



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

FCE
FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

PLAN DE NEGOCIOS: PARADOR SILICATO

Trabajo de Investigación

Autor

Diego Silicato

Diegosilicato@gmail.com

Profesor Tutor

Gustavo Maddio

Mendoza 2021

Resumen técnico

El desarrollo de una propuesta de valor para el ciclista se ha vuelto una necesidad debido al gran crecimiento del uso de las bicicletas en todas sus modalidades lo cual no ha ido acompañado con cambios en su mercado.

La intención del presente trabajo de investigación es la elaboración de una propuesta de valor completa para el ciclista de la provincia de Mendoza a través de la creación de un parador para estos, éste servirá como eje para anexar más servicios para el ciclista con el objetivo de crear una oferta completa que abarque aspectos como salud, charlas informativas, seguridad y esparcimiento.

La metodología seleccionada será de forma secuencial yendo de lo general hacia lo particular. Se detallará la historia del ciclismo continuando con los aspectos que se desprenden de la práctica de esta actividad como; salud, seguridad y actividades de esparcimiento. Luego se analizarán aspectos teóricos que permitan entender los aspectos fundamentales para la creación de una organización y el funcionamiento de la misma. Y Por último serán aplicados los conceptos detallados.

Los resultados del trabajo nos indican: 1) Existe una gran necesidad unificar los servicios relacionados al ciclismo en una sola propuesta. 2) Ningún parador en Mendoza se encuentra adaptado funcionalmente para un ciclista. 3) Si bien se está adaptando la ciudad para la comodidad del ciclista aún falta mucho por desarrollar. 4) Las condiciones del mercado hacen que la propuesta sea sumamente rentable y diferenciada.

Palabras clave: propuesta de valor, diferenciación, oportunidad, rentabilidad y mercado de paradores

Contenido

1. CAPITULO I: INTRODUCCIÓN	8
1.1 LA EMPRESA:	8
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:	8
1.3 OBJETIVOS:	8
1.3.1 OBJETIVOS GENERALES:	8
1.3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS:	9
1.4 HIPOTESIS:	9
1.5 LIMITACIONES:	9
1.6 ALCANCE:	10
1.7 JUSTIFICACIÓN:	10
2. CAPITULO II: MARCO TEORICO	11
2.1 HISTORIA DEL CICLISMO:	11
2.2 TIPOS DE BICICLETAS:	11
2.3 MODALIDADES DEL CICLISMO:	19
2.4 PROYECCION DEL CICLISMO:	21
2.5 FACTORES QUE INFLUYERON EN EL AUMENTO DE LA DEMANDA:	22
2.6 COMPLICACIONES QUE TRAJO LA PANDEMIA:	23
2.7 MENDOZA APUESTA A LAS CICLOVIAS:	24
2.8 SALUD Y CICLISMO:	26
2.8.1 BENEFICIOS DE LA BICICLETA A NUESTRA SALUD:	26
2.8.2 UNA ALIMENTACION CORRECTA ES FUNDAMENTAL:	26
2.9 LAS REDES SOCIALES Y EL CICLISMO:	27
2.9.1 ¿QUE SON LAS REDES SOCIEALES?	27
2.9.2 REDES SOCIALES MAS RECONOCIDAS	28
2.9.3 ¿COMO SON UTILIZADAS EN EL CICLISMO?	28
2.9.4 REDES SOCIALES PARA CICLISTAS:	29
2.10 PARADORES	30
2.10.1 ¿QUE ES UN PARADOR?	31
2.10.2 OFERTA GASTRONOMICA:	35
2.10.3 ¿ESTAN DISEÑADOS VERDADERAMENTE PARA LOS CICLISTAS?	36
ANALISIS INTERNO:	37
2.11 MISION	37

