimiento de Cletta
Bicipartes S.A.**

**Tesis para la obtención del título de
posgrado de Magister en Dirección de
Empresas**

Directora: Barone, María Victoria

Documento disponible para su consulta y descarga en Biblioteca Digital - Producción Académica, repositorio institucional de la Universidad Católica de Córdoba, gestionado por el Sistema de Bibliotecas de la UCC.



[Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-No Comercial-Sin Obra Derivada 4.0 Internacional.](#)

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CÓRDOBA

***INSTITUTO DE CIENCIAS DE LA
ADMINISTRACIÓN***

***TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA EN DIRECCIÓN
DE EMPRESAS***

**PLAN DE NEGOCIOS PARA EL CRECIMIENTO
DE CLETTA BICIPARTES S.A.**

AUTOR: LEPORATI, GEORGINA

TUTOR: BARONE, MARIA VICTORIA

CÓRDOBA, 2024

ABSTRACT

Este trabajo presenta un Plan de Negocios para Cletta Bicipartes S.A., una empresa cordobesa dedicada a la distribución de bicicletas y sus repuestos. El objetivo es dotar a la organización de herramientas estratégicas para liderar el mercado nacional y expandirse internacionalmente. Se diseñó una plataforma de e-commerce para atender tanto a consumidores finales como a clientes mayoristas, potenciando la comercialización digital. El estudio incluyó un análisis PESTEL, la metodología de las Cinco Fuerzas de Porter y la Cadena de Valor, identificando oportunidades en un mercado en expansión y los desafíos asociados a la competencia y digitalización.

A través del análisis económico-financiero, se confirmó la viabilidad del proyecto, con un Valor Actual Neto (VAN) positivo y una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 11,36%. Esto respalda la implementación del canal digital, que permitirá aumentar la cobertura geográfica y fortalecer la relación con los clientes mediante un servicio postventa mejorado y una experiencia de compra más ágil. También se propusieron estrategias de marketing digital, contratación de nuevos perfiles, y la optimización del sistema de inventarios mediante el modelo ABC.

El plan incluye además la exploración de mercados internacionales, identificando oportunidades en países vecinos y estrategias para cumplir normativas aduaneras. Con este enfoque, Cletta busca consolidar su posición en el mercado, diversificar sus ingresos y aprovechar las tendencias de movilidad sostenible. Este proyecto destaca por su alineación con las necesidades del mercado y su proyección estratégica, representando un modelo replicable en empresas del sector.

Palabras Claves: plan de negocios, canal digital, crecimiento.

Índice

I. INTRODUCCIÓN	5
1.1 Introducción	5
1.2 Justificación	7
1.3 Objetivos.....	11
1.3.1 Objetivo General	11
1.3.2 Objetivos Específicos	11
II. METODOLOGÍA.....	12
III. MARCO TEÓRICO	13
3.1 Plan de Negocio	13
3.2 Etapas del plan de negocio	14
3.3 Ventajas de aplicar un plan de negocio.....	19
Capítulo 1: Descripción del Negocio.....	21
I.1 Idea del proyecto	21
I.2 Visión	21
I.3 Misión	21
I.4 Descripción del negocio.....	21
I.5 Análisis económico-contable	27
I.6 Análisis PESTEL.....	33
I.7 Análisis Cinco Fuerzas de Porter	35
I.8 Análisis de Cadena de Valor	40
Capítulo 2: Estudio de Mercado.....	48
2.1 Mercado Internacional	48
2.2 Mercado Nacional.....	51
2.3 Conclusiones parciales.....	57
3. Plan de Implementación	62
3.1 Plataforma de E-commerce para Cletta Bicipartes S.A.....	63
3.2 Plan de Implementación del Canal Digital: Estrategias de Marketing y Comercialización	66
3.3 Plan de Recursos y cambio de organigrama.....	72
3.4 Plan de Operaciones	77
3.4 Plan de evaluación económica y financiera	81
CONCLUSIONES	87
BIBLIOGRAFÍA	89

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Organigrama.....	24
Ilustración 2: Proceso de ventas.....	42
Ilustración 3: Proceso de abastecimiento	45
Ilustración 4: Facturación de ventas del canal digital	53
Ilustración 5: Facturación de ventas del canal digital por zona geográfica.....	54
Ilustración 6: Expectativas de venta del canal digital.....	55
Ilustración 7: Expectativas de venta del canal digital por categorías.....	57
Ilustración 8: Modelo de publicaciones	69
Ilustración 9: Modelo de publicaciones	70
Ilustración 10: Organigrama propuesto.....	73

Índice de Tabla

Tabla 1: Análisis del Estado de Resultado	28
Tabla 2: Análisis del Estado de Situación Patrimonial.....	30
Tabla 3: Indicadores financieros	32
Tabla 4: Análisis de Partidas	51
Tabla 5: Estimación de la tasa de descuento	84
Tabla 6: Flujo de Fondos	86

I. INTRODUCCIÓN

1.1 Introducción

En el presente proyecto de investigación se aborda la temática de diseño de un Plan de Negocio para Cletta Bicipartes S.A. con el fin de dotar a la organización de herramientas que resulten útiles para el posicionamiento como líder en el ámbito nacional.

Cletta Bicipartes S.A. es una empresa de origen cordobés distribuidora mayorista de bicicletas y sus partes. Los orígenes de la empresa comenzó en el año 2013, a través de la creación de una unipersonal, que consolidó su estructura societaria como una Sociedad Anónima en el año 2021, hecho que genera que la información contable financiera que se disponga sea a partir de esta temporalidad. En sus inicios la conformaban dos de los socios, que actualmente siguen en la firma. Uno de ellos encargado de compras a proveedores y el otro encargado de la venta. Cletta comenzó solamente con la venta de cámaras y cubiertas de bicicletas por el interior de Córdoba en algunas localidades como Río III, Luque y Oliva, entre otras. A medida que fueron pasando los años, las ventas fueron aumentando y se fue expandiendo por casi la totalidad de pueblos y ciudades de la Provincia de Córdoba, incluyendo también la ciudad capital.

Actualmente cuenta con más de 70 clientes, siendo estos talleres y negocios con venta al consumidor final de bicicletas y repuestos. El almacén de los repuestos y bicicletas se encuentra en el barrio San Vicente, donde originariamente comenzó el desarrollo de Cletta. Cuenta con una estructura de 600 m², permitiendo así el almacenamiento de 500 bicicletas y 20 bultos de repuestos.

Si bien la actividad comercial de Cletta Bicipartes S.A. comenzó en el año 2013, recién se consolidó como sociedad en el año 2021. Operando hasta tanto como empresa unipersonal, a cargo de Francisco Leporati, uno de sus socios fundadores. Por lo que en el presente trabajo se llevará a cabo la investigación a partir de los tres estados contables disponibles en el corriente año.

En relación con la estructura orgánica de Cletta Bicipartes S.A., además de sus socios, cuenta personal altamente calificado en las áreas de confección, entrega de pedidos y orden de depósito, siendo dos las personas responsables de estas tareas. La organización terceriza el ensamblaje de las bicicletas a tres armadores especializados en bicicletas de acero y aluminio. En cuanto al área de administración cuenta con una persona encargada del asesoramiento contable externo, una encargada del área legal, dos personas en administración de cuentas bancarias. Uno de los socios continúa con la compra a proveedores de insumos y el otro con la venta en la Provincia de Córdoba.

El estudio de las oportunidades que rodean al entorno de Cletta Bicipartes S.A. implica detectar cuales son los desafíos que debe de enfrentar una organización que integra la cadena productiva de esta. En primer lugar es necesario mencionar que, la bicicleta se emplea como medio de transporte para las actividades diarias y/o para desplazarse hacia y desde el trabajo o la escuela. En Argentina, las últimas estadísticas de la Agencia Nacional de Seguridad Vial (ANSV) para el año 2022 recogió que, solo el 17% de las personas que afirman poseer una bicicleta la utiliza con regularidad cada semana, según la encuesta. En su mayoría, la movilidad en bicicleta tiende a ser con propósitos recreativos, pero de todas maneras, su empleo para desplazarse hacia destinos tanto cortos como largos es bastante común. La mayoría de los ciclistas observados provienen de la región pampeana, abarcando el 49%. Además, el 71% son hombres y el 29% mujeres. Dentro de los grupos de edad, los jóvenes de 18 a 35 años son los que más utilizan este tipo de vehículos, representando el 46.7%, seguidos por los usuarios de 36 a 49 años, que constituyen el 19%.

El uso de la bicicleta a nivel nacional no solo se acompañó de una elección de los consumidores sino también de los esfuerzos de los distintos gobiernos locales en ampliar las redes de uso de este medio de transporte en bicisendas y ciclovías. A modo de ejemplo, en la ciudad de Córdoba, se registró una longitud de 12,65 kilómetros de ciclovías y bici senda. La Ciudad Autónoma de Buenos Aires ha logrado establecer una extensión de 300 kilómetros de ciclovías, continuando así su impulso para fomentar el uso de la bicicleta. En el caso de Mendoza, se ha trazado un recorrido de 110 kilómetros. Además, en el Área Central se han conectado 2,65 kilómetros de ciclovía y bisisenda. Por otro lado,

en Rosario existen 196 kilómetros de senderos exclusivos para bicicletas, con ciclovías temporarias que se han añadido como parte de las medidas de distanciamiento social (ANSV, 2022)

En 2024, el mercado argentino de bicicletas y sus componentes ha experimentado cambios significativos, impulsados por medidas gubernamentales y tendencias globales. En septiembre, la Secretaría de Industria y Comercio derogó reglamentos técnicos que complicaban la importación de bicicletas, cámaras y cubiertas. Esta acción busca facilitar la comercialización y reducir los precios en el mercado interno, donde Argentina se posicionaba como el segundo país con bicicletas más costosas en comparación con economías similares. Para Cletta Bicipartes S.A., estas dinámicas presentan oportunidades y desafíos. La eliminación de barreras a la importación permite acceder a una variedad más amplia de productos y componentes a costos más competitivos, lo que puede fortalecer su posición en el mercado. Sin embargo, también implica una mayor competencia, tanto de empresas nacionales como internacionales. Por ello, es crucial que Cletta Bicipartes S.A. enfoque sus esfuerzos en la profesionalización de sus procesos, innovación en su oferta y expansión territorial, aprovechando su conocimiento del sector y las ventajas internas de su cadena de valor para consolidarse como líder en el ámbito nacional.

El avance de la bicicleta junto con el acompañamiento de los gobiernos locales en infraestructura potencia a las empresas del sector en avanzar para el desarrollo de nuevas alternativas no solo de comercialización sino también de expansión territorial. En este punto Cletta Bicipartes S.A. posee la ventaja de disponer un alto grado de conocimiento sobre el sector como así también ventajas internas de la cadena de valor, como el contacto de proveedores, experiencias incipientes en comercio exterior, ensamble propio, entre otros que junto con un Plan de Negocio que potencie, desde la profesionalización sus procesos alcanzaría mayor posicionamiento en el mercado.

1.2 Justificación

El entorno en el que desarrolla Cletta Bicipartes S.A. sus actividades se caracterizan por ser, a nivel nacional dinámica, en un entorno cambiante y

desafiante que implica una actitud proactiva de las organizaciones que la integran. En particular, estadísticas presentadas por la Cámara Industrial de la Motocicleta, Bicicleta, Rodados y Afines (Cimbra) mencionó que las ventas de bicicletas se redujo un 30% respecto del año pasado, a noviembre del 2023. Sin embargo, se observaba que, a partir de la situación macroeconómica general se observan algunos signos de recuperación en el sector de repuestos.

El mercado de bicicletas experimentó dos años de prosperidad entre 2020 y 2021. Durante este periodo, no sólo se recuperó de una significativa disminución en las ventas, que descendieron de 800,000 unidades en 2018 a 600,000 en 2019, sino que las ventas se triplicaron, alcanzando un total de 1.600.000 bicicletas vendidas en ambos años mencionados. En Argentina hay 20 fábricas responsables de ensamblar el 80% de las bicicletas comercializadas a nivel local. En cuanto al origen de los componentes y de las bicicletas completamente importadas, principalmente modelos de alta gama o deportivos, estos provienen de Estados Unidos, China y algunos países europeos (CIMBRA, 2023)

En materia de ensamble de bicicleta y de repuestos de estas, CIMBRA (2023) mencionó que 9 de cada 10 bicicletas que se fabrican y se utilizan en el país disponen o requieren de piezas importadas, por lo que la comercialización con el resto del mundo es una variable relevante para el desarrollo de la actividad en particular. A partir de este hallazgo, la importancia de que una organización del sector disponga de esta alternativa de comercialización se justifica desde el hecho de que, en el caso de repuestos en el año 2020 creció un 32% el total de unidades importadas y un 32% en el año 2021. Sin embargo, en el año 2022 ocurrió una caída del 100%, demostrando los esfuerzos que las organizaciones deben de realizar en este rubro para mantenerse en el mercado.

El contexto en el que se encuentra desarrollando sus actividades la organización analizada pone de manifiesto que si bien existen amenazas externas que demuestran un sector desalentado, los repuestos pueden presentar una mejoría a partir de la situación macroeconómica. Mientras que las fortalezas internas de una organización con trayectoria dentro del mercado demuestran la necesidad de crecimiento, a través de un posicionamiento no sólo

a nivel provincial, sino también nacional, con foco a alcanzar una identificación externa, con proveedores de los principales países exportadores.

A partir de esta situación es que se justifica que la organización comience el desarrollo de un Plan de Negocio con el objetivo de alcanzar el crecimiento desde una posición de liderazgo priorizando la utilización de canales de venta digitales y con la internacionalización como estandarte para la diferenciación.

En relación con antecedentes de investigaciones académicas que abordan una temática similar de desarrollar un Plan de Negocio para organizaciones que comercializan bicicletas y sus partes se encuentra el aporte realizado por Gioverti (2018), para la provincia de Manabí, Ecuador. El autor diseñó un plan de negocio con el objetivo de dotar a la organización de un almacén de repuestos para abastecer la demanda de la Ciudad de Junín en Ecuador. El desarrollo de la idea surgió a partir de la detección de la oportunidad de que en la localidad de Junín el 30% de los repuestos se comercializaban en almacenes ubicados en la misma ciudad, mientras que el 70% restante provenía de una ciudad aledaña. Esta falta de un abastecimiento que implicase un menor costo de transporte, junto con el crecimiento del uso de repuestos de bicicletas para la ciudad motivó a diseñar un plan de negocio basado no sólo en la proyección de compra de un almacén para la organización sino también de la estimación de la demanda a cinco años, para determinar los requerimientos técnicos y específicos. El diseño del plan requirió un costo de inversión fija de 20.374 USD más un capital de trabajo de USD 18.909 que arrojó con una tasa de descuento del 12,6% un valor de la TIR (Tasa Interna de Retorno) del 44,7% con un VAN (Valor Actual Neto) positivo que demostró la viabilidad del proyecto.

En segundo lugar, se encuentra el aporte realizado por Alva Maldonado y Manrique Rodríguez, (2020) quienes realizaron un Plan de Negocio para la instalación de una empresa de ensamble y comercialización de partes de bicicletas de plástico PET. A partir de la detección de una oportunidad de convertir a la bicicleta no sólo como medio de movilidad sustentable por la no emisión de gases de efecto invernadero, sino también desde su fabricación, ensamble y venta de repuestos es que las autoras detectaron la oportunidad de implementarla en Perú. En la implementación del plan se diseñó una estrategia de promoción de venta de repuestos por medio de plataformas digitales,

específicamente una página de comercialización propia, junto con canales de difusión como YouTube, redes sociales como Instagram, entre otros. El plan financiero ejecutado previó la utilización de fuentes de financiamiento internas y externas en una proporción de 40% y 60%, arrojando un VAN positivo y TIR superior a la tasa de descuento.

Por último, se encuentra el aporte realizado por Becerra Rodríguez, (2018) Proporcionar una accesibilidad sencilla a bicicletas de excelente calidad a precios asequibles para los usuarios de bicicletas en la ciudad de Bogotá, fomentando así la adopción de medios de transporte alternativos y contribuyendo de manera positiva al impacto ambiental asociado con dichos modos de movilidad. Este trabajo realiza un análisis exhaustivo de los diversos factores que influyen en la creación de una empresa, abordando aspectos políticos, económicos, de salud, medioambientales y de movilidad que impactan en el establecimiento y operación de esta. Se examinan los requisitos para que la empresa tenga una dimensión internacional y cómo puede aprovechar esto para llevar a cabo sus operaciones de manera rentable y proporcionando un valor añadido a sus consumidores. Además, se lleva a cabo un estudio de viabilidad financiera que evalúa el estado de resultados, indicadores de rentabilidad y la viabilidad a lo largo de un periodo proyectado de 5 años. Los resultados indican que, a pesar de la necesidad de una inversión significativa de \$381.000.000 millones de pesos para la constitución y puesta en marcha, se espera una rentabilidad del 59% una vez que la empresa se establezca en el mercado. Esto sugiere que la inversión inicial del propietario no se verá afectada en el futuro, demostrando así la viabilidad y aplicabilidad del proyecto.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Diseñar un Plan de Negocios para Cletta Bicipartes S.A. con el fin de otorgarle una estrategia de liderazgo en la comercialización e-commerce de repuestos de bicicletas para abastecer el mercado nacional a partir de ser un referente en la internacionalización.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Indagar sobre los procesos internos de comercialización de Cletta Bicipartes S.A. para reconocer fortalezas y debilidades como agente competitivo del sector.
- Analizar el entorno micro y macro en el que Cletta Bicipartes S.A. desarrolla su actividad comercial con el fin de identificar oportunidades y amenazas que la rodean.
- Examinar los esfuerzos de comercio exterior que realiza Cletta Bicipartes S.A. para reconocer posibles oportunidades para la importación de repuestos de bicicletas.
- Elaborar una plataforma de e-commerce para el proceso de comercialización de Cletta Bicipartes S.A. que le permita abastecer a sus clientes corporativos y al consumidor final.
- Reconocer los recursos humanos necesarios para la implementación del Plan de Negocio de Cletta Bicipartes S.A. a los fines de incorporar en caso de ser necesario.
- Identificar la viabilidad económica y financiera del Plan de Negocio de Cletta Bicipartes S.A. para reconocer la rentabilidad de este.

II. METODOLOGÍA

En el desarrollo de esta investigación se aplicará un tipo de análisis descriptivo que, según Hernandez Sampieri (2018) intenta desarrollar las características que se encuentran involucradas en un acontecimiento, específicamente en este caso en el diseño de un Plan de Negocios para la organización Cletta Bicipartes S.A. A su vez, el autor remarca que este tipo de metodología se encuentra en desarrollo y otros académicos abordaron previamente, por lo que se tiene que la intención de la presente investigación es la de otorgar una nueva mirada y aporte a la literatura actual, en particular para una organización específica, con características particulares y objetivos determinados.

El desarrollo de este tipo de metodología implica utilizar, como herramienta, la revisión bibliográfica que se realizará sobre los diferentes análisis que resultan necesarios de implementar para el desarrollo de un Plan de Negocios, desde el análisis del entorno macro, micro y de la industria. Los materiales empleados con este propósito serán obtenidos mediante la exploración de Repositorios Digitales de universidades nacionales, abarcando tanto instituciones públicas como privadas, con el propósito de investigar sus compilaciones de investigaciones de naturaleza similar. Adicionalmente, se recurrirá a documentos académicos y revistas especializadas de búsqueda tales como Google Académico, Scielo, IdeasRepec, entre otras.

En complemento con la revisión bibliográfica, se llevará a cabo la aplicación de la técnica de observación directa en la organización analizada, con el fin de obtener información sobre las principales variables de esta; ventas, facturación, capacidad instalada, almacenamiento, gestión de procesos y de recursos humanos, entre otras relevantes para el diseño del Plan de Negocio.

El diseño seleccionado será no experimental transversal, el cual, se realizará sobre la organización Cletta Bicipartes S.A., las variables de interés económico y su influencia en las decisiones financieras, como así también de las finanzas conductuales, identificando el estado inicial y final de este.

III. MARCO TEÓRICO

3.1 Plan de Negocio

El desarrollo de un plan de negocios, según Osterwalder y Pigneur (2011) consiste en la descripción, mediante un documento de una idea de negocio o cambio que se le desee realizar a uno que ya se encuentra en curso. La elaboración de este consta del desarrollo de un conjunto de estrategias que se implementan de manera secuencial con el fin de que no sólo la idea de negocio se plasme en su factibilidad sino que también la misma tenga éxito. En sí mismo el desarrollo de un plan de negocio es una herramienta útil para el uso interno de quienes lideran la gestión y planificación de una organización, tanto como para los usuarios externos que la utilizan como una herramienta de promoción y comunicación para atraer a futuros inversores. En cuanto a los stakeholders, estos utilizan el plan de negocio como un instrumento de información para evaluar la rentabilidad de una idea de negocio y tomar las decisiones financieras de formar parte o no.

Shafer et al. (2005) mencionan que el uso del plan de negocio se concibe desde la comprensión de que los negocios se preocupan fundamentalmente por crear valor y capturar retornos de ese valor, y un modelo es simplemente una representación de la realidad. Así, un modelo de negocio entendido como una representación de la lógica central subyacente y las opciones estratégicas de una empresa para crear y capturar valor dentro de una red de valor, es la base a seguir para el diseño. Esta definición incluye cuatro términos clave. El primer término clave, lógica central, sugiere que un modelo de negocios adecuadamente elaborado ayuda a articular y hacer supuestos clave explícitos sobre las relaciones causa-efecto y la consistencia interna de las elecciones estratégicas: el segundo término clave. En efecto, el modelo de negocio refleja las decisiones estratégicas que se han tomado dentro de una idea de negocio para que esta cree valor. La viabilidad del plan está ligada tanto al valor que crean como a la forma en que capturan valor y, en consecuencia, generan ganancias.