2.12	VISION:	38
2.13	CULTURA:	38
2.14	ANALISIS FODA:	39
2.14.1	DEFINICION:.....	39
2.14.2	FORTALEZAS:	39
2.14.3	DEBILIDADES:	40
2.14.4	OPORTUNIDADES:	40
2.14.5	AMENAZAS:	40
2.14.6	RESUMEN FODA:	40
2.14.7	CURSOS DE ACCION:.....	41
2.14.8	ESTRATEGIA FO:	42
2.14.9	ESTRATEGIA DO.....	42
2.15	ESTRATEGIA FA.....	42
2.15.1	ESTRATEGIA DA	42
	ANALISIS DEL SECTOR DE NEGOCIOS	42
2.16	DEFINICION:.....	42
2.17	ANALISIS VARIABLES NIVEL 1:	44
2.17.1	CLIENTES.....	44
2.17.2	EMPRESA:	45
2.17.3	COMPETENCIA:.....	47
2.18	ANALISIS VARIABLES NIVEL 2:	48
2.18.1	PROVEEDORES:.....	48
2.18.2	POSIBLES NUEVOS INGRESANTES	49
2.19	ANALISIS VARIABLES NIVEL 3:	51
2.20	CICLO DE VIDA DEL SECTOR DE NEGOCIOS:	53
	MERCADO OBJETIVO:	54
2.21	DEFINICION:.....	54
2.22	SEGMENTACION DE MERCADO:.....	55
2.22.1	NIVELES DE SEGMENTACION:	55
2.22.2	BASES PARA SEGMENTAR:	56
	ESTRATEGIA A SEGUIR	57
2.23	DEFINICIONES:.....	57
2.24	TIPOS DE ESTRATEGIA:	57
2.24.1	ESTRATEGIA DE PRECIOS:.....	58

2.24.2	ESTRATEGIA DE MARCA/PRECIOS:	58
2.24.3	ESTRATEGIA DE MARCA:	58
2.24.4	ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO:	61
2.24.5	ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO:	61
2.25	ALIANZA ESTRATEGICA:	63
2.25.1	TIPOS DE ALIANZAS:	63
PLAN DE MARKETING		64
2.26	DEFINICION:	64
2.27	PRODUCTO:	64
2.28	PRECIO:	65
2.29	PLAZA:	66
2.30	PROMOCIÓN:	66
ANALISIS ESTRUCTURAL DEL ORGANIZACIÓN:		67
2.31	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SUS ELEMENTOS:	67
2.32	TIPOS DE ESTRUCTURA:	68
2.33	ORGANIGRAMA:	72
2.34	PUESTOS Y PERSONAL:	73
ANALISIS OPERATIVO Y PLAN DE PRODUCCIÓN:		75
2.35	PROCESO DE PRODUCCIÓN:	75
2.36	NECESIDADES Y REQUERIMIENTO DE PRODUCCION:	75
2.37	PROVEEDORES:	76
ANALISIS FINANCIERO		76
2.38	DEFINICION:	76
2.39	COSTOS:	76
2.39.1	FIJOS:	76
2.39.2	VARIABLES:	77
2.40	FACTIBILIDAD:	77
2.40.1	FACTIBILIDAD TECNICA:	77
2.40.2	FACTIBILIDAD ECONOMICA:	77
2.40.3	FACTIBILIDAD FINANCIERA:	78
2.40.4	ADMINISTRACION FINANCIERA:	78
2.40.5	DECISIONES DE INVERSION:	78
2.41	DECISIONES DE FINANCIAMIENTO:	79
2.42	TASA DE COSTO DE CAPITAL:	80

2.43	FLUJO DE FONDO PROYECTADO:	81
2.44	CRITERIOS DE DECISIÓN	81
2.44.1	VALOR ACTUAL NETO (VAN):	81
2.44.2	TASA INTERNA DE RETORNO (TIR):	82
2.44.3	PERIODO DE RECUPERACION DESCONTADO:	83
2.45	ESCENARIOS:	83
2.45.1	PESIMISTA:	83
2.45.2	OPTIMISTA:.....	84
3.	CAPITULO III: PRACTICA	85
	ANALISIS INTERNO	85
3.1	MISION:	85
3.2	VISION:	85
3.3	CULTURA:	85
3.4	ANALISIS FODA:	85
3.5	CURSOS DE ACCION:.....	87
	ANALISIS DEL SECTOR DE NEGOCIOS	88
3.6	ANALISIS VARIABLES NIVEL 1:	88
3.7	ANALISIS VARIABLE NIVEL 2:	95
3.8	ANALISIS VARIABLE NIVEL 3:	97
3.9	CICLO DE VIDA DEL SECTOR DE NEGOCIOS:.....	101
	MERCADO OBJETIVO	101
3.10	SEGMENTACION DE MERCADO:.....	101
	ESTRATEGIA A SEGUIR	102
3.11	TIPOS DE ESTRATEGIA:	102
3.12	ALIANZA ESTRATEGICA:.....	103
	PLAN DE MARKETING	104
3.13	OBJETIVOS:	104
3.14	PRODUCTO:	104
3.15	PRECIO:.....	106
3.16	PLAZA:	110
3.17	PROMOCION:	111
	ANALISIS ESTRUCTURAL DE LA ORGANIZACIÓN	112
3.18	TIPO DE ESTRUCTURA:	112
3.19	ORGANIGRAMA:.....	113

3.20	PUESTOS Y PERSONAL:.....	113
	ANALISIS OPERATIVO Y PLAN DE PRODUCCION	116
3.21	PROCESO DE PRODUCCION:.....	116
3.22	NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS DE PRODUCCION:	120
3.23	PROVEEDORES:.....	127
	ANALISIS FINANCIERO	127
3.24	COSTOS:.....	127
3.24.1	COSTOS FIJOS	127
3.24.2	COSTOS VARIABLES:	132
3.25	FACTIBILIDAD Y ANALISIS FINANCIERO:.....	136
3.26	ESCENARIOS:	139
4.	CAPITULO IV: CONCLUSIONES GENERALES.....	141
5.	CAPITULO V: BIBLIOGRAFIA	142

1. CAPITULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 LA EMPRESA:

Silicato Bike es una empresa dedicada a la comercialización de bicicletas, insumos y accesorios para ciclistas y presta servicios de mantenimiento a los rodados. Su casa central está ubicada en la zona de Lujan de Cuyo en Ruta Panamericana 6998, también disponen de un showroom en donde comercializan indumentaria y accesorios exclusivos para ciclistas, el mismo se encuentra en Chacras Point.

Fue fundada por José Silicato en el año 1946, la firma posee 70 años de trayectoria. En la actualidad se encuentra administrada por su tercera generación, con Martin Silicato y Andrés Silicato como propietarios.

El staff actual de Silicato Bike está formada por 4 personas. Como es costumbre en una Pyme los dueños tienen responsabilidades operativas dentro de la institución. Martin Silicato y Andrés Silicato además de encargarse de la dirección de la firma realizan actividades inherentes a realización de servicios, atención al cliente y encargado de compras, además de las tareas administrativas. La tercera persona es Lucas Yatser el cual únicamente es mecánico de bicicletas, por último, Federico Funes quien es encargado de atender el showroom.

Silicato Bike se destaca por su gran servicio técnico, ofrece precios accesibles y una gran experiencia.

Esta firma no dispone de marcas líderes de bicicletas, tiene la representación de Venzo la cual es una marca de consumo masivo en el ciclismo por este motivo también es comercializada por la mayoría de los comercios del rubro en Argentina.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

Silicato Bike está en un continuo proceso de expansión, el mismo ha llevado que dicha empresa tenga la oportunidad de trasladar sus instalaciones a un lugar mucho más amplio con un gran espacio físico en la parte exterior de su local comercial. Se encuentra con el desafío de incursionar en un nuevo rubro como es el gastronómico: instalar un parador exclusivo para ciclista, donde sus clientes puedan descansar y alimentarse, viviendo una experiencia sumamente gratificante.

1.3 OBJETIVOS:

1.3.1 OBJETIVOS GENERALES:

- Determinar la viabilidad de establecer junto a su local comercial un parador exclusivo para ciclistas.
- Diseñar una experiencia completa para cliente actual de la organización Silicato Bike y sus clientes potenciales.

- Atraer clientes potenciales a través de estos nuevos servicios.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS:

1. Realizar un diagnóstico del sector de resto-bar orientado al ciclismo de la provincia de Mendoza determinando sus oportunidades y amenazas.
2. Analizar las fortalezas y debilidades del Parador Silicato que permitan determinar si puede obtener o no un diferencial incursionando en este nuevo rubro.
3. Investigar las ofertas actuales que ofrecen otros paradores en la provincia de Mendoza para diseñar un espacio pensado para el ciclista mendocino.
4. Realizar un estudio legal para conocer las normas a respetar en el ámbito alimenticio.
5. Determinar la viabilidad económica y financiera de incursionar en este nuevo rubro.
6. Establecer los beneficios económicos que podrá obtener el Parador Silicato junto a su red de servicios al atraer nuevos clientes o aumentar el ticket promedio de venta de los clientes actuales de Silicato Bike.
7. Combinar el funcionamiento de las empresas aliadas en una aplicación móvil propiedad del Parador Silicato.
8. Establecer alianzas que permitan agregar nuevos servicios para sus clientes además de alimentos y bebidas.

1.4 HIPOTESIS:

¿Es rentable la apertura de un parador en las mismas instalaciones de Silicato Bike?