Massa et al. (2017) afirman que el plan de negocios debe ser concebido de manera que su ejecución sea viable en etapas sucesivas. En este sentido, es

imperativo establecer metas a corto y mediano plazo, las cuales deben ser alcanzadas mediante la implementación de planes de acción y programas específicos. Además, es esencial que el plan defina con claridad los resultados finales esperados, utilizando indicadores tanto cuantitativos como cualitativos para medir el éxito de la iniciativa. Asimismo, se requiere que el plan de negocios tenga la capacidad de identificar oportunidades de mercado, las cuales deben emerger a través de un análisis exhaustivo de la idea de negocio y las posibles ventajas competitivas en el mercado. La participación activa de los directivos de la organización en la elaboración del plan es fundamental, ya que permite identificar el curso de acción y facilita la toma de decisiones estratégicas para el proyecto.

Además, Massa et al. (2017) sugieren designar un coordinador o responsable específico para la implementación del plan, acompañado por un auditor externo que supervise y garantice el cumplimiento efectivo de los objetivos establecidos. Anticipar posibles dificultades y proponer medidas correctivas es esencial, lo que implica contar con un análisis de contingencias para hacer frente a eventualidades imprevistas. Para asegurar la ejecución efectiva, el plan debe incluir programas detallados que especifiquen las acciones a llevar a cabo, estructurando así el desarrollo de este a través de programas, planes y acciones coordinadas. La presentación del plan debe caracterizarse por su claridad, concisión e informativa para facilitar su comprensión y evaluación.

3.2 Etapas del plan de negocio

Las etapas de un plan de negocio, según Villarán (2009) constan de las siguientes:

- **Resumen del plan de negocio:** el cual consiste en una sinopsis concisa de los elementos más destacados del plan de negocios, con una extensión no superior a tres páginas, representa la sección de mayor relevancia en el conjunto del proyecto. Esta área constituye la primera impresión que recibirá un inversionista acerca de la totalidad del plan, siendo en ocasiones la única sección examinada.
- **Introducción o descripción del negocio:** en esta sección se lleva a cabo la descripción del negocio sobre el cual se aplica el plan identificando

producción, comercio, sector al que pertenece. A su vez, se menciona en este documento los productos o servicios que se ofrecen por parte de la empresa y la estrategia de posicionamiento del mercado.

- **Análisis del Microentorno:** Análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter (2008) quien menciona que en función del grado de cada una de las fuerzas es posible establecer la rivalidad en el sector. Las fuerzas que integran el análisis son:
 - **Amenaza de nuevos competidores:** Se refiere al riesgo de que aparezcan nuevos participantes en el mercado. La existencia de barreras de entrada sólidas reduce la probabilidad de ingreso, otorgando a las empresas establecidas mayor poder de fijación de precios.
 - **Poder de negociación de los proveedores:** Este factor evalúa la concentración y la capacidad de negociación de los proveedores. A mayor concentración o mayor poder de negociación, la empresa puede enfrentar márgenes más estrechos y mayor dependencia de los proveedores.
 - **Poder de negociación de los consumidores:** Examina la influencia que los compradores tienen sobre los precios y las condiciones del mercado. Un mayor poder de negociación por parte de los consumidores puede resultar en márgenes más bajos y mayores expectativas de calidad.
 - **Amenaza de productos sustitutos:** Se refiere a la posibilidad de que productos alternativos o sustitutos entren en el mercado. La existencia de sustitutos, especialmente si son tecnológicamente superiores, puede disminuir el atractivo del mercado.
 - **Rivalidad entre competidores:** Esta fuerza engloba las cuatro anteriores y evalúa la competencia directa en el mercado. La diferenciación, la capacidad de negociación y otros factores determinan la intensidad de la rivalidad entre las empresas, lo que a su vez afecta el posicionamiento y la rentabilidad de cada una
- **Análisis del Macroentorno:** una posibilidad es realizarlo mediante el análisis PESTEL, que Amador Mercado la define como una herramienta que permite a las organizaciones descubrir y evaluar los factores que

pueden afectar el negocio en el presente y en el futuro, contemplando la influencia de factores externos que la organización no puede controlar, a nivel político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal.

- Político: Examina el sistema gubernamental vigente, analizando las acciones del poder ejecutivo para lograr estabilidad a través de políticas públicas, abarcando áreas como el comercio exterior y exenciones impositivas (Amador Mercado, 2022)
- Económico: Estudia variables macroeconómicas como ciclos económicos, nivel de actividad, tipo de cambio e interés, considerando la interconexión con los factores políticos.
- Social: Evalúa el comportamiento social, abordando aspectos como pobreza, poder adquisitivo, hábitos de consumo y tendencias (Amador Mercado, 2022)
- Tecnológico: Analiza la integración de nuevas tecnologías desde el entorno externo, siendo un desafío debido a la rápida disrupción tecnológica en comparación con la adaptación empresarial (Amador Mercado, 2022)
- Ecológico: Mide el impacto ambiental de la actividad productiva, ganando importancia con el tiempo debido a la medición de la huella ecológica (Amador Mercado, 2022)
- Legal: Considera cambios legislativos que afectan aspectos impositivos, cargas sociales y relaciones exteriores, siendo crucial para prevenir complicaciones en las operaciones habituales de la empresa (Amador Mercado, 2022)
- Análisis interno: este estudio es posible de realizarse mediante la herramienta de Cadena de valor. La cadena de valor, introducida por Michael Porter, es un modelo estratégico que identifica las actividades principales y de apoyo dentro de una organización que contribuyen a la creación de valor para el cliente final. Las actividades principales incluyen logística de entrada, operaciones, logística de salida, marketing y ventas, y servicio postventa, mientras que las actividades de apoyo abarcan infraestructura, gestión de recursos humanos, desarrollo tecnológico y adquisiciones. Este análisis permite detectar oportunidades para

optimizar procesos y mejorar la eficiencia, maximizando el valor entregado al cliente a través de toda la cadena.

En el contexto empresarial, comprender y gestionar la cadena de valor es fundamental para establecer ventajas competitivas sostenibles. Identificar áreas donde se pueden reducir costos o aumentar la diferenciación del producto o servicio permite a la empresa responder de manera efectiva a las demandas del mercado y competir de manera más eficiente. Una gestión eficiente de la cadena de valor fomenta la integración de procesos internos y externos, asegurando una experiencia de cliente coherente y de alta calidad. (Porter, 1985)

- **Análisis de la matriz FODA:** El análisis FODA es una herramienta esencial para diagnosticar la situación de una organización. Las fortalezas y debilidades representan factores internos de la empresa, mientras que las oportunidades y amenazas son condiciones externas que afectan su desempeño. Este análisis permite una comprensión integral del entorno competitivo y del estado interno de la empresa, brindando una base sólida para la toma de decisiones estratégicas. La implementación de un análisis FODA ayuda a identificar áreas críticas que requieren atención inmediata y permite desarrollar estrategias que capitalicen las fortalezas y oportunidades, mientras minimizan los riesgos asociados con las amenazas y debilidades. Este enfoque asegura que los recursos se alineen eficientemente con los objetivos de la organización. (Kotler y Keller, 2016).
- **Descripción técnica del plan de compras.** El plan de compras se enfoca en garantizar el abastecimiento de materiales y productos necesarios para el funcionamiento continuo de la empresa. Este proceso implica identificar y seleccionar proveedores confiables, negociar contratos, y establecer términos claros en costos, tiempos de entrega y estándares de calidad. Además, se analizan los volúmenes de compra adecuados para optimizar inventarios y evitar tanto excesos como faltantes. El desarrollo adecuado de un plan de compras no solo asegura la disponibilidad de recursos esenciales, sino que también contribuye a la eficiencia operativa y financiera de la empresa. Al construir relaciones estratégicas con proveedores y realizar evaluaciones periódicas, las organizaciones

pueden adaptarse rápidamente a cambios en la demanda o condiciones del mercado.(García, 2018).

- Descripción comercial del plan de marketing. El plan de marketing es una guía estratégica para promover los productos o servicios de la empresa, definiendo objetivos claros y las acciones necesarias para alcanzarlos. Incluye un análisis de mercado, identificación de segmentos objetivo, posicionamiento y establecimiento de estrategias de precio, distribución, promoción y producto. Al definir una estrategia de marketing, la empresa busca diferenciarse de la competencia y satisfacer las necesidades del cliente. Esto se logra a través de la creación de campañas efectivas que generen valor para el consumidor y fomenten la lealtad, mientras maximizan el retorno sobre la inversión.(Kotler y Keller, 2016).
- Estructura Organizacional a través del plan de Recursos Humanos. El plan de recursos humanos establece la estructura organizacional y define las funciones, roles y responsabilidades de cada integrante del equipo. También incluye la planificación de reclutamiento, desarrollo de talento, y estrategias para retener al personal clave. Además, este plan aborda aspectos como capacitación, compensación y evaluación del desempeño, asegurando que el equipo cuente con las habilidades necesarias para cumplir con los objetivos de la empresa. Un enfoque estratégico en recursos humanos contribuye a un entorno laboral productivo y alineado con la visión organizacional.(Chiavenato, 2017).
- Estructura Legal evidenciado en el Plan Legal que detalla los aspectos jurídicos que garantizan el cumplimiento normativo de la empresa. Esto incluye la constitución formal de la sociedad, el registro de marcas, contratos laborales, acuerdos con proveedores y clientes, y la protección de derechos de propiedad intelectual. También abarca el diseño de políticas internas para mitigar riesgos legales, como el manejo de conflictos laborales, la revisión de términos y condiciones de contratos, y el cumplimiento de regulaciones locales e internacionales. Este plan es esencial para proteger los intereses de la empresa y asegurar su sostenibilidad legal en el mercado.(Perdomo, 2020).
- Estudio económico financiero. El estudio económico-financiero evalúa la viabilidad del negocio desde una perspectiva cuantitativa. Incluye

proyecciones de ingresos, costos y gastos, análisis de rentabilidad, y estimaciones de flujo de caja para asegurar que la empresa sea sostenible en el corto y largo plazo. Este análisis permite a los gestores tomar decisiones informadas sobre inversiones, financiamiento y estrategias de crecimiento. Al identificar posibles puntos críticos en las finanzas, las empresas pueden implementar medidas correctivas que garanticen la estabilidad económica.(Makiw,2020).

3.3 Ventajas de aplicar un plan de negocio

Aplicar un plan de negocios ofrece una serie de ventajas significativas para cualquier empresa, desde startups hasta grandes corporaciones. Aquí enumero algunas de las ventajas más destacadas:

1. Visión y dirección claras: Un plan de negocios detallado proporciona una visión clara de los objetivos a corto y largo plazo de la empresa, así como una dirección clara sobre cómo alcanzar esos objetivos.
2. Evaluación de viabilidad: Antes de lanzar un negocio o implementar una nueva idea, un plan de negocios permite evaluar su viabilidad desde diferentes ángulos.
3. Identificación de oportunidades y riesgos: Al realizar un análisis exhaustivo del mercado y la competencia, un plan de negocios ayuda a identificar oportunidades potenciales para el crecimiento y también a prever posibles riesgos y obstáculos.
4. Planificación financiera: El aspecto financiero de un plan de negocios es crucial para determinar la inversión inicial necesaria, los flujos de efectivo proyectados, el punto de equilibrio y el potencial de rentabilidad.
5. Atracción de inversores y financiamiento: Un plan de negocios bien elaborado puede ser una herramienta poderosa para atraer inversores, socios comerciales o financiamiento externo, ya que demuestra una comprensión sólida del mercado y una estrategia clara para el éxito.
6. Asignación eficiente de recursos: Al tener un plan detallado, es más fácil asignar recursos de manera eficiente, ya sea capital humano, financiero o material, maximizando así el rendimiento de la empresa.
7. Seguimiento y control: Un plan de negocios sirve como punto de referencia para monitorear el progreso y el desempeño de la empresa a

lo largo del tiempo, lo que permite realizar ajustes estratégicos según sea necesario para alcanzar los objetivos establecidos.

8. Comunicación interna y externa: El proceso de desarrollar un plan de negocios promueve la comunicación interna dentro de la empresa y también sirve como una herramienta efectiva para comunicar la visión y la estrategia de la empresa a partes interesadas externas, como clientes, proveedores y socios.

Capítulo 1: Descripción del Negocio

I.1 Idea del proyecto

El proyecto empresarial consiste en diseñar una estrategia de comercialización para Cletta Bicipartes S.A. con el fin de que disponga de un canal e-commerce para que sus clientes conozcan los repuestos que comercializa tanto a nivel nacional como internacional. La elaboración de la idea del proyecto implicó el análisis del macro y microentorno que rodea a la organización evaluando los factores que pueden influir en su éxito o fracaso. A su vez, se desarrolla un análisis interno para identificar las estrategias internas de comercialización que lleva adelante la empresa para diseñar modificaciones que le permitan alcanzar mayor competitividad y posicionamientos con el objetivo de alcanzar el liderazgo a nivel nacional e internacional de la región. La idea de negocio básicamente es crear una estrategia de comercialización para Cletta Bicipartes S.A. que le permita alcanzar una experiencia del cliente tanto presencial como virtual, que se encuentre en Argentina y a nivel internacional.

I.2 Visión

Alcanzar el liderazgo de Cletta Bicipartes S.A como comercializadora de repuestos de bicicletas en Argentina y como referente internacional, destacándose por la calidad de sus productos, sus tiempos de entrega y la omnicanalidad de sus clientes.

I.3 Misión

Ser líderes en venta presencial y en el canal e-commerce de repuestos de bicicletas en Argentina, reconocido por sus clientes por la calidad de sus productos y la rapidez de entrega. Buscamos posicionarnos como una empresa con marcado perfil internacional para disponer de un stock de repuestos de última tecnología y a precios competitivos en el mercado nacional.

I.4 Descripción del negocio

El negocio ofrece venta y distribución mayorista de repuestos de bicicletas en la provincia de Córdoba, Argentina. Abarca desde el momento de la venta telefónica y toma de pedidos por WhatsApp, de clientes del interior provincial y de la ciudad capital también, hasta la posterior distribución de estos a cada

cliente. Se ofrece también servicio post venta y asesoramiento sobre los productos, brindándole al cliente la seguridad de que lo que está adquiriendo es un producto de excelente calidad, pensado para que el consumidor final pueda disfrutarlo sin preocupaciones. Los clientes se visitan cada quince días, recordándoles el día anterior de la visita programada para que pasen sus pedidos y se envían las promociones vigentes para que puedan aprovecharlas. La distribución se realiza en vehículos de carga propios de la empresa.

Dentro de los productos que comercializa Cletta Bicipartes S.A. se encuentran:

- Aceites lubricantes y líquidos antipinchaduras
- Asientos
- Bolillas y bulones
- Bolsos bajo asiento y accesorios decorativos
- Cables
- Cadena
- Cámaras
- Cascos
- Caramañolas
- Computadoras
- Cuadros de bicicletas
- Cubetas de centro
- Cubrecadenas
- Ejes delanteros y traseros
- Engranajes
- Estabilizadores
- Formas y manubrios
- Frenos
- Guantes
- Herramientas portátiles
- Horquillas
- Infladores
- Juegos de dirección
- Llantas
- Luces led

- Manijas de cambio y descarrilador
- Mazas delanteras y traseras
- Pedales
- Piñones
- Portacaramañolas
- Portapaquete
- Puños
- Rayos
- Sillas para llevar niños y portamuñecas
- Stem
- Suspensión delantera y trasera
- Timbres y bocinas

Cletta Bicipartes S.A., con una facturación anual de \$211.591.609,70 en abril del 2024, según el último Estado Contable presentado, permitiendo ser categorizada como una pequeña empresa en el sector comercial según la Resolución N° 30/2024 de la Secretaría de Industria y Desarrollo Productivo (SIYDP). Esta clasificación se establece al comparar sus ingresos anuales con los límites estipulados para cada categoría. En el sector comercial, el límite superior para las microempresas es de \$99.483.000, mientras que para las pequeñas empresas el umbral alcanza hasta \$470.323.000. Dado que la facturación de Cletta supera el límite de las microempresas pero permanece dentro del rango permitido para pequeñas, se ajusta claramente a esta categoría.

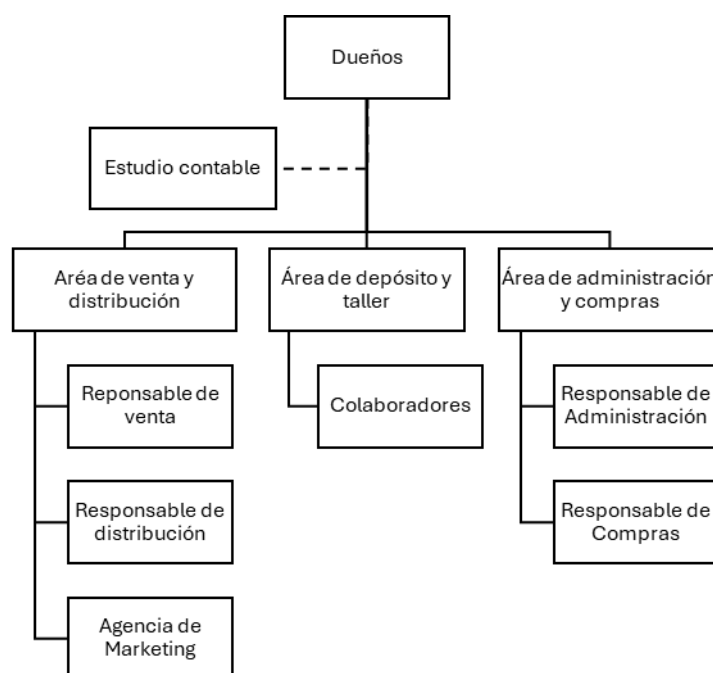
La condición de "pequeña empresa" no solo se define por los ingresos, sino también por el personal ocupado. Según la resolución mencionada, las pequeñas empresas comerciales pueden emplear hasta 35 personas. Cletta, que actualmente opera con un equipo limitado de empleados internos en las áreas de administración, depósito y logística, y terceriza otras funciones clave como el ensamblaje, se encuentra dentro del rango permitido, consolidando su clasificación en este nivel.

Esta calificación tiene implicaciones relevantes para Cletta en términos de acceso a beneficios fiscales, programas de apoyo para pequeñas empresas y líneas de financiamiento diseñadas para fomentar el crecimiento de negocios emergentes. Además, pertenecer a la categoría de pequeña empresa refleja una

estructura organizacional en crecimiento y fortalece su competitividad en el mercado de bicicletas y partes, manteniendo la flexibilidad que caracteriza a las empresas de menor tamaño mientras aprovecha las oportunidades que ofrece su expansión territorial.

En relación con la estructura organizativa de Cletta Bicipartes se tiene que la misma presenta un tipo de organización por departamentalización con una cadena de mando desde los dueños hacia cada una de las áreas

Ilustración 1: Organigrama



Fuente: Cletta Bicipartes

A partir del organigrama presentado en la figura anterior es posible realizar una breve descripción de roles y funciones para el caso de Cletta Bicipartes. En la cúspide del organigrama se encuentran los dueños que integran la organización, ambos cumpliendo la función de llevar a cabo el diseño estratégico de la organización. Francisco Loporati, uno de los socios fundadores quien cumple el rol de llevar a cabo la gestión de los clientes es decir que lidera, además del rol estratégico dentro del proceso de toma de decisiones el área de ventas y distribución. El otro socio de la organización se encarga del área de administración y compras, con la ayuda de un responsable de administración y un responsable de compras.

En el área de ventas y distribución el rol del Responsable de Ventas es desempeñado por un colaborador con experiencia en el rubro que adquirió sus

conocimientos de la mano del dueño Francisco quien comenzó la empresa. El rol que desempeña es el de desarrollar estrategias efectivas para alcanzar el objetivo de ventas planteado por el dueño, a la vez de que ejecuta, junto con el dueño el plan para incorporar nuevos clientes a la organización. Entre sus funciones también se encuentra la de otorgar, con la ayuda del soporte tecnológico que dispone, de reportes sobre la evolución de las principales variables de ventas, unidades vendidas, rotación de las ventas, condiciones de venta y demás ítems. A su vez, el responsable de ventas debe de mantenerse actualizado sobre las tendencias del mercado actual, a los fines de otorgar nuevas oportunidades de crecimiento a la empresa. Por último, este rol requiere de un constante vínculo con el Responsable de Compras y Distribución, ya que, con el primero realiza la estimación de stock necesario para las operaciones mensuales y trimestrales planificadas. Mientras que con el segundo se comunica a los fines de obtener información sobre el cumplimiento de los tiempos de entrega con los clientes, ya que esto afecta directamente a la experiencia del cliente con repercusión directa en la valoración y feedback obtenido.

El segundo rol que se encuentra dentro del área de ventas y distribución es el Responsable de distribución, quien tiene como función esencial la de coordinar y supervisar las actividades relacionadas a la entrega de repuestos a los clientes de Cletta. En este punto es que su principal relación con el responsable de ventas y compras requiere de fluidez para alcanzar los objetivos de ventas. A su vez, otra de sus funciones principales es la de supervisar el stock que dispone Cletta para llevar a cabo una gestión de inventario que, junto con el área de Administración y el estudio contable externo permita alcanzar el objetivo deseado por los dueños. Por último, también es el encargado de coordinar la distribución física de los productos en el depósito, en cuanto forma parte del proceso de manejo de stock al momento del despacho de la mercadería. Así también presta colaboración en la selección de proveedores en función del conocimiento sobre el cumplimiento en los plazos de entrega.

Por último, se encuentra la agencia de marketing como dependiente del área de ventas y distribución. Esta se encuentra tercerizada con el fin de que se encargue de la estrategia de posicionamiento en redes y páginas web de la organización de manera que resulte como un canal para aumentar la visibilidad de Cletta y atraer potenciales clientes.

La segunda área de Cletta es la relacionada con el depósito y taller. En relación con el depósito junto al Encargado de Distribución en el depósito se encuentra un colaborador a disposición para la carga y descarga de mercadería, tanto propia como

de proveedores. La principal función que cumple es la de cotejar información con los remitos de mercadería sobre aquella mercadería que se recepciona o se despacha en función de la orden de pedido recibida. A su vez, este colaborador también lleva a cabo la gestión de mercadería bajo las directrices del encargado de distribución que determina el orden de los diferentes productos en función de la gestión de inventario por rotación. Por último, en esta área se encuentran dos armadores de bicicletas que comercializa Cletta, quienes se encargan de llevar a cabo el ensamble de las partes que fueron compradas a los diferentes proveedores.