1.5 LIMITACIONES:

- Las instalaciones cuentan con un espacio limitado para la cocina lo que reduce la capacidad de atención a 50 personas.
- Silicato Bike no posee ningún tipo de experiencia en el rubro gastronómico.
- Las instalaciones no son propiedad de dicha empresa por lo que modificaciones edilicias demasiado grandes no son permitidas, no es posible modificar la cocina para aumentar la capacidad de producción.
- El estacionamiento del lugar puede contener 40 vehículos.
- La marca está totalmente identificada como servicio técnico y venta para bicicletas, pero no en la industria gastronómica.
- La capacidad de almacenamiento de bebida es mínima.
- La inversión inicial no debe superar los \$ 6.000.000, este monto es la cantidad de aporte de capital que están dispuestos invertir los propietarios.

1.6 ALCANCE:

- Se determinará la viabilidad del proyecto expuesto, su rentabilidad, sus costos, sus ventas y su monto de inversión inicial.
- Se definirá un plan estratégico que permita llevarlo a cabo y replicarlo en negocios futuros.
- Se realizará un plan de marketing para estimular las ventas.
- Se buscarán socios estratégicos que apoyen el proyecto y su comunicación.
- Estableceremos el monto de la inversión, su viabilidad y las ventajas de instalar un parador junto a su local comercial.
- Se desarrollará un plan estratégico para obtener un claro diferencial y el proyecto pueda llevarse a cabo de manera correcta y rentable.
- Se elaborará un plan de marketing adecuado teniendo en cuenta las limitaciones de la firma a la hora de comercializar el nuevo servicio y de las características del mercado meta.

1.7 JUSTIFICACIÓN:

El análisis de este proyecto se desprende de la posibilidad que se le presenta a Silicato Bike de introducir en sus instalaciones un parador exclusivo y funcional para ciclistas. Lo que nos permitirá diseñar una experiencia completa para un ciclista sumando servicios relacionados al rubro a través de alianzas estratégicas. Se desarrollará una aplicación móvil como herramienta de unificación para el parador y los servicios logrando posicionar al Parador Silicato como eje comunicacional.

Se convertiría en el primer parador, junto a una bicicletería, exclusivo para ciclistas, completamente funcional para estos en la provincia de Mendoza.

2. CAPITULO II: MARCO TEORICO

2.1 HISTORIA DEL CICLISMO:

Antes de analizar los aspectos fundamentales para determinar la viabilidad de instalar un parador propio en Silicato Bike se expondrá las bases y los inicios del ciclismo.

El ciclismo como actividad tanto deportiva, de esparcimiento o como medio de movilidad tuvo inicio en el año 1885 cuando **John Kemp Starley** añadió la cadena de transmisión y **Jonh Body Dunlop** sumo a ese diseño neumáticos. A partir de ese momento la bicicleta se transformó en un medio de movilidad seguro, eficaz e innovador.

Pero no se debe perder de vista el nacimiento de este gran invento, al final del **siglo XVIII** fue desarrollada, pero tuvo muchos problemas para ser utilizada por la sociedad debido a que era muy rígida, no era cómoda y debía impulsarse con los pies. En sus inicios era llamada **velocípedo**.

Con el paso de los años en 1817 **Karl Drais** mejoro el diseño al modificar el soporte de las ruedas haciendo que estas se movieran de forma independiente. A pesar de estas mejoras y de su popularidad no terminada de convencer a los usuarios.

En el año 1861 **Pierre Michaux** añadió pedales al diseño lo que fue un cambio significativo ya que facilito muchísimo el manejo y paso a llamarse "biciclo".

Luego de recibir este nuevo nombre y las últimas modificaciones mencionadas en el año 1885 tomo un gran impulso su utilización y continuo su crecimiento hasta la actualidad. Un camino largo y de mejora continua se ha llevado a cabo en este rubro.

2.2 TIPOS DE BICICLETAS:

Existen numerosos tipos de bicicletas debido al uso que cada usuario desea darle, sin embargo, para los objetivos de este trabajo solo detallaremos las que son utilizadas usualmente.

Los tipos de bicicletas más utilizadas son **de ruta, de montaña, de paseo y eléctricas**.

- **Ruta:**

Las bicicletas de ruta son muy livianas, están diseñadas para el asfalto y no pueden introducirse en terrenos montañosos, tienen precios extremadamente altos debido a que sus componentes son de muy buena calidad.

El material con el que están fabricadas puede ser de aluminio o carbono.



1 Bicicleta de ruta

- **De montaña:**

Este tipo de bicicleta viene en 2 versiones; rígidas, las cuales tienen amortiguación en la parte delantera y doble suspensión que tiene amortiguación atrás y adelante. En ambos casos vienen con componentes de muy buena calidad y robustos para una gran exigencia en terrenos desparejos.