La tercera área de Cletta es de administración y compras. En el caso de las tareas de administración de la empresa si bien la organización cuenta con un estudio contable que realiza la liquidación de impuestos se dispone de un Responsable de Administración que hace de nexo y se encarga de funciones internas dentro de la organización. Entre las principales funciones del Responsable de Administración se encuentra la de supervisar y gestionar las actividades financieras de Cletta junto con el estudio contable a la vez de que se encarga de controlar y llevar al día la facturación. A su vez, también es el responsable de llevar a cabo la coordinación de las funciones de recursos humanos, que incluyen la contratación, capacitación y gestión de nóminas como así también de velar por el cumplimiento de las regulaciones laborales de los colaboradores de Cletta. El desarrollo de estas tareas las lleva a cabo con la colaboración de un asistente administrativo que desarrolla tareas de carga de facturas y control de información en planillas.

El colaborador que integra la tercera área es el Encargado de Compras de la organización quien tiene como función primordial la de comprender las necesidades de compra de la empresa. A la vez de que analiza los requisitos de los diferentes equipos y departamentos para determinar las compras necesarias no sólo para la comercialización de partes sino también para llevar a cabo el proceso productivo propiamente dicho. En relación con la gestión de proveedores, es el encargado de coordinar y gestionar el proceso de compras, desde la solicitud de cotizaciones hasta la emisión de órdenes de compra. A la vez de que, elabora y gestiona contratos con proveedores, asegurando que todos los términos acordados estén documentados y cumplidos.

En cuanto al rol que cumple el estudio contable para Cletta el mismo es el encargado de garantizar que la empresa cumpla con la normativa y regulación fiscal vigente en el país, como así también a nivel provincial y municipal. En este sentido también es el encargado de la planificación tributaria de la organización en tanto realiza

la liquidación de los impuestos que alcanzan la actividad económica. Por último, participa de la planificación estratégica de la empresa desde el punto de vista administrativo

I.5 Análisis económico-contable

El análisis económico-contable es fundamental para empresas como Cletta Bicipartes S.A., ya que permite evaluar la eficiencia operativa, la rentabilidad y la sostenibilidad financiera a lo largo del tiempo. Según García y Sánchez (2018), el análisis de los estados contables es una herramienta clave para identificar fortalezas y debilidades en la estructura financiera, lo que facilita la toma de decisiones estratégicas. En el caso de Cletta, el estudio detallado de su Estado de Resultados no solo ayuda a determinar la generación de valor a través de sus actividades principales, sino también a detectar áreas de oportunidad en la gestión de costos y gastos. Esto es especialmente relevante en un mercado competitivo como el de bicicletas y partes, donde las empresas necesitan adaptarse rápidamente a los cambios en la demanda y las condiciones del entorno.

Por otro lado, el análisis económico-contable también es esencial para garantizar la viabilidad de las inversiones y el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Según Mankiw (2020), comprender el desempeño económico permite a las organizaciones planificar el crecimiento de manera sostenible, al evaluar su capacidad para financiar expansiones, manejar riesgos y cumplir con sus obligaciones fiscales. Para Cletta, esto significa no solo medir su rentabilidad en términos absolutos, sino también analizar tendencias y ratios clave que respalden la planificación a largo plazo. En este sentido, el análisis contable se

convierte en un pilar indispensable para sustentar decisiones estratégicas informadas y garantizar el éxito empresarial.

Tabla 1: Análisis del Estado de Resultado

Conceptos	2023	2022	2022	2021
Ventas de bienes	\$442.754.648	\$283.248.101	\$72.739.625	\$15.428.340
Costo de bienes vendidos	\$282.677.885	\$202.989.917	\$52.128.895	- \$10.896.668
Ganancia bruta	\$160.076.763	\$80.258.184	\$20.610.730	\$4.531.672
Gasto de comercialización	\$55.962.777	\$27.533.733	\$7.070.810	\$1.464.335
Gastos de administración	\$16.284.883	\$5.897.369	\$1.514.476	\$528.783
Gastos generales	\$16.081.847	\$9.792.881	\$2.514.864	\$487.546
Total de gastos	\$88.329.507	\$43.223.983	\$11.100.150	\$2.480.663
RECPAM	- \$43.095.646	- \$6.872.441	- \$1.764.879	\$260.517
RF y T	\$37.970.313	\$14.514.490	\$3.727.399	\$1.165.785
Total de ajustes	- \$5.125.333	\$7.642.049	\$1.962.519	\$1.426.301
Ganancia del ejercicio antes de impuestos	\$66.621.923	\$44.676.251	\$11.473.100	\$3.477.310
Impuesto a las ganancias	- \$6.132.343	- \$115.919	- \$29.769	\$0
Ganancia del ejercicio	\$60.489.580	\$44.560.332	\$11.443.331	\$3.477.310

Fuente: elaboración propia en base a Cletta Bicipartes S.A.

El análisis del Estado de Resultados de Cletta Bicipartes S.A. muestra un crecimiento significativo en las ventas de bienes, alcanzando \$442.754.648 en 2023, lo que representa un aumento del 56,31% en comparación con 2022. Este incremento se traduce en una mejora notable de la ganancia bruta, que pasó de \$80.258.184 en 2022 a \$160.076.763 en 2023, evidenciando un crecimiento del 99,45%. Esto refleja un sólido desempeño operativo, impulsado por un manejo eficiente de los ingresos y costos directos, y por una expansión en las operaciones comerciales de la empresa.

Los gastos de comercialización y administración han experimentado incrementos significativos, con variaciones interanuales del 103,26% y 176,14%, respectivamente. Aunque estos incrementos implican mayores costos, también indican una inversión estratégica en actividades clave para fortalecer la presencia en el mercado y la capacidad operativa. Asimismo, los gastos

generales se incrementaron un 109,09%, evidenciando un esfuerzo adicional por mantener la operatividad de la empresa en un entorno de expansión.

La ganancia del ejercicio antes de impuestos registró un aumento considerable del 49,12%, alcanzando \$66.621.923 en 2023. A pesar de un incremento en el impuesto a las ganancias, que pasó de \$115.919 en 2022 a \$6.132.343 en 2023, la ganancia neta del ejercicio ascendió a \$60.489.580, con un crecimiento del 35,75% respecto al año anterior. Este resultado destaca la capacidad de Cletta para generar utilidades sólidas, incluso en un contexto de mayores cargas tributarias y expansiones operativas.

En general, los resultados reflejan una trayectoria ascendente sostenida, respaldada por un crecimiento robusto en ingresos, una optimización de márgenes y una gestión estratégica de gastos. Sin embargo, el aumento proporcional de los costos operativos y administrativos plantea la necesidad de monitorear cuidadosamente los gastos para mantener la rentabilidad en el mediano y largo plazo. Estas tendencias subrayan la solidez financiera de Cletta Bicipartes S.A. y su potencial para continuar expandiéndose en el competitivo mercado de bicicletas y partes.

En una visión complementaria del Estado de Situación Patrimonial es posible observar que, El Activo Total de Cletta Bicipartes S.A. muestra un crecimiento significativo, pasando de \$100.262.407 en 2022 a \$158.807.243 en 2023, lo que refleja una expansión del 58,4%. Este incremento se debe principalmente al aumento en los bienes de cambio, que crecieron de \$48.062.247 a \$93.451.576, evidenciando una estrategia de mayor acumulación de inventarios probablemente orientada a satisfacer una demanda creciente. Asimismo, el crecimiento en "Otros Créditos" sugiere una ampliación de las cuentas por cobrar, lo cual puede reflejar un aumento en las ventas a crédito.

El Pasivo Total también ha experimentado un aumento, pasando de \$40.990.986 en 2022 a \$38.246.225 en 2023, lo que representa una reducción del 6,7%. Este cambio se explica principalmente por una disminución en las deudas bancarias de \$13.157.826 a \$10.277.496, lo que podría indicar un esfuerzo de la empresa por reducir su apalancamiento financiero. Sin embargo, las deudas fiscales y comerciales continúan representando un componente

importante del pasivo corriente, lo que evidencia la necesidad de una gestión eficiente de obligaciones a corto plazo.

El Patrimonio Neto muestra un aumento significativo, pasando de \$59.271.438 en 2022 a \$119.761.018 en 2023, lo que representa un crecimiento del 102%. Este aumento sugiere que Cletta Bicipartes S.A. ha logrado consolidar una sólida posición financiera, impulsada por la acumulación de utilidades retenidas y una estrategia de reinversión en el negocio. La proporción de patrimonio respecto al total del activo refuerza la estabilidad financiera de la empresa, brindándole una mayor capacidad para afrontar retos futuros y financiar expansiones sin depender excesivamente de terceros.

En general, el Estado de Situación Patrimonial refleja una empresa en crecimiento, con una estructura financiera más sólida y un menor nivel de endeudamiento relativo. No obstante, el aumento en bienes de cambio y otros créditos también implica desafíos en términos de liquidez, ya que una alta proporción del activo corriente está inmovilizada en inventarios y cuentas por cobrar. Por lo tanto, sería recomendable para Cletta implementar medidas de gestión más agresivas en la recuperación de créditos y la rotación de inventarios para garantizar un flujo de caja óptimo que respalde su crecimiento sostenido.

Tabla 2: Análisis del Estado de Situación Patrimonial

Rubros	Cuentas	2023	2022
ACTIVO CORRIENTE	Disponibilidades	\$1.168.340	\$2.373.900
	Bienes de Cambio	\$93.451.576	\$48.062.247
	Otros Créditos	\$30.559.640	\$49.826.259
	Total de activo corriente	\$125.179.556	\$100.262.407
ACTIVO NO CORRIENTE	Total de activo no corriente	\$32.827.688	\$0
Total del activo		\$158.007.243	\$100.262.407
PASIVO CORRIENTE	Deudas comerciales	\$10.468.085	\$19.717.174
	Remuneraciones y cargas sociales	\$1.250.966	\$920.710
	Deudas fiscales	\$7.083.013	\$7.195.259
	Deudas bancarias	\$10.277.496	\$13.157.826
	Total del pasivo corriente	\$29.079.558	\$40.990.969
PASIVO NO CORRIENTE	Total del pasivo no corriente	\$9.166.667	\$0
Total del pasivo		\$38.246.225	\$40.990.969

PATRIMONIO NETO	\$119.761.018	\$59.271.438
-----------------	---------------	--------------

Fuente: elaboración propia en base a Cletta Bicipartes S.A.

Si al anterior análisis se le adiciona la estimación de ciertos indicadores financieros se obtiene que, los indicadores de liquidez reflejan una mejora significativa en la capacidad de Cletta Bicipartes S.A. para cumplir con sus obligaciones a corto plazo. La liquidez corriente aumentó de 2,446 en 2022 a 4,305 en 2023, lo que significa que la empresa posee más de cuatro veces los activos corrientes necesarios para cubrir sus pasivos corrientes. Este cambio positivo se ve respaldado por un incremento del capital corriente, que pasó de \$59.271.438 a \$96.099.997, indicando una mayor solidez financiera y una mejora en la gestión de recursos líquidos.

El indicador de solvencia, que mide la capacidad de la empresa para cumplir con todas sus obligaciones, también experimentó un crecimiento considerable, pasando de 2,446 en 2022 a 4,131 en 2023, con una variación del 68,90%. Esto posiciona a Cletta como una empresa financieramente estable, capaz de afrontar tanto sus deudas a corto como a largo plazo sin comprometer sus activos. Además, la reducción en el endeudamiento a corto plazo (de 0,692 a 0,243) evidencia un esfuerzo exitoso por disminuir la dependencia de pasivos corrientes frente al patrimonio neto, lo que reduce el riesgo financiero.

En términos de rentabilidad, los márgenes bruto y neto permanecen constantes respecto al año anterior, con valores de 28,33% y 15,73%, respectivamente. Esto indica que la empresa mantiene una gestión eficiente de sus costos operativos y su estructura de precios. Sin embargo, el indicador ROA (Rentabilidad sobre Activos) mostró un crecimiento significativo, pasando de 11,41% en 2022 a 28,20% en 2023, lo que indica un mejor aprovechamiento de los recursos para generar utilidades. Asimismo, el ROE (Rentabilidad sobre Patrimonio) creció un 92,72%, alcanzando un 37,21%, lo que evidencia que la empresa está maximizando la rentabilidad para sus accionistas.

En conclusión, Cletta Bicipartes S.A. se encuentra en una posición financiera sólida, caracterizada por una alta liquidez, mayor solvencia y una rentabilidad en crecimiento. La reducción en el endeudamiento y la estabilidad en los márgenes operativos refuerzan su capacidad para sostener el crecimiento

a mediano y largo plazo. No obstante, es importante continuar monitoreando la eficiencia operativa y la rotación de activos, asegurando que el incremento en la liquidez y la rentabilidad se traduzca en oportunidades de expansión y mejora continua en su competitividad en el mercado.

Tabla 3: Indicadores financieros

Ratios	Fórmulas	2023	2022	Var ia
Capital corriente	Activo corriente - Pasivo corriente	\$96.099.997	\$59.271.438	62,14%
Liquidez corriente	Activo corriente / Pasivo corriente	4,305	2,446	75,99%
Solvencia	Activo / Pasivo	4,131	2,446	68,90%
Endeudamiento a corto plazo	Pasivo corriente / Patrimonio Neto	0,243	0,692	-64,89%
Margen bruto	Resultado bruto / Ventas	28,33%	28,33%	0,00%
Margen neto	Resultado neto / Ventas	15,73%	15,73%	0,00%
ROA	Resultado neto / Total de activo	28,20%	11,41%	147,09%
ROE	Resultado neto / Patrimonio neto	37,21%	19,31%	92,72%

Fuente: elaboración propia en base a Cletta Bicipartes S.A.

El análisis del Estado de Resultados y los indicadores financieros demuestra que Cletta Bicipartes S.A. tiene una base económica sólida para explorar nuevos canales de crecimiento, como un canal digital y la expansión hacia mercados internacionales. El incremento significativo en las ventas (56,31% interanual) y la estabilidad en los márgenes bruto y neto reflejan una capacidad eficiente para generar ingresos y gestionar costos. Además, el alto nivel de liquidez corriente (4,305) y el crecimiento del capital corriente (62,14%) brindan los recursos necesarios para invertir en tecnologías de e-commerce y cubrir los costos iniciales asociados con la apertura de un canal de exportación. Estas estrategias no solo diversificarían las fuentes de ingreso, sino que también posicionarían a la empresa como un competidor clave en un mercado globalizado.

Por otro lado, la mejora en la solvencia (4,131) y la reducción del endeudamiento a corto plazo (0,243) refuerzan la capacidad de la empresa para asumir riesgos controlados relacionados con la expansión. El crecimiento del ROA (28,20%) y el ROE (37,21%) indica que Cletta está maximizando su uso de activos y patrimonio, lo cual puede traducirse en un retorno positivo sobre las inversiones en digitalización y comercio exterior. Además, el aumento en los

bienes de cambio y otros créditos muestra una capacidad operativa ampliada que puede satisfacer una mayor demanda derivada de un canal digital y la exportación. En este contexto, Cletta Bicipartes S.A. está bien posicionada para implementar estas estrategias como un medio para consolidar su crecimiento económico y financiero en el mediano y largo plazo.

I.6 Análisis PESTEL

El análisis PESTEL permite evaluar el entorno macroeconómico en el que opera Cletta Bicipartes S.A., identificando factores clave que influyen en su desempeño y capacidad de expansión. A continuación, se presenta un análisis ajustado a las características del sector y la empresa, incluyendo aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

Político

En el contexto argentino, la política económica y comercial tiene un impacto directo en el sector de bicicletas y repuestos. La Resolución N°30/2024, que eliminó barreras a las importaciones, beneficia a empresas como Cletta al facilitar el acceso a insumos internacionales y reducir los costos operativos. Este cambio es especialmente importante considerando que el 60% de los insumos utilizados en la industria son importados. Además, las políticas locales de infraestructura, como los 12,65 kilómetros de ciclovías en Córdoba y los 300 kilómetros en Buenos Aires (ANSV, 2022), fomentan el uso de bicicletas, incrementando su demanda y posicionando favorablemente a Cletta.

Económico

El entorno económico presenta tanto desafíos como oportunidades para Cletta. La inflación y la volatilidad del tipo de cambio afectan los márgenes de ganancia, pero la creciente demanda de bicicletas como medio de transporte económico impulsa el sector. En 2023, Cletta logró incrementar sus ventas en un 56,31% respecto al año anterior, alcanzando \$442.754.648, lo que demuestra su capacidad para adaptarse a este entorno. Asimismo, la estabilidad en los márgenes bruto (28,33%) y neto (15,73%) evidencia un manejo eficiente de los costos, lo que respalda su capacidad para diversificar ingresos y explorar nuevos mercados internacionales.

Social

El uso de bicicletas está creciendo rápidamente como resultado de cambios sociales y culturales. Según estadísticas de la Agencia Nacional de Seguridad Vial (ANSV, 2022), el 46,7% de los usuarios frecuentes de bicicletas en Argentina tienen entre 18 y 35 años, un segmento clave para Cletta. Además, el aumento en la infraestructura de ciclovías y bicisendas, que alcanza los 196 kilómetros en Rosario y 110 kilómetros en Mendoza, refleja un esfuerzo sostenido para fomentar el uso de bicicletas. Sin embargo, Cletta debe abordar la falta de un servicio postventa, que podría ser una limitación en la fidelización de clientes en un sector cada vez más competitivo.

Tecnológico

La tecnología representa una gran oportunidad para Cletta, especialmente en el ámbito del comercio electrónico. La implementación de un canal de ventas online que permita gestionar inventarios en tiempo real y automatizar las interacciones con los clientes podría ser clave para competir con importadores internacionales. Además, herramientas tecnológicas como un sistema de trazabilidad en tiempo real para los envíos mejorarían la eficiencia operativa. Invertir en tecnología permitiría a Cletta optimizar su proceso logístico y ofrecer una experiencia de compra más ágil, reforzando su competitividad en el mercado.

Ecológico

El sector de bicicletas está íntimamente ligado a la sostenibilidad y la reducción de la huella de carbono. Según un informe de la ANSV (2022), el uso de bicicletas como medio de transporte está creciendo gracias a su contribución al cuidado del medio ambiente. Cletta puede aprovechar esta tendencia promoviendo bicicletas como una alternativa ecológica al transporte motorizado. Además, integrar prácticas sostenibles, como el uso de empaques reciclables y alianzas con proveedores ambientalmente responsables, mejoraría su imagen corporativa y alinearía su modelo de negocio con las expectativas de los consumidores ambientalmente conscientes.

Legal

El marco legal en Argentina exige que Cletta cumpla con normativas aduaneras y fiscales tanto para la importación como para una eventual exportación de productos. La reciente eliminación de ciertas restricciones aduaneras facilita el acceso a insumos internacionales, pero la empresa debe estar preparada para adaptarse rápidamente a posibles cambios en las políticas gubernamentales. En términos de comercio exterior, Cletta deberá garantizar el cumplimiento de regulaciones internacionales, como las normas de calidad ISO, para ingresar a mercados competitivos como Brasil, Uruguay y Chile.

El análisis PESTEL destaca que Cletta Bicipartes S.A. opera en un entorno dinámico con múltiples oportunidades de crecimiento. Factores como el aumento del 56,31% en ventas, el fortalecimiento de infraestructuras de ciclovías, y la creciente demanda de bicicletas como medio de transporte sustentable presentan un panorama positivo. Sin embargo, es crucial que la empresa invierta en tecnología, prácticas sostenibles y cumplimiento normativo para aprovechar plenamente estas oportunidades. Estas acciones permitirán a Cletta consolidar su posición en el mercado local e internacional, reforzando su competitividad y sostenibilidad a largo plazo.

I.7 Análisis Cinco Fuerzas de Porter

Para evaluar el microentorno de Cletta Bicipartes S.A., se utiliza el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, el cual proporciona una visión integral del sector industrial en el que opera la empresa. Este modelo permite comprender las dinámicas de poder y las relaciones entre actores clave del mercado, así como identificar factores que afectan la competitividad y la rentabilidad. Este enfoque implica examinar cinco aspectos cruciales dentro del sector empresarial: la entrada de nuevos competidores, la influencia negociadora de los compradores, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de productos sustitutos y, finalmente, la intensidad de la rivalidad entre competidores existentes. La utilidad distintiva de este modelo radica en su capacidad para proporcionar una comprensión integral de la industria, incluyendo las dinámicas de relaciones, los factores de rendimiento y los cambios que podrían incidir en la rentabilidad de las empresas operantes en dicho entorno.

Poder de negociación con proveedores

El poder de negociación con los proveedores se analizó para dos conjuntos; proveedores particulares y proveedores especiales. En el conjunto de proveedores particulares se encuentran aquellos que comercializan partes como; Industria MT y Bicico que fabrican cubiertas y camaras, siendo que se encuentra en Argentina un total de dos o tres fábricas nacionales, el resto de las empresas son importadores que comercializan cubiertas, el poder de negociación con este proveedor es medio a bajo debido a la participación que posee en el mercado. En segundo lugar se encuentra el proveedor de

En materia de proveedores de repuestos se encuentran grandes comercializadoras de este tipo de productos, como es el caso de NSM S.R.L con el cual el poder de negociación es medio a alto, debido a que en el mercado se encuentra una gran cantidad de alternativas. Otro conjunto de proveedores son aquellos que realizan inyección de plásticos para la producción de caramañolas, entre otros productos del estilo que resultan accesorios para el rubro. En este conjunto de proveedores existe una gran de variedad de productores por lo que el poder de negociación es elevado, debido a que si no existe un acuerdo se puede comercializar con otro proveedor.

A su vez, también se encuentra la provisión de llantas de aluminio como un sector con fuerte concentración desde el lado de la oferta donde se observa que existe una sola empresa GANGI S.A que comercializa este producto de manera nacional donde el poder de negociación de la demanda es bajo. En una situación similar se encuentran la provisión de estabilizadores, donde existe un único proveedor SAMAT S.R.L. donde el poder de negociación es bajo. En materia de provisión de parches y soluciones para bicicletas se encuentran diferentes proveedores, con lo que se observa un poder de negociación medio, como es el caso de Precurex que comercializa productos nacionales. A su vez, en materia de pedales y asientos se encuentran diferentes tipos de proveedores que comercializan productos con un poder de negociación medio a alto, pero se destaca, en el análisis realizado al sector, que el tipo de producto que se comercializa a nivel nacional dispone de atributos inferiores en calidad y precio que los proveedores internacionales, por lo que la negociación se realiza en el

ámbito externo existiendo aún, mayor poder de negociación por la diversidad de proveedores.

Por último, en un mercado con más productores se encuentran los cuadros de bicicletas, entre los que se destacan; Tomaselli y Enrique, entre otras, donde el poder de negociación es medio a alto debido a que a nivel nacional, fuera de la Provincia de Córdoba se encuentran otros productores.

En materia internacional, el proceso de comercialización de partes entre Argentina y el resto del mundo, específicamente China, genera que sea necesario analizar el poder que existe de negociación en este rubro. A modo de ejemplo se encuentran las relaciones comerciales con Hangzhou Joy Shine (Repuestos y accesorios)

En síntesis el poder de los proveedores en el sector de partes y accesorios para bicicletas varía significativamente según el tipo de insumo. Por un lado, algunos productos, como las cubiertas y cámaras fabricadas por industrias nacionales como MT y Bicico, tienen un poder de negociación medio-bajo debido a la limitada cantidad de fabricantes nacionales, aunque existen múltiples importadores que ofrecen alternativas. Por otro lado, insumos específicos como las llantas de aluminio o estabilizadores muestran un alto poder de negociación de los proveedores, ya que solo existen actores únicos en el mercado nacional, como Gangi y SAMAT, que dominan estas categorías. En contraste, productos como parches, soluciones, pedales y asientos tienen un poder de negociación más diversificado debido a la mayor cantidad de alternativas, tanto nacionales como internacionales. En el ámbito internacional, países como China destacan como proveedores clave debido a su competitividad en costos y variedad de productos, otorgándoles un poder de negociación medio-alto.

Poder de negociación de los clientes

Los clientes de Cletta se distribuyen entre la ciudad de Córdoba (30% de las ventas) y el interior de la provincia (70%). Aunque la empresa ofrece condiciones de venta competitivas, como financiación propia a 30 días y entrega rápida, el poder de negociación de los clientes es moderado. Esto se debe a que las opciones de compra en el mercado local son limitadas, especialmente en localidades del interior, lo que refuerza la dependencia de los clientes hacia

Cletta. No obstante, la ausencia de un servicio postventa podría debilitar la relación a largo plazo con los compradores y dar lugar a que consideren otras alternativas, como canales digitales más competitivos o productos importados directamente.

Amenaza de productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos en el sector es media. La posibilidad de que los clientes recurran exclusivamente a canales digitales y realicen compras directas desde el extranjero representa un riesgo creciente. Sin embargo, el modelo de negocio de Cletta, basado en una distribución eficiente y adaptada a las necesidades locales, aún ofrece ventajas en términos de tiempos de entrega y acceso a productos específicos. La calidad superior y precios competitivos de ciertos productos internacionales también podrían desplazar la demanda de proveedores nacionales, incrementando esta amenaza a mediano plazo.

Amenaza de ingreso de nuevos competidores

La amenaza de ingreso de nuevos competidores es media a alta, dado que no existen barreras legales o técnicas significativas que dificulten el acceso al mercado. Sin embargo, factores como el conocimiento especializado del rubro, la construcción de relaciones sólidas con proveedores y la inversión inicial para el stock de repuestos actúan como barreras moderadas que limitan la entrada de nuevos jugadores. La creciente digitalización del comercio y el potencial para operar sin tiendas físicas pueden reducir aún más las barreras de entrada, haciendo más atractivo el mercado para nuevos competidores.

Rivalidad entre competidores existentes

La rivalidad en el sector es media, impulsada por la presencia de múltiples actores que compiten por cuotas de mercado en una industria en expansión. Cletta tiene una ventaja competitiva en términos de distribución eficiente y su conocimiento del mercado provincial, pero enfrenta desafíos significativos debido a la falta de diferenciación de productos y la creciente amenaza de actores digitales. Las estrategias de crecimiento, como el desarrollo de un canal digital y la ampliación del catálogo de productos, serán clave para fortalecer su posición frente a la competencia.

El análisis de las Cinco Fuerzas de Porter revela que Cletta Bicipartes S.A. opera en un mercado con oportunidades de crecimiento significativas, pero también enfrenta amenazas derivadas de la entrada de nuevos competidores y la digitalización del sector. Una estrategia que priorice la diversificación de proveedores, la expansión del canal digital y la mejora en el servicio al cliente podría ayudar a mitigar estas amenazas y fortalecer su competitividad en el mediano y largo plazo.

A partir de la situación que se observó en las Cinco Fuerzas de Porter y dado el poder creciente de los compradores y la amenaza de sustitutos se recomienda la diversificación de la oferta y presencia en línea, a través de compras directas en canales digitales, Cletta debe priorizar la implementación de una plataforma de comercio electrónico propia. Esta plataforma debe ser intuitiva, con un catálogo completo de productos, precios competitivos y promociones específicas que atraigan tanto a los clientes locales como a los del interior del país. Además, sería ventajoso integrarse en marketplaces ya establecidos, como Mercado Libre o Amazon, para ampliar su alcance inicial mientras desarrolla su propia solución. Para competir en el canal digital, es crucial que Cletta optimice su proceso logístico. La inversión en herramientas de gestión de inventarios y en un sistema eficiente de envíos permitirá garantizar entregas rápidas (especialmente en el interior de Córdoba) y reducir tiempos de espera, lo que representa un valor diferencial clave. La creación de alianzas estratégicas con empresas de transporte o el desarrollo de un centro logístico dedicado fortalecería esta estrategia.

La inversión en campañas de marketing digital es esencial para posicionar el canal digital. Estrategias en redes sociales, motores de búsqueda (SEO/SEM) y re-marketing permitirán atraer nuevos clientes y fidelizar a los actuales. Además, implementar un programa de recompensas o fidelización en el canal online puede generar mayor recurrencia de compra.

En esta misma línea de diversificación, dado el análisis de los proveedores y su influencia en la cadena de suministro, Cletta debería explorar y diversificar sus proveedores internacionales, especialmente en países como China, India o Taiwán, que destacan en la producción de partes y accesorios para bicicletas. Ampliar la base de proveedores no solo reducirá el riesgo

asociado a la dependencia de un único proveedor, sino que también permitirá negociar mejores precios y condiciones.

Para desarrollar el canal de exportación, Cletta debe identificar mercados en América Latina donde la demanda de bicicletas y repuestos esté en crecimiento. Países como Chile, Uruguay o Brasil pueden representar oportunidades clave, dado su proximidad geográfica y su potencial de consumo. Realizar un análisis de mercado para identificar segmentos específicos de clientes (distribuidores mayoristas, tiendas minoristas, etc.) sería el primer paso para estructurar una estrategia de penetración efectiva. En este sentido, Cletta deberá asegurarse de cumplir con las normativas y regulaciones aduaneras de los mercados a los que desee exportar. Además, es fundamental establecer acuerdos con agentes de carga internacional y operadores logísticos que garanticen costos competitivos y tiempos de entrega óptimos. Contar con un equipo o consultor especializado en comercio exterior será clave para gestionar estos aspectos.

En mercados internacionales, la diferenciación será clave para competir contra proveedores locales y globales. Cletta puede posicionarse como una empresa que ofrece productos confiables y de calidad a precios competitivos. Para ello, sería útil desarrollar estrategias de branding internacional y asistir a ferias o eventos del sector que faciliten la creación de redes comerciales.

La implementación de un canal digital y una estrategia de comercio exterior fortalecerá la competitividad y rentabilidad de Cletta Bicipartes S.A. La digitalización permitirá alcanzar un mercado más amplio y consolidar su presencia local, mientras que la diversificación hacia mercados internacionales generará nuevas fuentes de ingresos. Estas acciones requieren de una inversión inicial, pero los beneficios potenciales en términos de expansión, posicionamiento y sostenibilidad justifican plenamente la adopción de estas estrategias.

I.8 Análisis de Cadena de Valor

El análisis de la cadena de valor es crucial para Cletta Bicipartes S.A. porque permite identificar actividades clave que generan valor para los clientes, optimizando recursos y mejorando la competitividad en el mercado. Según Porter

(1985), la cadena de valor descompone las actividades de la empresa en componentes primarios y de apoyo, permitiendo detectar dónde se encuentran las ventajas competitivas y las áreas susceptibles de mejora. Para Cletta, este análisis resulta particularmente relevante en el contexto de la implementación de un canal digital y la expansión hacia mercados internacionales, ya que facilita la identificación de procesos críticos como la logística de entrada, operaciones, marketing y distribución. Mejorar estas actividades fortalecerá la capacidad de Cletta para competir en el mercado nacional e internacional.

Además, el análisis de la cadena de valor es una herramienta fundamental para alinear las estrategias internas con las demandas del entorno competitivo. Como señalan Grant (2016) y Johnson et al. (2017), este enfoque permite a las empresas focalizar sus esfuerzos en actividades que aportan valor real al cliente y diferenciarse de la competencia. En el caso de Cletta, la digitalización y el comercio exterior requieren una evaluación detallada de la eficiencia operativa, la calidad de los insumos y la experiencia del cliente. Al optimizar procesos clave, como la gestión de proveedores y la logística de entrega, Cletta puede reducir costos, mejorar márgenes de ganancia y garantizar una propuesta de valor sólida que le permita destacarse tanto en el mercado local como en el internacional.

Al realizar el análisis de una empresa resulta indispensable ahondar en el análisis interno por medio de una herramienta explicitada Michaux y Cadiat (2016) la cual establece que toda actividad productiva puede ser entendida como un conjunto de actividades primarias y actividades secundarias. Las primeras forman parte de aquellas indispensables de diseñar y controlar en la medida que se desee alcanzar el correcto desarrollo de la actividad, mientras que las segundas hacen referencias a aquellas actividades de soporte de la actividad.

En la presente sección se presenta el análisis de la cadena de valor de Cletta Bicipartes S.A.

Actividades Primarias

Las actividades primarias se dividen en cuatro funciones: operaciones, marketing y ventas, servicio al cliente.

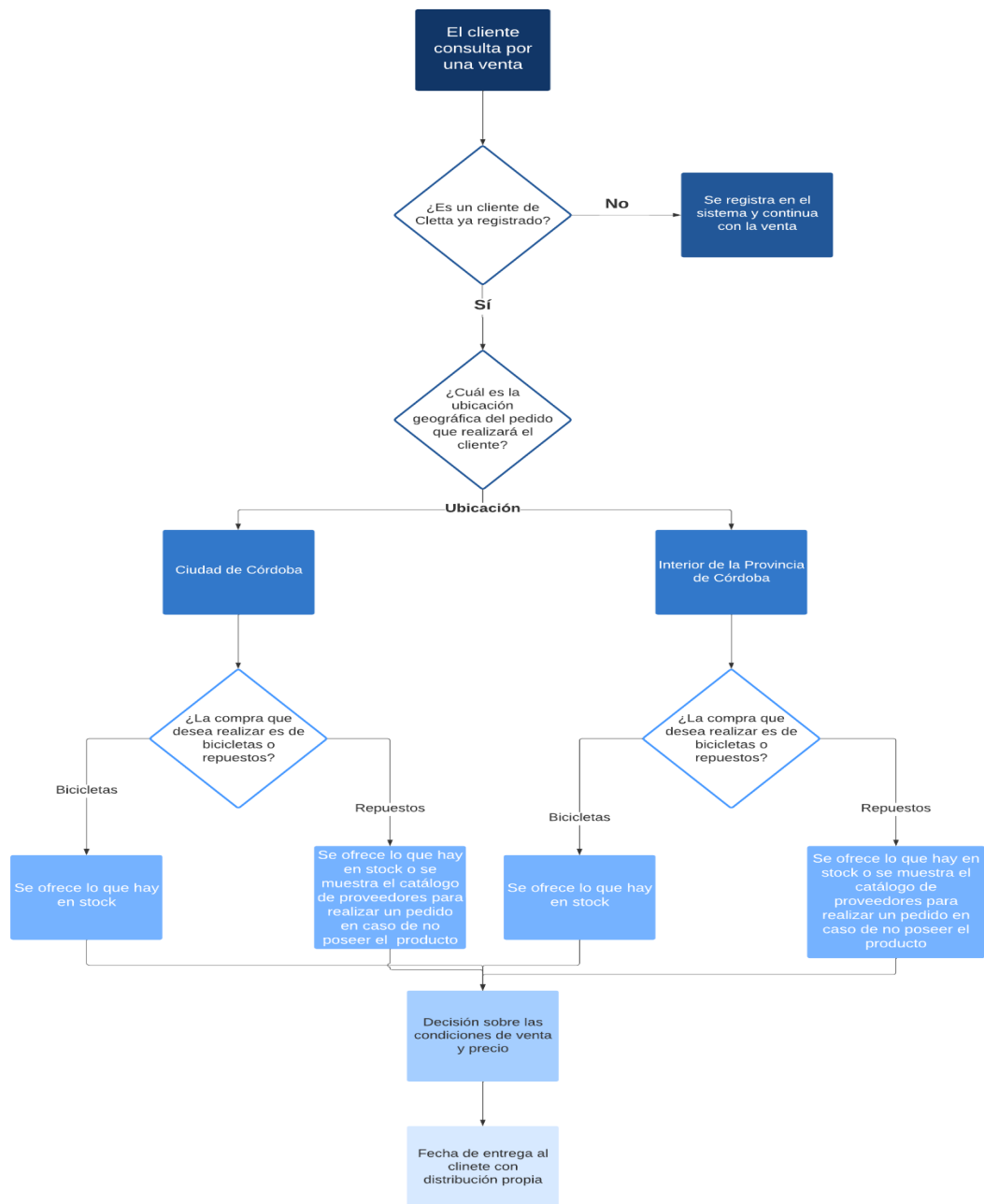
- Marketing: Cletta Bicipartes S.A. terceriza el servicio de marketing a una agencia, quienes se encargan de realizar las publicaciones y soporte de diseño para atraer nuevos clientes y mantener a los ya existentes. Los soportes que utiliza para dicha acción son las publicaciones y

promociones por redes sociales, así como también enviando novedades por e-mail y Whatsapp. Por último, la agencia se encarga de las actualizaciones de la página web para que visualicen los nuevos ingresos y la mercadería. Otro canal de marketing que utiliza la empresa es el equipo de ciclistas de competición que integra el circuito nacional participando a lo largo del país. El objetivo que se persiguió con este apoyo es el de fomentar el uso de la bicicleta como deporte y medio de transporte, llegando así a hacerse conocido por numerosas bicicleterías y amantes de la bicicleta, es decir que es un nuevo canal de ventas que dispone Cletta para alcanzar mayor posicionamiento.

- Ventas: el proceso de venta comienza gracias a un adecuado posicionamiento por parte del área de marketing por medio de consultas de los clientes sobre los productos. Las consultas son canalizadas por el Responsable de Venta quien debe de cotejar, con el depósito y el responsable de compras la disponibilidad de stock sobre la consulta del producto realizado. Recibe la orden, si es un cliente ya registrado directamente se toma el pedido, se clasifica por ubicación geográfica para su posterior distribución. El responsable administrativo se encarga de la facturación del pedido para luego poder ser entregado.

El análisis del proceso se encuentra especificado en la siguiente ilustración.

Ilustración 2: Proceso de ventas



Fuente: elaboración propia en base a Cletta Bicipartes S.A.

Para optimizar el proceso de ventas de Cletta Bicipartes S.A., es crucial introducir mejoras estratégicas que incrementen la eficiencia y la satisfacción del cliente. En primer lugar, se recomienda la implementación de un sistema de gestión de relaciones con clientes (CRM) que automatice el registro de nuevos clientes y gestione el historial de compras. Esto permitirá una atención más personalizada y el seguimiento de ventas recurrentes, además de ofrecer promociones basadas en el comportamiento de compra de los clientes registrados.

En cuanto a la gestión de inventarios, sería beneficioso establecer un sistema de control en tiempo real, de manera que los vendedores tengan acceso inmediato a la disponibilidad de productos, evitando demoras o cancelaciones. Además, un sistema de alertas para productos con bajo stock garantizaría la reposición oportuna de los artículos más solicitados, mejorando la experiencia del cliente.

Por otro lado, se sugiere mejorar la atención al cliente mediante un asesoramiento más proactivo. En casos donde no se disponga del producto solicitado, los vendedores podrían ofrecer alternativas similares o gestionar pedidos especiales. También sería útil introducir un programa de fidelización que recompense a los clientes frecuentes con descuentos en futuras compras, fortaleciendo la relación con ellos.

La logística también requiere optimización. Se recomienda revisar los tiempos de entrega, especialmente en el interior de la provincia, considerando la implementación de rutas más eficientes o alianzas estratégicas con empresas de transporte. Ofrecer a los clientes la posibilidad de realizar un seguimiento en tiempo real de sus pedidos no solo mejorará la transparencia, sino también la percepción del servicio.

Finalmente, potenciar el canal digital de ventas es indispensable. La integración de una plataforma online, como un sitio web o una aplicación, permitiría a los clientes consultar el catálogo, verificar disponibilidad en tiempo real y realizar pedidos directamente. Complementariamente, un servicio de atención en línea respondería dudas sobre productos, precios y entregas. Asimismo, la incorporación de un servicio postventa, como el seguimiento después de la compra o el mantenimiento básico, incrementaría la fidelización de los clientes y fomentaría recomendaciones positivas en el mercado. Estas acciones posicionarían a Cletta como un actor más competitivo en el sector, fortaleciendo su proceso de ventas y capacidad para adaptarse a las demandas del mercado.

En relación con las acciones de operaciones: en el caso particular de Cletta Bicipartes S.A. que es una comercializadora, no lleva a cabo acciones relacionadas a un proceso productivo propiamente dicho, sino que distribuye

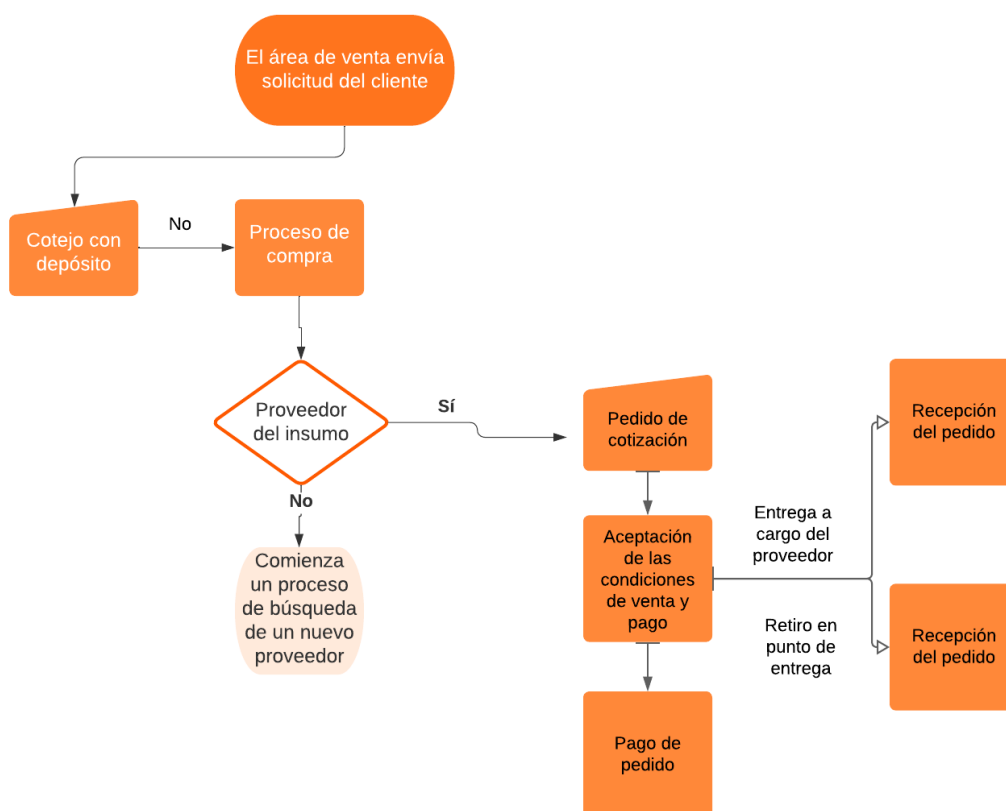
bienes finales. Por último, en relación con los servicios al cliente: los clientes llegan por medio del alcance que tienen las publicaciones en redes sociales, por visitas de sus propios dueños a los locales ofreciéndoles sus productos y un servicio de preventistas. En los últimos años las consultas fueron aumentando gracias a la publicidad que genera el equipo de ciclistas.

Actividades de Soporte

Las actividades de soporte de la cadena de valor proporcionan los insumos necesarios para desarrollar las actividades primarias. Se dividen en cuatro funciones: Abastecimiento, infraestructura, desarrollo tecnológico y recursos humanos.

- Abastecimiento/aprovisionamiento: el área administrativa Cletta Bicipartes S.A. Se ubica en la Localidad de Córdoba, donde allí se centraliza toda la actividad económica, legal, contable, comercial, entre otras, de esta unidad de negocio. En la siguiente ilustración se presenta dicho proceso.

Ilustración 3: Proceso de abastecimiento



Fuente: elaboración propia en base a Cletta Bicipartes S.A.

Para mejorar el servicio de operaciones de Cletta Bicipartes S.A., es fundamental optimizar el proceso de cotización y compra. Una de las primeras medidas recomendadas es la implementación de un sistema digital que automatice las cotizaciones con proveedores, permitiendo reducir los tiempos entre la solicitud y la recepción de la cotización. Un software ERP (Enterprise Resource Planning) puede centralizar las comunicaciones y agilizar este proceso. Asimismo, establecer acuerdos marco con los proveedores más frecuentes contribuiría a reducir la necesidad de negociar condiciones para cada pedido, especialmente en productos de alta rotación, lo que mejorará la fluidez del proceso.

En términos de gestión de proveedores, sería beneficioso mantener una base de datos actualizada con proveedores alternativos para cada tipo de insumo. Esto facilitaría la búsqueda y selección de opciones cuando un proveedor habitual no pueda cumplir con un pedido. Además, es clave implementar evaluaciones periódicas de los proveedores, analizando su cumplimiento en tiempos de entrega, calidad de productos y costos, lo que permitiría priorizar aquellos con mejor desempeño y fiabilidad. De esta manera, Cletta podría mitigar riesgos y garantizar un suministro constante.

La logística y la recepción de pedidos también pueden optimizarse mediante la estandarización del proceso de recepción, utilizando checklists digitales para verificar la cantidad y calidad de los productos al momento de la entrega. Esto reduciría errores y garantizaría la conformidad del pedido. Incorporar un sistema de trazabilidad en tiempo real para los envíos de los proveedores permitiría al equipo de operaciones anticiparse a posibles retrasos, mejorando la planificación y la comunicación con los clientes.

Finalmente, es fundamental garantizar una mejor integración entre las áreas de ventas y operaciones. Esto puede lograrse mediante herramientas de comunicación interna y reuniones diarias breves que aseguren que la información sobre las solicitudes fluya de manera eficiente. Además, capacitar al personal en la gestión de procesos y el uso de herramientas tecnológicas permitirá optimizar cada etapa del flujo operativo. Junto con un protocolo para manejar contingencias, como la falta de insumos o retrasos, estas acciones

fortalecerán el servicio de operaciones, mejorando tanto la eficiencia como la satisfacción del cliente.

En relación a las otras actividades que se incluyen se tiene:

- Recursos humanos: en Cletta Bicipartes, el equipo de colaboradores está conformado en su mayoría por hombres entre 30 y 60 años, incluyendo a dos socios fundadores. En el área de administración se encuentran mujeres dentro del mismo rango etario. El total sumaría 10 empleados, dos dueños, dos administrativos, un encargado de ventas y uno en área de distribución, un encargado de compras y tres colaboradores del área de depósito y taller.
- Infraestructura de la Empresa: Cletta Bicipartes cuenta con un amplio depósito de almacenamiento para la mercadería, organizada en racks, por orden de mayor rotación de productos. A su vez cuenta con dos mulitas eléctricas para la carga, manipulación y descarga de las cajas. En un sector del mismo se encuentra un área para el armado de las bicicletas, donde los colaboradores tienen los repuestos ordenados de acuerdo a los distintos rodados de las bicicletas, para agilizar el proceso.

Desarrollo tecnológico: la empresa cuenta con un sistema de software a medida que está desarrollado con Visual Basic y SQL server. En el mismo se realiza la facturación, el control de libros IVA compra y venta, control de stock, cuentas corrientes de los clientes, control de precios de venta y costos de productos. La parte de Recursos Humanos de los colaboradores se lleva a cabo mediante un software abierto de Google sheets y Google Forms para llevar un control de estos.

A modo de conclusión podemos destacar que la empresa tiene un software de manejo interno, pero para proyectar a futuro, carece de un software que le permita realizar e-commerce que ayude a la empresa a expandirse a todo el país y descomprimir el trabajo de los colaboradores.

Capítulo 2: Estudio de Mercado

2.1 Mercado Internacional

El mercado internacional de bicipartes ha experimentado un crecimiento sostenido en las últimas décadas, impulsado por el aumento en la demanda de bicicletas tanto para uso recreativo como de transporte. Este auge se debe a factores como la creciente conciencia ambiental, la búsqueda de alternativas de movilidad sostenible y el interés en actividades deportivas. Según Mordor Intelligence (2024), se espera que el mercado global de bicicletas continúe expandiéndose, lo que a su vez incrementará la demanda de componentes y repuestos.

China se destaca como el principal exportador mundial de bicicletas y sus componentes. En 2022, las exportaciones chinas de bicicletas alcanzaron aproximadamente 3.830 millones de dólares estadounidenses, consolidando su posición dominante en el mercado internacional (Statista, 2024). Esta supremacía se atribuye a su capacidad de producción a gran escala y a costos competitivos.

Además de China, otros países asiáticos como Chinese Taipéi y Vietnam han emergido como actores clave en la exportación de bicipartes. En 2022, Chinese Taipéi exportó bicicletas por un valor de 1.760 millones de dólares, mientras que Vietnam ha incrementado su participación en el mercado global, beneficiándose de inversiones en infraestructura y tecnología de producción (OEC, 2022).

En Europa, Alemania lidera las exportaciones de bicicletas y componentes, con un valor de exportación de 950 millones de dólares en 2022 (OEC, 2022). La industria alemana se caracteriza por su alta calidad y tecnología avanzada, lo que le permite competir en mercados exigentes. España también ha mostrado un desempeño notable; en 2021, fue el país que más bicicletas convencionales y eléctricas exportó fuera de la Unión Europea, con 455.000 unidades (Bicicleta.cdecomunicacion.es, 2022).

El mercado latinoamericano, aunque menos desarrollado, presenta oportunidades significativas. México, por ejemplo, tuvo un intercambio comercial de bicicletas y velocípedos sin motor de 67,5 millones de dólares en 2023 (DataMéxico, 2023). La creciente urbanización y las políticas de movilidad sostenible en la región están impulsando la demanda de bicicletas y, por ende, de bicipartes.

La pandemia de COVID-19 aceleró la adopción de bicicletas a nivel mundial, ya que las personas buscaban medios de transporte individuales y actividades al aire libre. Durante la pandemia, las ventas de bicicletas en Estados Unidos crecieron un 25% en

2020 y un 30% en 2021 en comparación con las ventas de 2019 (RunRepeat, 2021). Este fenómeno ha generado una demanda adicional de componentes y accesorios.

En términos de importaciones, Estados Unidos se posiciona como el mayor importador de bicicletas y bicipartes, con importaciones valoradas en 2.090 millones de dólares en 2022 (OEC, 2022). La alta demanda en el mercado estadounidense ofrece oportunidades para los exportadores de bicipartes, incluyendo empresas como Cletta Bicipartes S.A.

La creciente popularidad de las bicicletas eléctricas también está transformando el mercado de bicipartes. Se espera que la industria de la bicicleta se expanda a una tasa de crecimiento anual compuesto del 8% de 2022 a 2032, alcanzando un valor de 138.000 millones de dólares en 2032 (RunRepeat, 2021). Este segmento requiere componentes específicos, abriendo nuevas oportunidades para los fabricantes y distribuidores de bicipartes.

Para Cletta Bicipartes S.A., comprender estas dinámicas es esencial para identificar oportunidades de expansión y diversificación en el mercado internacional. La empresa puede beneficiarse de las tendencias globales al adaptar su oferta a las demandas específicas de cada mercado y establecer alianzas estratégicas con actores clave en la industria.

En conclusión, el mercado internacional de bicipartes ofrece un panorama prometedor, con un crecimiento sostenido y oportunidades en diversas regiones. La clave para aprovechar este potencial radica en la adaptación a las tendencias del mercado, la innovación en productos y la implementación de estrategias comerciales efectivas que permitan a empresas como Cletta Bicipartes S.A. posicionarse competitivamente en el ámbito global. <https://estadisticas.mercosur.int/>

A partir del cuadro presentado, que detalla las partidas arancelarias y los derechos de importación aplicados a diversos componentes de bicicletas, se pueden extraer las siguientes conclusiones:

1. Arancel Externo Común (AEC) uniforme en la mayoría de los componentes: La mayoría de los componentes listados, como cuadros de bicicletas, llantas, radios, pedales y manillares, tienen un Arancel Externo Común (AEC) del 16%. Esto refleja una política arancelaria uniforme que busca proteger de manera moderada a la industria local frente a las importaciones extrazona, permitiendo al mismo tiempo el acceso competitivo a insumos internacionales.

2. Excepciones con aranceles más altos en algunos accesorios específicos: Accesorios como cascos para ciclismo (35%), guantes (25%), y candados de acero (18%) tienen aranceles más altos en comparación con otros componentes. Esto podría indicar que estos productos son menos críticos en la cadena de suministro industrial local, o bien que el objetivo es fomentar la producción nacional de dichos artículos al hacer más costosa su importación.
3. Exención de aranceles para importaciones intrazona: Los derechos de importación intrazona (DII) son 0% para todos los productos listados, lo que refleja los beneficios de acuerdos comerciales dentro del Mercosur y otros bloques regionales. Esto favorece la importación de componentes desde países socios como Brasil y Uruguay, promoviendo una integración regional en el suministro de bicipartes.
4. Impacto en costos y competitividad: Los derechos de importación extrazona (DIE) y el AEC aplicados en la mayoría de los casos (16%) generan un impacto moderado en los costos finales de los productos importados desde fuera del Mercosur. Este arancel, aunque no excesivamente alto, podría influir en la competitividad de Cletta Bicipartes S.A. en términos de precios si compite con distribuidores locales que utilizan producción nacional o intrazona.
5. Diversificación de proveedores para reducir costos: La existencia de aranceles diferenciados sugiere que Cletta podría explorar proveedores dentro de la región intrazona para reducir costos en insumos clave. Este enfoque aprovecharía las ventajas arancelarias del DII del 0% y reduciría la dependencia de importaciones extrazona.
6. Oportunidad de optimizar costos en productos con alta carga arancelaria: Para productos con aranceles más elevados, como cascos y guantes, la empresa podría evaluar la posibilidad de alianzas estratégicas con fabricantes locales o regionales que ofrezcan estos accesorios sin incurrir en altos costos arancelarios.

Tabla 4: Análisis de Partidas

Partidas	Concepto	DII (Derecho de Importación Intrazona)	AEC (Arancel Externo Común)	DIE (Derecho de Importación Extrazona)
8714.91.00.1	Cuadros de bicicletas	0%	16%	16%
8714.91.00.2	Horquillas de bicicletas	0%	16%	0%
8714.91.00.990C	Los demás cuadros y horquillas de bicicletas	0%	16%	0%
8714.92.00.1	Llantas de bicicleta	0%	16%	16%
8714.92.00.2	Radios (Rayos)	0%	16%	16%
8714.91.00.91	Partes de bicicletas	0%	16%	0%
8714.95.00	Sillines de bicicleta	0%	16%	16%
8714.93.20	Piñones libres	0%	16%	16%
8714.93.10.000H	Bujes sin freno	0%	16%	16%
8714.94.10.000V	Bujes con freno	0%	16%	16%
8714.96.00.1	Pedales de bicicleta	0%	16%	16%
8714.96.00.910L	Palanca	0%	16%	16%
8714.96.00.920P	Plato	0%	16%	16%
8714.96.00.930T	Cubeta de caja	0%	16%	16%
8714.96.00.940W	Eje de caja	0%	16%	16%
8714.99.10.000E	Cambios de velocidades	0%	0%	0%
8714.99.90.110R	Pie de apoyo	0%	16%	16%
8714.99.90.120V	Portapaquetes y canastos	0%	16%	16%
8714.99.90.940V	Caño para sillín	0%	16%	16%
8714.99.90.920N	Manillar	0%	16%	16%
8714.99.90.930R	Vástago de Manillar	0%	16%	16%
8714.99.90.95	Puños	0%	16%	0%
8714.99.90.960B	Descarriladores; comandos y cables de cambio de velocidades	0%	16%	0%
8714.99.90.97	Amortiguadores, incluso conjunto resorte-amortiguador formando un solo cuerpo	0%	16%	0%
8714.99.90.992Q	Cubrecadenas	0%	16%	16%
8714.99.90.993T	Niples	0%	16%	16%
8714.99.90.994V	Guardabarros	0%	16%	16%
6506.10.00.590R	Cascos para ciclismo	0%	20%	20%
6116.92.00.900Q	Guantes	0%	35%	35%
8512.10.00.000Z	Aparatos de alumbrado o señalización visual de los tipos utilizados en bicicletas	0%	18%	18%
8301.10.00.900W	Candado de acero	0%	16%	16%
8414.20.00.000U	Bomba de mano o pedal	0%	18%	18%

Fuentes: elaboración propia

En resumen, la estructura arancelaria expuesta en el cuadro ofrece tanto desafíos como oportunidades para Cletta Bicipartes S.A. La empresa puede optimizar su cadena de suministro enfocándose en importaciones intrazona y explorando opciones de diversificación para reducir costos y mejorar su competitividad en el mercado nacional.

2.2 Mercado Nacional

El mercado nacional de bicicletas y repuestos en Argentina enfrenta una compleja interacción de factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que moldean su dinámica. Desde 2019, con la

implementación de la Resolución 571/2019, los requisitos de certificación obligatoria para cámaras y cubiertas de bicicletas beneficiaron la industria local al elevar los estándares de seguridad y calidad, favoreciendo a los fabricantes nacionales frente a los importadores. Sin embargo, la eliminación de estas barreras en 2023 bajo un enfoque de flexibilización ha generado un entorno más competitivo, donde los comercializadores ahora son responsables de garantizar la calidad, según la Ley de Defensa del Consumidor.

En el plano económico, el sector enfrenta desafíos significativos, incluyendo una caída del 30% en la demanda de bicicletas durante 2023 (Cámara Industrial de la Bicicleta), atribuida a la inflación y la baja en el consumo. Este descenso contrasta con el auge observado durante la pandemia, cuando el uso de bicicletas creció debido al interés en la movilidad sustentable. No obstante, el reciente cambio en las políticas de importación busca reducir costos y aumentar la competitividad en precios, lo cual podría beneficiar tanto a consumidores como a empresas como Cletta Bicipartes S.A.

A principios del año 2023, la Cámara Industrial de la Bicicletas advirtió sobre una caída del 30% en la demanda de los rodados en Argentina, señalando a la situación económica como principal causa. Aunque hubo un auge en la demanda de bicicletas en la pandemia, la industria ahora enfrenta dificultades debido a la inflación, la baja del consumo y el aumento en los costos de producción.

Con el cambio de gobierno, y las políticas de flexibilización en las importaciones, el estado anunció la eliminación de reglamentos técnicos que afectaban la importación y comercialización de bicicletas, cámaras y cubiertas. Estas normativas generaban costos adicionales y demoras, resultando en precios más altos en Argentina que en otros países. Con esta medida, se espera incentivar la competencia y reducir los precios de las bicicletas en el país, donde se encuentran entre las más caras del país. La responsabilidad de garantizar la calidad recae en los comercializadores, conforme a la ley de Defensa del Consumidor.

Socialmente, el uso de bicicletas sigue siendo relevante en segmentos clave. Según la Agencia Nacional de Seguridad Vial (ANSV, 2022), el 46,7% de los ciclistas en Argentina tienen entre 18 y 35 años, lo que destaca un público joven como motor de demanda. Además, el impulso en infraestructura ciclística, con más de 300 kilómetros de ciclovías en Buenos Aires y 196 kilómetros en Rosario, refuerza la tendencia hacia un mayor uso de bicicletas como medio de transporte diario, recreativo y deportivo.

En términos tecnológicos, el canal digital representa una oportunidad creciente. Aunque el rubro de accesorios para vehículos (incluyendo bicicletas) solo contribuyó con el 2% de la facturación total del comercio electrónico en 2023, mostró un crecimiento interanual del 121%. Este dinamismo en las ventas online indica una transición hacia modelos híbridos de comercialización. Las empresas con estrategias digitales sólidas, como la implementación de plataformas e-commerce con gestión de inventarios en tiempo real, tienen el potencial de captar una mayor cuota de mercado.

Ilustración 4: Facturación de ventas del canal digital

Facturación por rubro

En millones de pesos

Categoría - Rubro	Facturación										2023	
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Participación	Crecimiento
Paseos y Turismo	9.99	17.31	25.58	43.84	69.86	67.069	44.997	177.041	637.803	1.871.045	21%	162%
Alimentos, Bebidas y Artículos de limpieza	2.52	3.591	6.858	12.09	19.709	41.591	146.727	226.088	420.291	1.172.585	15%	179%
Artículos para el hogar (muebles, decoración)	-	4.251	9.552	14.43	20.348	38.921	119.078	197.251	339.048	942.553	12%	178%
Equipos de audio, imagen, consolas, TI y telefonía	4.625	8.012	11.39	18.36	27.175	48.200	153.122	247.085	380.440	624.469	12%	143%
Electrodomésticos (línea blanca y más)	3.100	5.453	8.195	9.115	13.482	26.506	67.441	112.102	188.982	564.687	7%	282%
Deportes	1.900	3.361	4.284	6.63	8.56	18.031	41.371	84.531	136.216	408.648	5%	280%
Indumentaria (no deportiva)	953	1.778	2.49	4.126	5.572	11.019	29.733	57.95	117.790	366.328	5%	211%
Cosmética y Perfumería	744	1.116	2.273	3.577	6.154	13.436	29.664	45.808	101.895	315.842	4%	210%
Accesorios para autos, motos y otros vehículos	790	1.348	2.669	4.05	5.973	12.641	25.394	52.909	100.977	299.992	4%	197%
Infantiles	1.04	2	2.105	2.999	5.46	10.465	22.944	29.716	54.779	153.928	2%	181%
Artículos de oficina	840	1.444	2.055	2.099	3.086	5.872	16.19	26.176	53.217	137.390	2%	158%
Materiales y herramientas de construcción	-	325	1.135	1.895	3.354	7.012	24.662	21.477	35.724	101.457	1%	184%
Entradas a espectáculos y eventos	1.09	2.001	2.557	4.397	6.150	10.640	3.365	29.350	44.597	97.661	1%	119%
Otros	5.689	9.663	12.58	18.46	27.339	45.737	111.471	127.808	236.445	673.430	9%	185%
Total B2C	36.316	61.960	83.760	143.080	213.834	373.640	820.261	1.406.294	2.846.154	7.829.835	180%	176%
C2C	3.800	6.381	8.945	11.300	16.726	29.438	65.941	114.348	-	-	-	-
Total B2C + C2C	40.116	68.340	92.705	154.380	230.560	403.078	886.202	1.520.642	2.846.154	7.829.835		

Fuente: Cámara de Comercio Electrónico Argentina (2024)

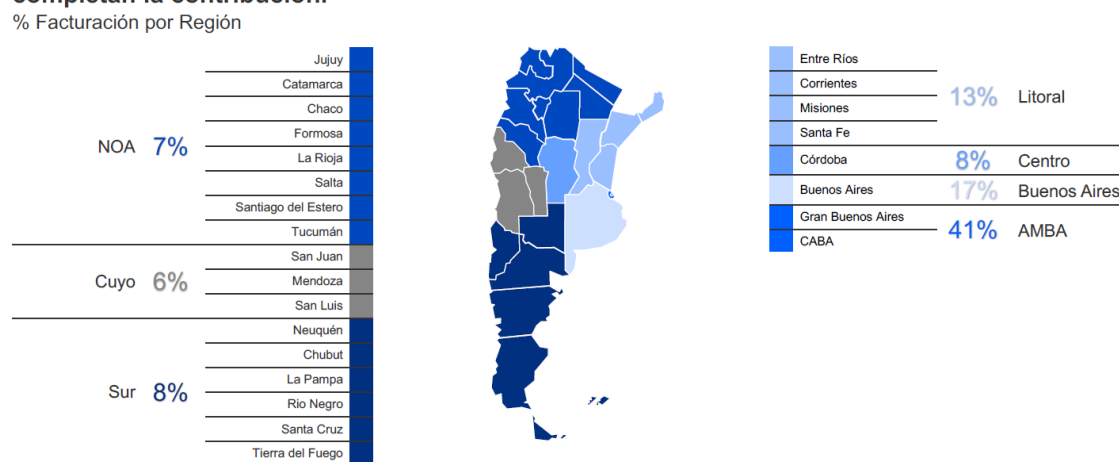
En el análisis de los datos del canal de venta digital podemos observar que el rubro “Accesorios para autos, motos y otros vehículos” alcanzó una facturación de \$188.539 millones de pesos en el año 2023, que representa un

2% de la facturación total del canal digital. Aunque esta participación es relativamente baja en comparación con otros rubros como “Viajes y Turismo” y “Alimentos, bebidas y Artículos de limpieza”, su crecimiento es destacable. Asimismo, el crecimiento de este rubro en el año 2023 fue de un 121%, lo cual es moderadamente alto en comparación con otros rubros, pero inferior a categorías como “Electrodomésticos” e “Indumentaria”.

El crecimiento de Accesorios para autos, motos y otros vehículos puede atribuirse a la diversificación de productos, desde repuestos básicos hasta accesorios específicos para vehículos, incluidas bicicletas. Esto refleja una creciente demanda de consumidores que buscan opciones de personalización, mantenimiento y actualización de sus vehículos mediante plataformas digitales. La tendencia también está alineada con el aumento del interés en la movilidad sostenible, donde las bicicletas y sus partes han ganado relevancia.

Ilustración 5: Facturación de ventas del canal digital por zona geográfica

La facturación es liderada por AMBA. De mayor a menor aporte, le siguen: el resto de la Provincia de Buenos Aires; el Litoral; la Región Sur, y Centro; mientras que NOA y Cuyo completan la contribución.



Fuente: Cámara de Comercio Electrónico Argentina (2024)

A partir de la ilustración se puede observar el porcentaje de facturación por región en Argentina, del canal electrónico. La región AMBA lidera la facturación con 41% de aporte, seguida por Buenos Aires con un 17%. La región del litoral, comprendida por Entre Ríos, Corrientes, Misiones y Santa Fe, contribuye con un 13%, seguido por la región Centro, especialmente Córdoba, con un 8% y región Sur, con el mismo porcentaje. El NOA representa un 7%, y

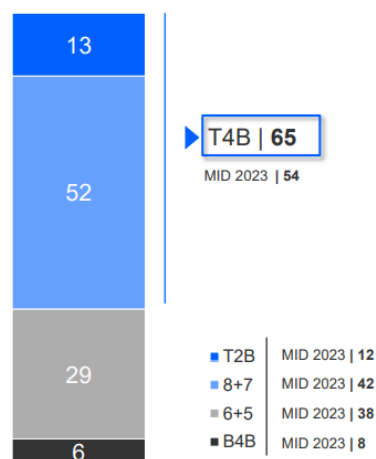
por último con un 6% de la facturación total se encuentra la región Cuyo, comprendida por San Juan, Mendoza, y San Luis. En conclusión, el canal electrónico tiene una fuerte concentración en AMBA y Buenos Aires, representando juntos casi el 60% de la facturación nacional, mientras que las otras regiones aportan en menor proporción.

En un análisis comparativo de la situación que se estima sucederá en el canal digital se observa que, las expectativas de las empresas para el comercio electrónico en el segundo semestre de 2024. Según la evaluación de medio término, el 65% de las empresas relevadas consideran que la actividad del comercio electrónico mejorará durante ese periodo. Este dato refleja un notable optimismo por parte de las compañías que participan en este mercado, lo que indica una percepción generalizada de crecimiento y oportunidades en el corto plazo. Comparado con el 54% registrado a mediados de 2023, este incremento sugiere un fortalecimiento de la confianza empresarial en la evolución del comercio digital.

Ilustración 6: Expectativas de venta del canal digital

Expectativas para el comercio electrónico en el segundo semestre de 2024

65% de las empresas relevadas consideran que la actividad del comercio electrónico será mejor en el segundo semestre de 2024.



Fuente: Cámara de Comercio Electrónico Argentina (2024)

El aumento en las expectativas puede estar relacionado con la acelerada digitalización de los negocios y la adopción masiva de plataformas de comercio electrónico, especialmente en rubros que experimentan crecimiento sostenido, como alimentos, accesorios de vehículos y tecnología. Este dato representa una

oportunidad clave para que empresas como Cletta Bicipartes S.A. inviertan en su canal digital, alineándose con la tendencia de mayor actividad y captación de nuevos clientes en el comercio electrónico.

Las categorías líderes en ventas por unidades reflejan una estabilidad en las preferencias de los consumidores, manteniéndose en el primer lugar Alimentos y Bebidas, seguidas de Herramientas y Construcción y Hogar, Muebles y Jardín. Estas categorías no solo encabezan las ventas, sino que muestran una constante en la demanda, lo cual es indicativo de necesidades prioritarias y un consumo recurrente por parte de los compradores. Este patrón evidencia que el comercio electrónico se ha consolidado como una solución efectiva para adquirir productos esenciales y de uso cotidiano.

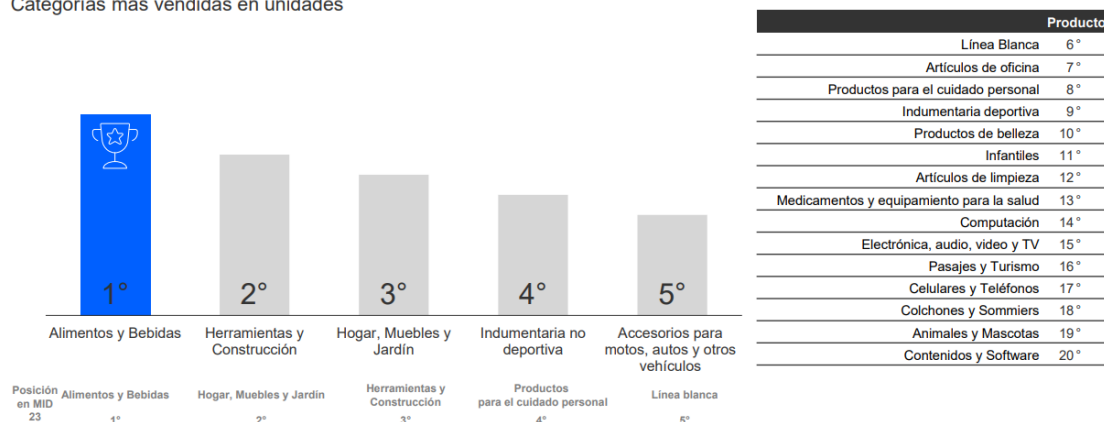
Por otro lado, el quinto lugar ocupado por Accesorios para motos, autos y otros vehículos señala un interés creciente en este rubro, lo que resalta su relevancia dentro del mercado digital. Si bien esta categoría no lidera el listado, su presencia en el top 5 confirma su importancia en términos de unidades comercializadas y destaca su potencial de expansión. Esto abre oportunidades para empresas especializadas, como Cletta Bicipartes S.A., que pueden capitalizar este interés mediante estrategias digitales orientadas a atraer consumidores interesados en repuestos y accesorios de bicicletas.

En términos generales, las categorías más vendidas reflejan la diversidad de productos adquiridos en el canal digital, equilibrando necesidades esenciales con otros bienes de consumo específicos. Este panorama subraya la importancia de identificar tendencias clave en el mercado para optimizar estrategias comerciales y captar la atención de los consumidores en un ecosistema altamente competitivo.

Ilustración 7: Expectativas de venta del canal digital por categorías

Al ver las categorías más vendidas en términos de unidades, se mantiene el mismo top 3 de Alimentos y Bebidas; Herramientas y Construcción, y Hogar, Muebles y Jardín, seguidas por Indumentaria no deportiva, y Accesorios para motos, autos y otros vehículos.

Categorías más vendidas en unidades



Fuente: Cámara de Comercio Electrónico Argentina (2024)

2.3 Conclusiones parciales

El mercado internacional de bicipartes continúa creciendo gracias a factores como la conciencia ambiental, la movilidad sostenible y el interés en actividades deportivas. Los principales exportadores, como China, Chinese Taipéi y Vietnam, lideran el mercado debido a su capacidad de producción masiva y tecnología avanzada. China exportó más de 3.830 millones de dólares en bicicletas en 2022, mientras que Chinese Taipéi y Vietnam también han incrementado su participación, destacándose como hubs estratégicos para bicipartes (Statista, 2024; OEC, 2022). Esta expansión presenta oportunidades significativas para empresas como Cletta Bicipartes S.A. al diversificar sus proveedores y acceder a mercados en crecimiento.

En el ámbito europeo, Alemania y España han logrado posicionarse como líderes en la exportación de bicicletas y bicipartes, con valores de exportación de 950 millones y 455.000 unidades exportadas fuera de la Unión Europea, respectivamente (Bicicleta.cdecomunicacion.es, 2022). Este posicionamiento se atribuye a la alta calidad y tecnología aplicada a los productos. Las empresas que deseen competir en mercados exigentes deben garantizar estándares de calidad superiores, especialmente al trabajar con proveedores europeos o adaptarse a las normativas internacionales. Aunque el mercado latinoamericano es menos desarrollado, países como México y Argentina muestran un

crecimiento alentador en la demanda de bicicletas. México, por ejemplo, registró un comercio de 67,5 millones de dólares en bicipartes en 2023, impulsado por la urbanización y las políticas de movilidad sostenible (DataMéxico, 2023). Adicionalmente, la pandemia de COVID-19 aceleró la adopción de bicicletas en todo el mundo, con un crecimiento del 25% en ventas en 2020 en Estados Unidos, incrementando la demanda de repuestos y componentes (RunRepeat, 2021). Este contexto abre oportunidades de expansión para Cletta en la región.

En el mercado nacional, la estructura arancelaria ofrece desafíos y ventajas para empresas como Cletta. El Arancel Externo Común (AEC) del 16% aplicado a la mayoría de los componentes busca proteger la industria local, pero los derechos de importación intrazona del 0% favorecen la importación desde países del Mercosur (eliminando barreras). Por otro lado, aranceles más altos para accesorios como cascos (35%) y guantes (25%) representan un costo adicional, lo que destaca la importancia de explorar proveedores regionales o alianzas estratégicas para reducir costos. En Argentina, el canal digital representa una oportunidad estratégica para Cletta. La categoría de accesorios para vehículos alcanzó una facturación de \$188.539 millones en 2023, con un crecimiento del 121% respecto al año anterior (Cámara de Comercio Electrónico de Argentina, 2024). Aunque esta participación es relativamente baja (2% del total), su crecimiento destaca el potencial de expansión en un entorno donde la digitalización es cada vez más predominante.

El análisis del comercio electrónico en Argentina revela una fuerte concentración en AMBA (41%) y Buenos Aires (17%), mientras que regiones como el Litoral (13%) y Córdoba (8%) tienen una participación menor. Esto subraya la importancia de diseñar estrategias regionales que permitan a Cletta aumentar su presencia en áreas menos saturadas, capitalizando el potencial de crecimiento en el interior del país. Un 65% de las empresas del sector considera que la actividad del comercio electrónico mejorará en el segundo semestre de 2024, evidenciando un optimismo generalizado. Este crecimiento proyectado refuerza la necesidad de Cletta de invertir en plataformas digitales y estrategias de marketing online para captar nuevos clientes y consolidar su presencia en el canal digital (Cámara de Comercio Electrónico de Argentina, 2024).

La popularidad de bicicletas eléctricas y accesorios específicos abre nuevas oportunidades. El crecimiento proyectado del 8% anual compuesto en la industria de bicicletas hasta 2032, con un valor estimado de 138.000 millones de dólares, muestra que los componentes especializados serán clave para competir en mercados internacionales (RunRepeat, 2021). Cletta debe adaptarse a estas tendencias para captar una mayor cuota de mercado. Aunque los aranceles extrazona (16%) y los más altos aplicados a accesorios específicos representan un desafío, Cletta puede optimizar costos enfocándose en importaciones intrazona (0%) y en diversificar su red de proveedores. Aprovechar los beneficios arancelarios del Mercosur permitirá a la empresa mejorar su competitividad y reducir sus costos operativos.

El análisis del mercado internacional y nacional de bicipartes destaca un panorama favorable para Cletta Bicipartes S.A. El crecimiento global, las oportunidades en América Latina y la digitalización en el comercio son factores clave que pueden impulsar su expansión. Sin embargo, será crucial para Cletta diversificar sus proveedores, ajustar su estructura de costos y adoptar tecnologías digitales para consolidar su posición tanto en el mercado interno como en el internacional.

El crecimiento sostenido del mercado internacional de bicipartes brinda una gran oportunidad para Cletta Bicipartes S.A. La empresa puede beneficiarse del aumento en la demanda global de bicicletas, especialmente en mercados clave como Estados Unidos y Europa, adaptando su oferta a las necesidades específicas de estos mercados. Para ello, Cletta debe considerar alianzas estratégicas con proveedores de países líderes como China y Vietnam, que dominan el mercado gracias a su capacidad de producción a gran escala y costos competitivos. Asimismo, la incorporación de componentes especializados para bicicletas eléctricas podría permitirle capturar una parte del crecimiento proyectado del 8% anual en este segmento hasta 2032.

Cletta tiene una ventaja estratégica al operar en el Mercosur, donde los derechos de importación intrazona son del 0%. La empresa puede diversificar su cadena de suministro priorizando proveedores en Brasil y Uruguay, reduciendo costos y aprovechando la proximidad geográfica. Además, explorar alianzas con fabricantes locales en América Latina, como México y Argentina, podría

fortalecer su red de abastecimiento y mejorar su competitividad frente a importaciones extrazona sujetas a aranceles más elevados.

El dinamismo del canal digital en Argentina, con un crecimiento del 121% en el rubro de accesorios para vehículos en 2023 (Cámara de Comercio Electrónico de Argentina, 2024), presenta una oportunidad clara para Cletta. La empresa puede implementar una plataforma de comercio electrónico robusta que permita gestionar inventarios en tiempo real, mejorar la experiencia del cliente y expandir su alcance a nivel nacional e internacional. Este enfoque también le permitirá atender regiones menos saturadas como el Litoral y el NOA, diversificando su base de clientes.

El auge de las bicicletas eléctricas y los accesorios específicos ofrece a Cletta un nicho rentable. Invertir en la distribución de componentes diseñados específicamente para este tipo de bicicletas, como motores eléctricos, baterías y cargadores, posicionará a la empresa en un segmento de alto crecimiento. Adicionalmente, categorías como cascos, guantes y candados, aunque sujetas a mayores aranceles, pueden representar una oportunidad mediante la exploración de acuerdos con proveedores regionales para minimizar costos.

La estructura arancelaria actual en Argentina permite a Cletta optimizar su cadena de suministro enfocándose en productos con aranceles intrazona del 0%. Esto no solo reduce costos operativos, sino que también mejora la competitividad de la empresa frente a distribuidores que dependen de importaciones extrazona con un AEC del 16%. Asimismo, para accesorios con aranceles más altos, Cletta puede evaluar la producción local o acuerdos estratégicos con fabricantes nacionales, aprovechando la flexibilización en las políticas de importación implementadas en 2023.

El creciente interés por la movilidad sostenible y el desarrollo de infraestructura ciclística, como los 300 kilómetros de ciclovías en Buenos Aires y los 196 kilómetros en Rosario (ANSV, 2022), refuerzan la demanda local de bicicletas y repuestos. Cletta puede fortalecer su posición en el mercado interno adaptando su oferta a consumidores jóvenes, el segmento más activo en el uso de bicicletas, y promoviendo su compromiso con la sostenibilidad.

Con el 41% de la facturación electrónica concentrada en AMBA, Cletta puede desarrollar campañas digitales dirigidas específicamente a esta región, pero también fortalecer su presencia en áreas con menor participación, como Córdoba (8%) y el Litoral (13%). Esto permitirá diversificar su mercado y reducir la dependencia de las áreas con alta competencia. Además, la implementación de estrategias de marketing digital, como promociones específicas y programas de fidelización, puede aumentar la recurrencia de compras en el canal digital.

El posicionamiento de Estados Unidos como el mayor importador de bicipartes, con un volumen de importación de 2.090 millones de dólares en 2022 (OEC, 2022), representa una gran oportunidad para Cletta. La empresa puede explorar la exportación a este mercado mediante la identificación de distribuidores locales o la creación de una red logística que facilite su acceso. Asimismo, enfocarse en componentes de alta demanda, como piezas para bicicletas eléctricas, garantizará su relevancia en este mercado.

Las expectativas optimistas para el comercio electrónico en el segundo semestre de 2024 (65% de las empresas prevé un crecimiento, Cámara de Comercio Electrónico de Argentina, 2024) respaldan la necesidad de Cletta de priorizar inversiones en su canal digital. Al implementar herramientas tecnológicas avanzadas y estrategias centradas en el cliente, Cletta puede capitalizar esta tendencia y consolidar su posición como líder en la distribución de bicipartes.

La combinación de un mercado global en expansión, oportunidades regionales y el dinamismo del comercio electrónico coloca a Cletta Bicipartes S.A. en una posición estratégica para crecer. Diversificar su red de proveedores, optimizar su estructura de costos y capitalizar las tendencias de digitalización y sostenibilidad son pilares clave para consolidar su competitividad tanto en el mercado nacional como internacional. La clave del éxito radicará en su capacidad de adaptarse a estas dinámicas y en la implementación de estrategias innovadoras que le permitan captar nuevas oportunidades.

3. Plan de Implementación

En un contexto marcado por la acelerada transformación digital y el crecimiento sostenido del comercio global de bicipartes, Cletta Bicipartes S.A. se encuentra en una posición estratégica para expandir su alcance y consolidar su competitividad. Este plan de implementación se centra en dos pilares fundamentales: el desarrollo de un canal digital robusto y el inicio de operaciones de comercio exterior. Ambos enfoques están diseñados para responder a las tendencias del mercado y maximizar las oportunidades de crecimiento en el ámbito nacional e internacional.

La digitalización ha redefinido la manera en que los consumidores interactúan con las empresas, especialmente en sectores dinámicos como el de accesorios para bicicletas. En Argentina, el comercio electrónico en el rubro de accesorios para vehículos creció un 121% en 2023, lo que destaca el potencial de este canal para Cletta. Asimismo, la creciente demanda internacional de bicicletas y componentes, impulsada por la movilidad sustentable y el auge de las bicicletas eléctricas, representa una oportunidad inigualable para posicionar a la empresa en mercados clave como Estados Unidos y América Latina. Este plan busca alinear los recursos y capacidades de Cletta con estas oportunidades, implementando estrategias innovadoras que le permitan captar nuevos clientes, reducir costos y fortalecer su propuesta de valor.

El desarrollo del canal digital incluirá la creación de una plataforma de comercio electrónico con funcionalidades avanzadas, como gestión en tiempo real de inventarios y herramientas de marketing digital. Por otro lado, la estrategia de comercio exterior priorizará el establecimiento de relaciones comerciales con proveedores intrazona y la identificación de mercados de exportación con alta demanda, adaptando la oferta a las necesidades específicas de cada región. Este plan de implementación no solo permitirá a Cletta adaptarse a las exigencias del mercado, sino también consolidarse como un referente en la distribución de bicipartes, tanto a nivel local como global.

3.1 Plataforma de E-commerce para Cletta Bicipartes S.A.

El objetivo principal de la plataforma de e-commerce de Cletta Bicipartes S.A. es satisfacer las necesidades de dos segmentos clave: clientes corporativos (distribuidores, talleres y negocios minoristas) y consumidores finales. La plataforma debe ser escalable, intuitiva y eficiente, con funcionalidades adaptadas a cada tipo de cliente. A continuación, se presenta el diseño de la plataforma:

1. Estructura General de la Plataforma

A. Home Page

- Diseño intuitivo y profesional: Una página principal que refleje la identidad de Cletta Bicipartes S.A., con un enfoque en la calidad y variedad de productos.
- Segmentación de clientes: Botones claros para "Clientes Corporativos" y "Consumidor Final", permitiendo a cada usuario acceder a un espacio personalizado.
- Banners dinámicos: Espacio para destacar promociones, lanzamientos de productos y noticias sobre tendencias del mercado.

B. Catálogo de Productos

- Clasificación por categorías:
 - Bicicletas (segmentadas por uso: montaña, urbana, eléctrica, etc.)
 - Repuestos (frenos, cadenas, pedales, sillines, etc.)
 - Accesorios (casco, guantes, luces, candados, etc.)
- Filtros avanzados: Por precio, tipo de producto, marca, y disponibilidad en stock.
- Ficha de producto: Información detallada que incluya descripción técnica, precio, imágenes, videos de uso, y disponibilidad en tiempo real.

C. Funcionalidades Específicas para Clientes Corporativos

- Registro y acceso exclusivo: Sección para clientes mayoristas con validación de datos empresariales (CUIT, razón social, etc.).
- Precios personalizados: Lista de precios mayoristas y descuentos por volumen.
- Gestión de pedidos en lote: Funcionalidad para cargar y gestionar grandes cantidades de productos en una sola operación.
- Historial de compras: Acceso al historial de transacciones para agilizar nuevos pedidos.
- Condiciones de pago flexibles: Métodos de pago adaptados a los acuerdos comerciales, como transferencias bancarias o pagos en cuotas.

D. Funcionalidades para Consumidores Finales

- Carrito de compras dinámico: Capacidad de agregar, eliminar y comparar productos.
- Opciones de pago seguras: Tarjetas de crédito/débito, billeteras virtuales (Mercado Pago, PayPal) y transferencias bancarias.
- Envíos personalizados: Calculadora de costos y tiempos de entrega según la ubicación.
- Opiniones y calificaciones: Espacio para reseñas de productos y experiencias de compra.

2. Funcionalidades Técnicas de la Plataforma

- Gestión de inventarios en tiempo real: Integración con el sistema interno de Cletta para actualizar automáticamente la disponibilidad de productos.
- Panel de administración: Herramienta para gestionar pedidos, promociones, precios y reportes de ventas.
- Notificaciones automáticas: Confirmaciones de pedido, actualizaciones de envío y recordatorios para clientes corporativos y finales.
- Optimización para dispositivos móviles: Diseño responsive para facilitar las compras desde smartphones y tablets.

- Módulo de soporte técnico: Chat en línea, FAQs, y formulario de contacto para resolver dudas o incidencias.

3. Estrategias de Marketing Digital

- SEO y SEM: Optimización del sitio para motores de búsqueda y campañas de publicidad pagada en Google Ads y redes sociales.
- Campañas de email marketing: Envío de boletines con promociones personalizadas para clientes corporativos y finales.
- Integración con redes sociales: Botones para compartir productos en plataformas como Instagram y Facebook, aumentando el alcance de la marca.
- Programa de fidelización: Descuentos exclusivos para clientes frecuentes y recompensas por referidos.

4. Logística y Operaciones

- Integración logística: Alianzas con empresas de transporte para envíos rápidos y seguimiento en tiempo real.
- Puntos de recogida: Opción para que clientes locales retiren sus pedidos en el depósito de Cletta.
- Política de devoluciones: Proceso simplificado para cambios y devoluciones, mejorando la confianza del cliente.

5. Seguridad

- Certificación SSL: Garantiza transacciones seguras para proteger la información del cliente.
- Autenticación de usuario: Registro con contraseñas encriptadas y autenticación en dos pasos.
- Cumplimiento de normativas: Adaptación a leyes de protección de datos (GDPR, Ley 25.326 en Argentina).

6. Tecnologías y Recursos

- Plataforma e-commerce: Shopify, Magento o WooCommerce según las necesidades y presupuesto de Cletta.
- Servidor en la nube: Uso de Google Cloud para garantizar escalabilidad y rendimiento.
- Equipo interno o externo: Desarrollo y mantenimiento a cargo de un equipo especializado en comercio electrónico.

7. Plan de Implementación

1. Fase de planificación: Reunión con los equipos de ventas, marketing y tecnología para definir prioridades.
2. Desarrollo y diseño: Creación del sitio web, integración con sistemas internos y configuración de funcionalidades.
3. Pruebas: Testeo de la plataforma en diferentes escenarios para garantizar su funcionalidad.
4. Lanzamiento: Campañas de marketing digital para promocionar el canal entre clientes corporativos y consumidores finales.
5. Monitoreo y mejora continua: Análisis de métricas de uso y ventas para ajustar la plataforma a las necesidades del mercado.

3.2 Plan de Implementación del Canal Digital: Estrategias de Marketing y Comercialización

La implementación del canal digital para Cletta Bicipartes S.A. representa un paso estratégico para expandir su alcance, diversificar sus canales de venta y optimizar la experiencia de sus clientes. Actualmente, la empresa opera desde su ubicación en el barrio de San Vicente, Córdoba, abasteciendo principalmente a localidades dentro de la provincia a través de un sistema presencial de visitas. Este nuevo enfoque digital permitirá no solo ampliar su cobertura dentro de Córdoba, sino también abrir las puertas a mercados en otras provincias mediante un sistema de e-commerce eficiente, diseñado tanto para clientes mayoristas como minoristas. Además, la tercerización de los envíos a través de correos privados asegura que la logística pueda ser gestionada de manera ágil y escalable.

Plaza

La empresa continuará operando desde su ubicación en San Vicente, Córdoba, utilizando esta base como el centro logístico principal. Sin embargo, con la implementación del canal digital, Cletta tendrá la capacidad de llegar a localidades que actualmente no están siendo atendidas con el sistema presencial de visitas. El e-commerce permitirá expandir sus operaciones más allá de la provincia, logrando una cobertura nacional. A través de la tercerización de los envíos con correos privados, como OCA o Andreani, la empresa garantizará entregas rápidas y seguras, adaptadas a las necesidades de los consumidores finales y mayoristas. Este enfoque ampliará significativamente la presencia de Cletta en el mercado nacional, consolidando su posición en un sector altamente competitivo.

Producto

Los productos ofrecidos en la nueva plataforma serán los mismos que actualmente se encuentran disponibles en el depósito de la empresa, incluyendo bicicletas, repuestos y accesorios, todos presentados en packaging personalizado con la marca Cletta. En el futuro, la empresa no descarta la posibilidad de ampliar su stock con productos innovadores de diferentes orígenes para satisfacer las necesidades cambiantes del mercado y de sus clientes. Además, la empresa seguirá ofreciendo garantías por fallas en productos clave, como cámaras y cubiertas, asegurando la calidad y confianza en su oferta. Complementariamente, Cletta pondrá a disposición un servicio de asesoramiento postventa, fortaleciendo la relación con sus clientes y fomentando la fidelización.

Precio

El lanzamiento del canal digital mantendrá inicialmente los precios actuales del canal presencial. Sin embargo, Cletta evaluará la implementación de una estructura diferenciada para clientes mayoristas, estableciendo un límite de unidades mínimas compradas para acceder a precios reducidos. Esta estrategia incentivará a los minoristas y consumidores recurrentes a aumentar sus volúmenes de compra. Además, los clientes mayoristas podrán acceder a opciones de financiación diferenciadas respecto al consumidor final, quienes

únicamente podrán financiar sus compras a través de tarjetas de crédito. Este esquema de precios flexible permitirá a Cletta ser competitiva en ambos segmentos, asegurando una transición efectiva hacia el comercio digital.

Promoción

La página web será el centro de las estrategias de promoción, presentando fotos de alta calidad de los productos, descripciones detalladas, información sobre disponibilidad, y reseñas de clientes para fortalecer la confianza en la compra. Para los clientes mayoristas, la plataforma destacará precios diferenciados para compras por bultos cerrados o grandes volúmenes, con condiciones de financiación exclusivas. Paralelamente, se implementará una estrategia de marketing digital basada en redes sociales y contenido interactivo, gestionada por un Community manager. Este profesional será responsable de crear, actualizar y publicar contenido en redes sociales, gestionar la interacción con la comunidad y analizar métricas de rendimiento.

Gestión del Equipo

La contratación de un Community manager será clave para garantizar una comunicación efectiva con los clientes y una presencia activa en el canal digital. Este profesional trabajará en conjunto con un responsable de ventas, encargado de diseñar estrategias comerciales, gestionar promociones y analizar las estadísticas de ventas. La colaboración entre ambas áreas será fundamental para generar sinergias, asegurando que las estrategias de marketing y ventas estén alineadas con los objetivos del canal digital. Una vez seleccionado el personal, se capacitará al equipo en el uso de herramientas digitales y gestión de clientes, optimizando el funcionamiento de la nueva plataforma.

Este enfoque integral de plaza, producto, precio y promoción permitirá a Cletta Bicipartes S.A. aprovechar las oportunidades que ofrece el canal digital para expandir su alcance y fortalecer su competitividad. La combinación de una cobertura ampliada, un catálogo confiable, una política de precios diferenciada y estrategias de marketing digital asegurará una transición exitosa hacia el e-commerce, consolidando a Cletta como un referente en la distribución de bicicletas, repuestos y accesorios en Argentina.

A partir de la contratación del Community Manager se espera que realicen las siguientes acciones:

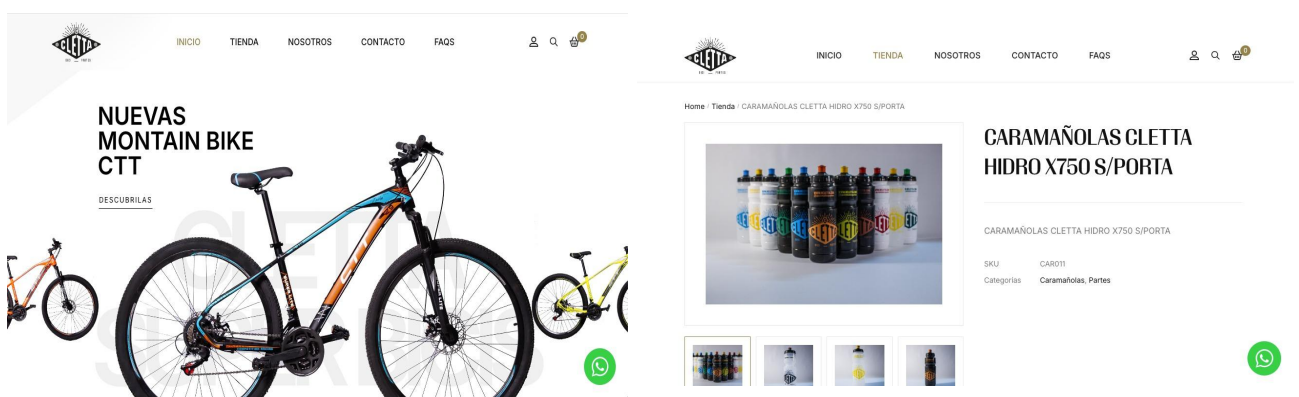
Identificar el público objetivo

- Ciclistas aficionados y profesionales: Promocionar productos específicos como componentes de alto rendimiento, que suelen interesar a los ciclistas experimentados.
- Usuarios de bicicletas urbanas: Enfocarse en accesorios y repuestos que sean esenciales para el mantenimiento y personalización de bicicletas de uso diario.

Diseño y optimización de la página web

- Interfaz amigable: La página debe ser fácil de navegar, con un diseño limpio y funcional. Los productos deben estar categorizados (cámaras, frenos, cubiertas, ejes, accesorios, etc.) y que la búsqueda sea intuitiva.
- Optimización móvil: Como muchos usuarios utilizan dispositivos móviles para realizar compras, es fundamental que la página sea rápida en smartphones y tablets.
- Integración con sistemas de pago seguros: Ofrecerán diferentes opciones de pago como tarjetas de crédito, PayPal, Mercado Pago, MODO, etc.

Ilustración 8: Modelo de publicaciones



Fuente: elaboración propia

Marketing digital

- SEO (Optimización para motores de búsqueda): utiliza palabras clave específicas relacionadas con las partes de bicicletas que venden (como

“comprar frenos de bicicleta en línea”, “repuestos para bicicletas de montaña”) para mejorar el posicionamiento en Google.

- Google Ads y anuncios en redes sociales: Crearán campañas segmentadas en plataformas como Google Ads, Facebook e Instagram para alcanzar a usuarios que buscan productos de ciclismo o que pertenecen a comunidades deportivas.
- Marketing de contenido: Publicar contenido relevante en el blog de la web o en redes sociales, como guías de mantenimiento de bicicletas, reseñas de productos, consejos de ciclismo y vídeos tutoriales sobre cómo instalar piezas. Esto no solo atrae tráfico, sino que te posiciona como una autoridad en el sector.
- Colaboraciones con influencers del ciclismo: Trabajarán con ciclistas influyentes y creadores de contenido para que prueben sus productos y los promocionan en sus canales, lo que puede aumentar la visibilidad de la página web y generar ventas.

Ilustración 9: Modelo de publicaciones



Fuente: elaboración propia

Promociones y descuentos exclusivos

- Descuentos por primera compra: Ofrecerán un código de descuento a los nuevos usuarios que se registren en la página.
- Ofertas por temporada: Aprovecharán eventos clave como Black Friday, el día del niño, Navidad, comienzo de la Primavera, Día de la madre, para

lanzar promociones especiales en productos seleccionados y preventas con descuentos o mayor plazo de pago. Se realizarán alianzas con CaCe (Cámara de comercio electrónico) para vender a través de su sitio web y con tarjetas de crédito (por ej. Bancor) para líneas especiales de financiamiento.

Email marketing

- Boletines informativos: Se enviarán mails a clientes institucionales, mayoristas y minoristas, informándoles sobre nuevos ingresos, promociones, tips de lavado y mantenimiento de sus bicis.
- Carritos abandonados: se Implementará una estrategia para recuperar ventas de carritos abandonados mediante correos electrónicos recordatorios que incluyan incentivos como descuentos adicionales.

Testimonios y reseñas

- Sección de reseñas: Incorpora reseñas y calificaciones de productos directamente en la página. Las opiniones de otros clientes generan confianza y motivan a nuevos compradores.

Atención al cliente

- Soporte en línea: Se incorporará un enlace directo al WhatsApp de la empresa para responder las consultas dentro del horario de atención, de 08 hs a 17.30 hr, para las consultas fuera de ese horario se instalará un chatbot para canalizar las dudas y consultas, y luego un vendedor se pondrá en contacto con el cliente.
- Guías de productos: Proporciona una sección de preguntas frecuentes (FAQ) y guías técnicas que ayuden a los usuarios a elegir la pieza adecuada y resolver problemas básicos por sí mismos.

Medición y ajuste

- Análisis del rendimiento: Utiliza herramientas como Google Analytics para medir el tráfico en la página, el comportamiento de los usuarios y las conversiones. Esto te permitirá ajustar tus estrategias de promoción según los resultados obtenidos.

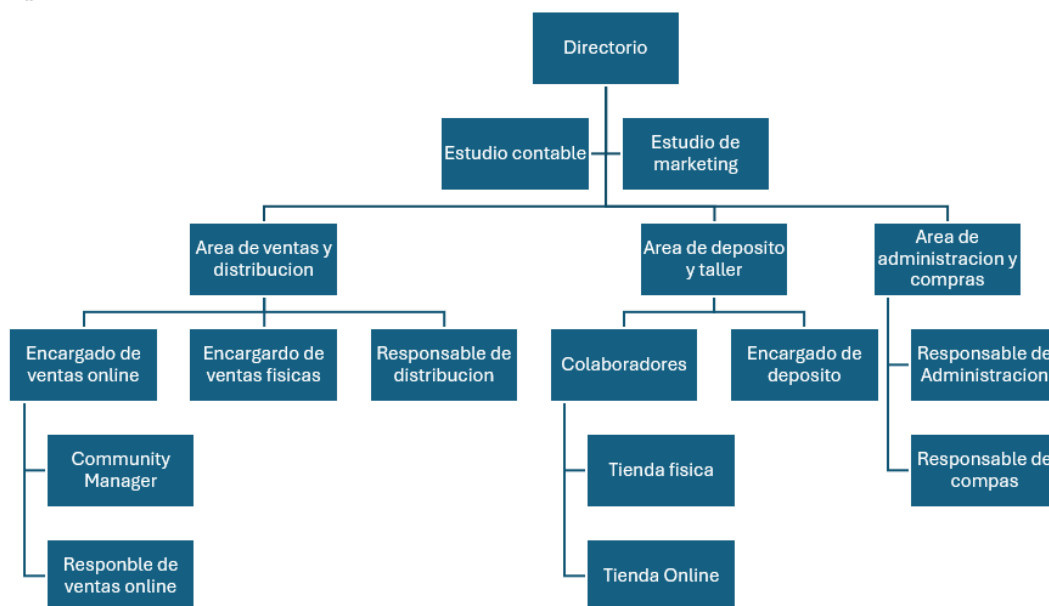
3.3 Plan de Recursos y cambio de organigrama

La expansión de Cletta Bicipartes S.A. hacia un canal digital y la gestión de ventas online requiere un enfoque integral en la gestión de recursos humanos. Este plan se centra en la incorporación de perfiles clave y en la optimización de las funciones existentes para garantizar la eficiencia operativa, el servicio al cliente y el éxito comercial en un entorno digital y globalizado. La incorporación de nuevos roles, como el Community manager y un responsable exclusivo de ventas online, junto con la redefinición de tareas para el encargado de depósito, son pasos esenciales para alinear los objetivos de la empresa con las oportunidades que ofrece el comercio electrónico.

El Community manager será responsable de liderar la estrategia de marketing digital, asegurando una presencia efectiva en redes sociales y plataformas digitales, mientras que el encargado de ventas online coordinará todas las operaciones relacionadas con el canal e-commerce, desde la gestión de contenido hasta la resolución de consultas y problemas de los clientes. Por otro lado, el encargado de depósito, en colaboración con el equipo de ventas, desempeñará un papel crucial en la supervisión del inventario y la logística, implementando sistemas como el control ABC para optimizar el manejo de productos. Este enfoque integral en los recursos humanos permitirá a Cletta Bicipartes S.A. maximizar su capacidad operativa y posicionarse competitivamente en el mercado digital y en futuras operaciones de comercio exterior.

El organigrama actualizado de Cletta Bicipartes S.A. refleja la incorporación de nuevos recursos clave orientados a la optimización del canal digital y la logística asociada. Estas nuevas posiciones se integran dentro de las áreas existentes para fortalecer las operaciones y atender las necesidades del mercado digital.

Ilustración 10: Organigrama propuesto



Fuente: elaboración propia

Con estos ajustes, el organigrama de Cletta Bicipartes S.A. refleja una estructura más robusta y adaptada a las demandas del mercado digital, asegurando una operación eficiente y orientada al cliente tanto en el canal físico como en el online.

1. Área de Ventas y Distribución:

- Encargado de ventas online: Bajo esta posición se incorpora el Community Manager, quien será responsable de la estrategia de marketing digital, la gestión de contenido en redes sociales y la interacción con los clientes en el canal e-commerce. Esta función trabaja en sinergia con el encargado de ventas físicas, asegurando una alineación entre ambos canales.
- Responsable de ventas online: Este rol se enfoca en la supervisión y optimización de la experiencia del cliente en la tienda digital, incluyendo la gestión de precios, promociones y la relación con los clientes mayoristas.

2. Área de Depósito y Taller:

- Encargado de depósito: Complementado con un segundo recurso especializado en el canal digital, esta posición supervisa el inventario y coordina la logística de los pedidos online, trabajando de manera fluida con los servicios de transporte tercerizados. Además, implementa el sistema de control ABC para optimizar la gestión de productos, priorizando aquellos de mayor valor y rotación.

3. Área de Administración y Compras:

- Este departamento continúa supervisando los procesos administrativos y las adquisiciones estratégicas, asegurando una comunicación constante con los encargados de ventas online y depósito para evitar quiebres de stock y optimizar los tiempos de entrega.

A partir de la mejora anterior en el organigrama se incorpora el responsable de ventas del canal digital tendría varias tareas para asegurar una presencia digital efectiva, y maximizar las ventas en línea. En términos de personal a cargo debe delegar las tareas a ejecutar por el Community manager. El perfil de conocimientos de este rol debe orientarse a un Lic. en Marketing para el desempeño de estas tareas con experiencia en ventas online. Algunas de estas tareas serían:

- Gestión del contenido digital: debería asegurarse que la página web y redes sociales tengan contenido actualizado, atractivo y relevante, incluyendo descripción de los productos, imágenes y videos.
- Estrategia de marketing digital: crear estrategias para retener viejos clientes y atraer nuevos, a través de canales como redes sociales, mailing, anuncios pagos, y SEO.
- Monitoreo y análisis de métricas: analizar datos de tráfico, comportamiento de los usuarios, y tasas de conversión para optimizar campañas y mejorar la experiencia del usuario.

- Gestión de ventas online: coordinar y supervisar el proceso de ventas en la tienda on line, asegurando una experiencia de compra fluida y resolución de problemas o consultas de clientes
- Optimización de la experiencia del usuario: trabajar en conjunto con el programador web para mejorar la navegabilidad y funcionalidad de la tienda on line, asegurando que sea amigable e intuitiva para la compra. La actualización, control y gestión de los requerimientos al programador será tarea exclusiva de este rol para mantener a su cargo el correcto funcionamiento del canal.
- Servicio al cliente: gestionar la atención del cliente por el canal digital, respondiendo las consultas y asegurando la satisfacción del cliente.
- Innovación: mantenerse actualizado sobre las tendencias en e-commerce y marketing digital para implementar nuevas prácticas y así mantener a Cletta Bicipartes S.A. competitiva en el mercado.

Este recurso estará en constante contacto con el Directorio de la empresa para el proceso de toma de decisiones cuando respecta a una política de ventas específicas o bien el pricing de nuevos productos a incorporar dentro de la plataforma. Además de los nombrados anteriormente, será indispensable contar con un encargado de depósito, quien tendrá tareas específicas y en conjunto con el encargado de ventas on line y presencial serán los responsables de gestionar las ventas de manera efectiva. Es necesario destacar que este rol debe de complementarse con el actual encargado de depósito en una correcta división de tareas entre ambos. Este recurso será en el encargado del canal digital propiamente dado que debe velar por la relación con los servicios de logística tercerizados para la correcta entrega de los pedidos. Entre sus funciones se destacan:

- Gestión de inventario: será fundamental supervisar el inventario mensualmente, controlar entradas y salidas de productos, así como mercadería faltante, para optimizar las ventas, tanto en la venta digital como presencial. Este recurso debe mantener una relación fluida con el Encargado de compras para evitar quiebres de stock y la oferta de productos que requieren de un mayor tiempo de entrega.

- Preparación y envío de los pedidos: deberá controlar y organizar las compras web y presenciales estén en perfectas condiciones para ser despachadas. Esta tarea la realizará mediante el cotejo de orden de compra que deberá ser aprobada por parte del encargado de ventas online.
- Gestión y devolución de cambios: controlar los productos de cambios, tanto en tienda online como presencial, verificando el estado de los productos y modificando el inventario.
- Mantenimiento del orden del espacio de trabajo: asegurar que el depósito esté limpio, acomodado y seguro, que las normas de seguridad se cumplan para facilitar el trabajo y que no haya riesgos entre los colaboradores. Dado que actualmente la organización no dispone de un sistema de inventario se propone llevar a cabo un sistema de control ABC. Este modelo es una estrategia enfocada en los productos, permitiendo definir niveles de control según su importancia económica y uso, optimizando el tiempo esfuerzo y costo del manejo de inventarios.

La correcta gestión del inventario es un pilar fundamental para garantizar la eficiencia operativa de Cletta Bicipartes S.A., especialmente en el contexto de la expansión hacia un canal digital. La creciente complejidad en la administración de productos, tanto en el canal físico como en el e-commerce, requiere un enfoque estratégico que permita priorizar recursos y optimizar el manejo de los bienes almacenados. En este marco, la implementación del sistema ABC de control de inventarios se presenta como una solución eficiente para clasificar los productos según su valor económico y rotación, permitiendo una supervisión diferenciada y adaptada a las características de cada categoría.

El sistema ABC divide los productos en tres grupos principales: A, B, y C, basándose en su importancia económica y su frecuencia de movimiento. Los productos de categoría A representan un porcentaje menor del inventario total pero poseen un alto valor económico y rotación, por lo que requieren una supervisión rigurosa. Por otro lado, los productos B tienen una relevancia moderada, con controles menos exhaustivos, mientras que los de categoría C son aquellos de menor valor y alta frecuencia de uso, demandando un manejo más simple. Este enfoque permitirá a Cletta mantener un equilibrio entre

eficiencia operativa, costos logísticos y satisfacción del cliente, asegurando un flujo constante de productos tanto en las ventas digitales como en las presenciales. La implementación de este sistema no solo optimizará el inventario, sino que también fortalecerá la capacidad de respuesta ante la demanda del mercado, consolidando la posición de Cletta como un actor competitivo en su sector.

3.4 Plan de Operaciones

El plan de operaciones para Cletta Bicipartes S.A. tiene como objetivo optimizar los procesos logísticos, administrativos y de comercialización en el contexto de la expansión hacia un canal digital y la integración de nuevas estrategias de gestión de inventarios y ventas. Este documento detalla las actividades clave, los recursos involucrados y las metas operativas necesarias para garantizar la eficiencia y sostenibilidad de las operaciones.

Gestión de Inventarios

La gestión de inventarios será uno de los pilares fundamentales para asegurar la disponibilidad de productos y minimizar los costos de almacenamiento. Cletta adoptará el sistema ABC de control de inventarios, clasificando los productos en tres categorías según su valor y rotación:

- Tipo A: productos de alto valor y baja calidad, requieren supervisión frecuente y detallada. En esta categoría podríamos incluir productos como las cubiertas de bicicletas, que tiene alto costo y tienen muchísima rotación, como así productos de gama alta cambios, piñones, cascos, asientos, y las bicicletas.
- Tipo B: productos de valor e importancia media, con controles moderados. podemos destacar en este punto los puños, manijas de frenos, cadenas, eslingas, pedales, caramañolas, parches y soluciones, cámaras de todos los rodados, infladores, indumentaria,
- Tipo C: productos de bajo valor, que requieren mínima supervisión, permitiendo reducir costos operativos. En esta sección incluimos bulones, ejes, calcomanías, bolillas, tacos de frenos, corta cadenas, grasas, rayos.

Acá aclarar el tema de que los productos en Cletta de menor valor son los que más rotación tienen.

- Por valor total: agrupa a los productos según el valor total del dinero invertido, determinando niveles de control y políticas según el valor total.
- Control de calidad: asegurarse que los productos se encuentren en buen estado, limpios, sin fallas, en su packaging, para que el cliente reciba su compra en buen estado y se lleve una buena experiencia.

El encargado de depósito, en colaboración con el encargado de compras, garantizará un flujo eficiente de mercancías, manteniendo relaciones con proveedores clave para evitar interrupciones en el suministro.

Logística y Distribución

La logística será gestionada a través de una combinación de distribución propia y servicios tercerizados.

- Tercerización del envío: Para las ventas digitales, los pedidos serán despachados mediante empresas de logística reconocidas como Andreani y OCA, asegurando cobertura en todo el país.
- Preparación de pedidos: El encargado de depósito será responsable de verificar, empacar y despachar los pedidos. Esto incluirá un cotejo previo con el encargado de ventas online para asegurar la exactitud del pedido.
- Control de calidad: Antes del envío, los productos serán revisados para garantizar que cumplan con los estándares de presentación y funcionalidad, asegurando la satisfacción del cliente.

Operaciones en el Canal Digital

El canal digital será el principal punto de contacto con los clientes mayoristas y minoristas en la nueva etapa de Cletta.

- Gestión del sitio web: El encargado de ventas online y el Community manager trabajarán en conjunto para mantener el contenido actualizado, con descripciones detalladas, imágenes de calidad y disponibilidad de productos en tiempo real.

- **Monitoreo y análisis de datos:** Se implementarán herramientas analíticas para medir el tráfico, las tasas de conversión y el comportamiento del cliente, permitiendo realizar ajustes en tiempo real.
- **Promociones y ofertas:** El canal digital ofrecerá descuentos específicos para clientes mayoristas que compren en volumen, con precios competitivos y financiación flexible.

Operaciones en el Canal Presencial

El canal presencial continuará funcionando en el depósito de San Vicente, Córdoba, donde también se ofrecerá atención a clientes locales.

- **Sincronización con el canal digital:** Los inventarios y las promociones estarán integrados para evitar duplicaciones o discrepancias entre ambos canales.
- **Atención al cliente:** El personal de tienda estará capacitado para atender consultas y gestionar devoluciones, asegurando una experiencia fluida para los clientes.

Gestión de Cambios y Devoluciones

El manejo de cambios y devoluciones será estandarizado tanto en el canal digital como en el presencial.

- **Proceso unificado:** Todos los productos devueltos serán revisados para verificar su estado y reincorporados al inventario según corresponda.
- **Comunicación eficiente:** El encargado de depósito será el punto de contacto principal para resolver incidencias relacionadas con devoluciones, trabajando estrechamente con el área de ventas online.

Estrategias de Optimización

Para mejorar la eficiencia operativa y la rentabilidad, se implementarán las siguientes estrategias:

- **Automatización de procesos:** Integrar software de gestión de inventarios y pedidos para reducir errores manuales.

- Capacitación del personal: Formación continua para los nuevos roles (Community manager y encargado de ventas online) y actualización para los actuales, asegurando un uso óptimo de las herramientas digitales y logísticas.
- Monitoreo de indicadores clave: Seguimiento regular de métricas operativas como rotación de inventario, tiempos de despacho y satisfacción del cliente.

Recursos Clave

- Infraestructura: El depósito actual será el centro operativo principal, con espacio suficiente para almacenamiento, preparación de pedidos y atención presencial.
- Personal: El equipo estará compuesto por el Community manager, el encargado de ventas online, el encargado de depósito y colaboradores adicionales para apoyar en las operaciones diarias.
- Tecnología: Software de e-commerce, herramientas de análisis web y un sistema de control ABC integrado para la gestión de inventarios.

Metas Operativas

- Corto plazo: Implementar el sistema ABC y garantizar la sincronización del inventario entre los canales digital y presencial.
- Mediano plazo: Lograr un tiempo de entrega promedio de 48 horas para pedidos digitales en toda la provincia de Córdoba y 72 horas para envíos nacionales.
- Largo plazo: Consolidar el canal digital como el principal generador de ingresos, alcanzando un 40% de las ventas totales dentro de los primeros dos años de operación.

El plan de operaciones de Cletta Bicipartes S.A. está diseñado para maximizar la eficiencia, garantizar la satisfacción del cliente y adaptarse a las nuevas demandas del mercado digital. A través de una gestión optimizada del inventario, logística eficiente y un enfoque estratégico en el canal digital, Cletta

estará preparada para fortalecer su posición en el mercado y asegurar un crecimiento sostenible.

3.4 Plan de evaluación económica y financiera

El presente análisis económico y financiero tiene como objetivo evaluar la viabilidad y rentabilidad del proyecto de implementación del canal digital y la plataforma e-commerce de Cletta Bicipartes S.A. Esta evaluación es esencial para determinar el impacto económico de la iniciativa, considerando tanto las inversiones iniciales como los ingresos y costos operativos proyectados a lo largo de un horizonte temporal de cinco años. Asimismo, se han calculado indicadores clave como el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), que permiten cuantificar el retorno esperado de la inversión y comparar su atractivo frente a otras alternativas.

En este marco, se han incorporado las proyecciones de ingresos provenientes de las ventas digitales mayoristas y minoristas, los costos operativos anuales, y las inversiones en infraestructura, tecnología y recursos humanos necesarios para garantizar el éxito del proyecto. El análisis también considera las dinámicas del mercado digital en Argentina, incluyendo el crecimiento del comercio electrónico en el rubro de accesorios para vehículos y las expectativas de expansión en los próximos años. Los resultados del análisis no solo ofrecen una visión integral del potencial económico del proyecto, sino que también identifican las oportunidades y riesgos clave asociados a su implementación. Este enfoque proporciona a Cletta una base sólida para la toma de decisiones estratégicas en su proceso de transformación digital. El valor de todo el flujo de fondos se estimó en dólares tomando como valor asimilable a la moneda extranjera, en \$1.061.

Inversiones Iniciales

1. Desarrollo de la Plataforma E-commerce:

- Costo de diseño y programación web: \$3.200.000 ARS (costo único).
- Licencias y hosting anual: \$300.000 ARS.

- Implementación de herramientas de analítica y SEO: \$450.000 ARS. anuales

2. Infraestructura Adicional:

- Adquisición de equipos para el manejo de inventarios y logística (lectores de código, impresoras, etc.): \$1.200.000 ARS.
- Mejoras logísticas para integración con servicios tercerizados: \$800.000 ARS.

3. Capacitación del Personal:

- Capacitación del Community manager, encargado de ventas online y encargado de depósito: \$250.000 ARS.

Costos Operativos Anuales

1. Personal:

- Community Manager: \$1.200.000 ARS mensuales.
- Encargado de Ventas Online: \$1.500.000 ARS anuales.
- Encargado de Depósito (dedicado al canal digital): \$1.200.000 ARS anuales.

2. Marketing Digital:

- Publicidad en redes sociales y campañas de pago (Google Ads, Instagram): \$1.500.000 ARS.
- Creación de contenido audiovisual: \$500.000 ARS.

3. Logística y Envíos:

- Costos estimados por tercerización de envíos: \$2.400.000 ARS anuales.

4. Mantenimiento del E-commerce:

- Soporte técnico y actualización de la plataforma: \$350.000 ARS anuales.

Proyección de Ingresos

1. Ventas Digitales Estimadas: las mismas se estiman en un 26,5% respecto del valor observado en el Estado de Resultado del último disponible para la empresa.

Tasa de descuento

La tasa de descuento puede calcularse utilizando el modelo de CAPM (Capital Asset Pricing Model). Este modelo es ampliamente utilizado para estimar el rendimiento requerido de una inversión, y se basa en la siguiente fórmula:

$$Tasa\ de\ descuento = R_f + \beta * (R_m - R_f)$$

Donde:

- R_f : Rendimiento del activo libre de riesgo (por ejemplo, bonos soberanos como el bono del Tesoro de EE. UU. o un bono local con bajo riesgo, como GD30 en Argentina si se toma en dólares).
- β : Beta del activo o proyecto, que mide la sensibilidad del rendimiento de la inversión en relación con el mercado. Es un indicador de riesgo sistemático.
 - $\beta=1$: El activo se mueve en línea con el mercado.
 - $\beta>1$ El activo es más volátil que el mercado.
 - $\beta<1$ El activo es menos volátil que el mercado.
- R_m : Rendimiento esperado del mercado (por ejemplo, rendimiento promedio del índice de acciones relevantes para el proyecto o sector).

El cálculo de la tasa de descuento se realizó teniendo en consideración que el bono a 10 años de Estados Unidos encuentra una tasa en dólares de 4.23% al 30/11/2024. En función de estos supuestos también se consideró la tasa de mercado en dólares para el país del 10.34% del bono GD30 de la República Argentina. Por último, el Beta desapalancado del tipo de producto calculado por Damodaran en 1.24 para el rubro de industria alimenticia, arroja los resultados que se presentan en la tabla.

Tabla 5: Estimación de la tasa de descuento

Rf	4%
B	1.24
Rm	7,00%
Tasa de descuento	6,97%

Fuente: elaboración propia

Evaluación de Riesgos y Beneficios

Riesgos:

- Dependencia inicial de la tercerización logística, lo que podría impactar en los tiempos de entrega y la experiencia del cliente.
- Curva de aprendizaje del equipo respecto al uso de herramientas digitales.
- Volatilidad económica que podría afectar los costos de publicidad y servicios tercerizados.

Beneficios:

- Incremento significativo en el alcance geográfico, captando clientes fuera de Córdoba y en otras provincias.
- Diversificación de ingresos mediante la integración de clientes mayoristas y minoristas en un mismo canal.
- Mayor eficiencia operativa gracias a la centralización de inventarios y la automatización de procesos.

El análisis financiero presentado para el proyecto de implementación del canal digital y la plataforma de e-commerce de Cletta Bicipartes S.A. muestra resultados positivos, respaldando su viabilidad económica y rentabilidad a largo plazo. En primer lugar, las ventas proyectadas reflejan un crecimiento constante a lo largo de los cinco años evaluados, comenzando con \$110.584 en el primer año y alcanzando \$124.464 en el quinto. Este incremento progresivo evidencia el potencial de expansión del canal digital y la capacidad de la empresa para capturar una mayor cuota de mercado. Por otro lado, los costos asociados, como el costo de bienes vendidos y los gastos administrativos y de comercialización adicionales, se mantienen relativamente estables en proporción a las ventas, lo

que indica un control adecuado de los costos operativos y una gestión eficiente de los recursos.

En términos de flujos de fondos, se observa que, aunque inicialmente negativos debido a la inversión inicial de \$5.844, los flujos comienzan a ser positivos a partir del segundo año. Este cambio señala que el proyecto recupera rápidamente la inversión inicial, generando excedentes financieros sostenibles en los años subsiguientes. Los flujos descontados, calculados utilizando una tasa de descuento del 7,66%, confirman la generación neta de valor del proyecto, con un saldo acumulado positivo al final del quinto año.

El Valor Actual Neto (VAN) del proyecto es de \$1.083, lo que implica que, al descontar los flujos futuros a la tasa de descuento seleccionada, el proyecto genera un valor adicional sobre el capital invertido. Este resultado positivo demuestra que la implementación del canal digital es financieramente viable, creando riqueza para la empresa.

Además, la Tasa Interna de Retorno (TIR) del proyecto se estima en un 11,36%, superando la tasa de descuento del 7,66%. Esto indica que el retorno esperado del proyecto excede el costo de oportunidad del capital, lo que refuerza su atractivo desde el punto de vista financiero. La TIR no solo valida la rentabilidad del proyecto, sino que también lo posiciona como una opción estratégica favorable para Cletta Bicipartes S.A.

Finalmente, el análisis de los flujos de fondos descontados acumulados muestra que el proyecto alcanza el punto de equilibrio en el cuarto año, momento a partir del cual los flujos acumulados se vuelven positivos y alcanzan un saldo final de \$1.083 al final del período. Esto significa que el proyecto no solo recupera la inversión inicial, sino que también genera beneficios adicionales durante su vida útil. En resumen, el análisis económico y financiero confirma que el proyecto de implementación del canal digital y la plataforma de e-commerce es rentable y viable. La combinación de un VAN positivo, una TIR superior al costo del capital y una proyección de ingresos en constante crecimiento refuerzan la conveniencia de llevar adelante esta iniciativa. Este resultado posiciona a Cletta Bicipartes S.A. en un camino sólido para expandir su presencia en el mercado, mejorar su competitividad y garantizar su sostenibilidad financiera a largo plazo.

Tabla 6:Flujo de Fondos

Conceptos	0	1	2	3	4	5
Ventas de bienes		\$110.584	\$113.902	\$117.319	\$120.838	\$124.464
Costo de bienes vendidos		-\$70.603	-\$72.721	-\$74.903	-\$77.150	-\$79.464
Gasto de administración y comercialización adicionales		-\$43.167	-\$39.538	-\$39.538	-\$39.538	-\$39.538
Ganancia del ejercicio antes de impuestos		-\$3.185	\$1.643	\$2.878	\$4.151	\$5.461
Impuesto a las ganancias		\$293	-\$151	-\$265	-\$382	-\$503
Inversión inicial	-\$ 5.844					
Flujo de Fondos	-\$ 5.844	-\$2.892	\$1.492	\$2.613	\$3.769	\$4.959
Flujos de fondos descontados	-\$ 5.844	-\$ 2.686	\$ 1.287	\$ 2.094	\$ 2.805	\$ 3.428
Flujo de fondos descontados acumulados	-\$ 5.844	-\$ 8.530	-\$ 7.243	-\$ 5.149	-\$ 2.344	\$ 1.083

VAN	\$ 1.083
TIR	11,36%

Fuente: elaboración propia

CONCLUSIONES

El desarrollo e implementación del canal digital y la plataforma e-commerce para Cletta Bicipartes S.A. representa un hito estratégico que fortalece su posición en el mercado y asegura un crecimiento sostenible a largo plazo. Este proyecto amplía significativamente la cobertura geográfica de la empresa, permitiéndole llegar a localidades que anteriormente no se abastecían, al mismo tiempo que facilita la venta tanto a consumidores finales como a clientes mayoristas. La diversificación de los canales de comercialización consolida la competitividad de Cletta en el sector de bicicletas y repuestos, respondiendo a las demandas de un mercado cada vez más dinámico.

El análisis económico y financiero confirma la viabilidad del proyecto, con un Valor Actual Neto (VAN) positivo y una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 11,36%, ambos indicadores superiores a la tasa de descuento asumida del 7,66%. Esto demuestra que la inversión inicial, enfocada en tecnología, recursos humanos y logística, está plenamente justificada y tiene un alto potencial de retorno. Asimismo, la implementación del modelo de control ABC para la gestión de inventarios optimiza los recursos operativos y garantiza la disponibilidad de productos clave, reduciendo riesgos y mejorando la experiencia del cliente.

La incorporación de nuevos perfiles, como el Community Manager y el Responsable de Ventas Digitales, refuerza las capacidades de Cletta para gestionar eficientemente el canal e-commerce. Estas posiciones clave, combinadas con el rediseño del organigrama, fomentan una mejor coordinación interna entre las áreas estratégicas y operativas, asegurando que la empresa esté preparada para los desafíos de la transformación digital.

El mercado internacional de bicipartes presenta oportunidades significativas para Cletta. La creciente demanda en mercados vecinos, como Brasil y Chile, junto con las tendencias globales hacia la movilidad sostenible, posiciona a la empresa en una ventaja competitiva para explorar nuevas alianzas estratégicas y expandir su presencia internacional. Al mismo tiempo, el proyecto responde a las expectativas del consumidor moderno, promoviendo bicicletas como una alternativa de transporte sostenible y reforzando la reputación corporativa de la empresa.

Sin embargo, el proyecto también enfrenta retos asociados a la flexibilización regulatoria, que incrementa la competencia en el mercado nacional. Para mitigar estos riesgos, Cletta deberá implementar estrategias digitales agresivas y mantener un enfoque constante en la calidad de sus productos y servicios. La plataforma e-commerce, diseñada para ofrecer una experiencia intuitiva, opciones de pago flexibles y un servicio postventa efectivo, será clave para fortalecer la fidelización de clientes y garantizar su diferenciación en un mercado competitivo.

En conclusión, este proyecto no solo representa una hoja de ruta para el crecimiento y modernización de Cletta Bicipartes S.A., sino que también establece un modelo replicable para empresas en el sector de bicicletas y repuestos. Al integrar tecnología, optimizar recursos y priorizar la satisfacción del cliente, Cletta se posiciona como un referente en su industria, preparado para adaptarse a un entorno globalizado y digital. Este plan sienta las bases para un crecimiento sostenible y diversificado, asegurando su competitividad en el futuro.

BIBLIOGRAFÍA

- Alva Maldonado, E.X., & Manrique Rodríguez, M C. (2020). *Como ruedas*. Trabajo de Investigación para optar al Grado de Bachiller en Administración de empresas. Facultad de Ciencias Empresariales. Universidad Científica del Sur. Lima, Perú.
- Amador-Mercado, C. Y. (2022). El análisis PESTEL. *Uno Sapiens Boletín Científico de la Escuela Preparatoria No. 1*, 4(8), 1-2.
- ANSV. (2022). *Semana de la Movilidad Sustentable: estadísticas de peatones y ciclistas en el país*. Publicado el 19/09/2022, extraído del URL: <https://acortar.link/2OIL9h>
- Argentina.gob.ar. (2019). *Resolución 571/2019*. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/resoluci%C3%B3n-571-2019-328731>
- Argentina.gob.ar. (2021). *Acta final 7: Normativa nacional sobre bicicletas*. Recuperado de https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2021/11/acta_final_7.pdf
- Argentina.gob.ar. (n.d.). *Certificar cámaras y cubiertas de bicicletas*. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/servicio/certificar-camaras-y-cubiertas-de-bicicletas>
- Argentina.gob.ar. (n.d.). *El Gobierno Nacional reduce la burocracia para alentar la baja del precio de las bicicletas*. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-gobierno-nacional-reduce-la-burocracia-para-alentar-la-baja-del-precio-de-las-bicicletas>
- Argentina.gob.ar. (n.d.). *Se aplicaron medidas antidumping definitivas para proteger la industria nacional de bicicletas*. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/se-aplicaron-medidas-antidumping-definitivas-para-proteger-la-industria-nacional-de-0>
- Becerra Rodríguez, J. I. (2018). *Plan de negocios Bikepro S.A.S*. Finanzas y Comercio Internacional, Facultad de Economía, Empresa y Desarrollo Sostenible. Universidad de La Salle.

- Bicicleta.cdecomunicacion.es. (2022). *España, líder en la exportación de bicicletas fuera de la Unión Europea en 2021*. Recuperado de <https://bicicleta.cdecomunicacion.es/sector/52834/espana-lider-en-la-exportacion-de-bicicletas-fuera-de-la-union-europea-en-2021>
- Chiavenato, I. (2017). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.
- CIMBRA (2023). *Caída en la demanda de rodados y culpa a la economía*. Diario Digital El Ciudadano. Publicado el 03/11/2023, extraído del URL: <https://acortar.link/vmGf7V>
- Cronista. (n.d.). *Bicicletas: La industria sigue pedaleando para lograr los números pre-pandemia*. Recuperado de <https://www.cronista.com/pyme/negocios-pyme/bicicletas-la-industria-sigue-pedaleando-para-lograr-los-numeros-pre-pandemia/>
- DataMéxico. (2023). *Bicicletas y demás velocípedos (incluidos los triciclos de reparto), sin motor*. Recuperado de <https://www.economia.gob.mx/datamexico/es/profile/product/bicycles-and-other-cycles-including-delivery-tricycles-not-motorized>
- El Ciudadano Web. (n.d.). *Cámara Industrial de Bicicletas advierte caída de 30% en la demanda de rodados y culpa a la economía*. Recuperado de <https://www.elciudadanoweb.com/camara-industrial-de-bicicletas-advierte-caida-de-30-en-la-demanda-de-rodados-y-culpa-a-la-economia/>
- García, A., & Sánchez, R. (2018). *Gestión financiera: Herramientas y estrategias para la toma de decisiones*. ESIC Editorial.
- Grant, R. M. (2016). *Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases Edition* (9th ed.). Wiley.
- Infobae. (2024). *Importación de bicicletas: el Gobierno elimina trabas para reducir precios en el mercado interno*. Publicado el 12/09/2024, extraído del URL: https://www.infobae.com/movant/2024/09/12/importacion-de-bicicletas-el-gobierno-elimina-trabas-para-reducir-precios-en-el-mercado-interno/?utm_source=chatgpt.com
- Infobae. (2024, septiembre 12). *Importación de bicicletas: El Gobierno elimina trabas para reducir precios en el mercado interno*. Recuperado de

<https://www.infobae.com/movant/2024/09/12/importacion-de-bicicletas-el-gobierno-elimina-trabas-para-reducir-precios-en-el-mercado-interno/>

- Intriago, I., & Gioverti, L. (2018). *Plan de negocio para la instalación y funcionamiento de un almacén para la comercialización de accesorios y repuestos de motocicletas en el cantón Junín, provincia de Manabí* (Doctoral dissertation).
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2017). *Exploring Strategy: Text and Cases* (11th ed.). Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson.
- Mankiw, N. G. (2020). *Principles of Economics* (9th ed.). Cengage Learning.
- Massa, L., Tucci, C. L., & Afuah, A. (2017). A critical assessment of business model research. *Academy of Management annals*, 11(1), 73-104.
- Mordor Intelligence. (2024). *Tamaño del mercado de bicicletas y análisis de acciones - Informe de la industria*. Recuperado de <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/bicycle-market>
- OECD. (2022). *Bicicletas y demás velocípedos, incl. los triciclos de reparto, sin motor*. Recuperado de <https://oec.world/es/profile/hs/bicycles>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Oliveira, M. A. Y., & Ferreira, J. J. P. (2011). Business Model Generation: A handbook for visionaries, game changers and challengers. *African journal of business management*, 5(7), 22-30.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. The Free Press.
- RunRepeat. (2021). *Estadísticas de ciclismo*. Recuperado de [\https://runrepeat.com/es/estadisticas-de
- Sampieri, R. H. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw Hill México.
- Shafer, S. M., Smith, H. J., & Linder, J. C. (2005). The power of business models. *Business horizons*, 48(3), 199-207.

Statista. (2024). *Principales países exportadores de bicicletas del mundo en 2023*. Recuperado de

<https://es.statista.com/estadisticas/1121986/ranking-mundial-de-paises-segun-el-valor-de-las-exportaciones-de-bicicletas/>

Villarán, K. W. (2009). Plan de negocios. *Herramientas para evaluar la viabilidad de un negocio*, USAID Perú y Ministerio de la Producción, Perú.