Pueden ser de carbono o aluminio.



2 Bicicleta de montaña

- **De paseo:**

Son las menos sofisticadas, las mismas tienen componentes de calidad inferior, su fin es solo para un uso urbano, permiten desplazarse con comodidad y su costo de mantenimiento es bajo.



3 Bicicleta de paseo.

- **Eléctrica:**

Este tipo de bicicletas merecen un nivel de detalle aun superior debido a que dentro de esta categoría podemos encontrar las descritas anteriormente y su funcionamiento es distinto.

Aunque su fabricación y utilización comenzó en el año 1895 cuando Odgen Bolton registro la patente de la primera bicicleta eléctrica con un motor de corriente continua de 6 polos, su motor estaba montado en la rueda trasera y era de 1000 watts, se estima que alcanzaba una velocidad de 50 km/h. No se tiene precisión si esta bicicleta se llevó a fabricar, pero los documentos de la época respaldan su diseño.

La bicicleta eléctrica o **E-Bikes** o como la conocemos hoy en día, fue diseñada por Michael Kutter en el 1989 que tenía una asistencia eléctrica al momento de pedalear. Sistema que es utilizado actualmente denominado asistencia al pedaleo.

A partir de ese momento la población la comenzó a utilizar y los fabricantes fueron introduciendo mejoras a medida que el avance de la tecnología permitía modificar su diseño y funcionalidad.

Sus ventas fueron en alza desde su fabricación, pero desde el año 2011 sus ventas se aceleraron de manera considerable, alineados a nivel mundial con la tendencia de utilizar medios de transportes sustentables y reducir la contaminación ambiental. Para su uso no es necesario ningún tipo de carnet que habilite a manejarlas.

Según estimaciones dentro de 10 años en Argentina el 33% de los viajes urbanos se realizarán en bicicletas eléctricas, el 48% lo haría para evitar el transporte público y el 17% lo realizaría por ahorro económico.

El crecimiento del uso de las bicicletas eléctricas es una tendencia a nivel mundial lo demostraremos con las estadísticas descritas al término de este apartado.

Funcionamiento de las bicicletas eléctricas:

Las **E-Bikes** son bicicletas diseñadas con asistencia al pedaleo. Debido a una normativa de la Unión Europea las mismas no pueden poseer ningún tipo de acelerador como el de una motocicleta.

Su estructura general es idéntica a la de la bicicleta tradicional, simplemente se agrega un motor eléctrico recargable que asiste al momento de pedalear cuando se deja de accionar los pedales el motor deja de funcionar.

Las E-Bikes tienen ensamblado un **motor eléctrico** de 250w, conectado a una batería recargable de la cual obtienen su energía. Como mencionamos anteriormente este motor solo asiste al pedaleo, no puede tener ningún tipo de acelerador. Estos motores permiten alcanzar una velocidad máxima promedio de 25km/h.

Los motores pueden encontrarse en la rueda trasera, en la caja pedalera o en la rueda delantera y soportan un peso de 140kg como máximo.

Modos de conducción:

Las bicicletas eléctricas tienen entre 3 y 5 modos de conducción dependiendo del modelo elegido y la marca del fabricante.

Los modos más utilizados son:

1. Eco:
El motor asiste al ciclista con una pedaleada extra, es decir, con una pedaleada el motor realiza una más por nosotros.
2. Intermedio:
Al realizar una pedaleada el motor realiza 2 más por nosotros.
3. Alta potencia:
Al realizar una pedaleada el motor realiza 3 más por nosotros.
4. Modo caminar:
Muchas veces los ciclistas de montaña no pueden subir montado a su bicicleta alguna trepada por falta de técnica o por ser muy empinada o dificultosa, para esta situación algunas E-Bikes tienen este modo el cual asiste al ciclista para que sea más fácil llevar la bicicleta.

Duración de la batería:

La duración de la batería varía mucho dependiendo del uso. La carga tiene más duración si es utilizada en un ambiente urbano y menos en caso de un terreno montañoso. En casos extremos podemos sobrepasar los 200km con una sola carga, pero en promedio las baterías duran entre 30km y 100km.

Factores que afectan la duración de la batería:

1. Mecánico:
Estado de la bicicleta, presión de las ruedas, eficiencia del sistema de transmisión, tamaño de la llanta, dibujo de la cubierta, peso de la bici, etc.
2. Humanos y de diseño:
Peso del ciclista, fuerza aplicada al pedal y postura de conducción.
3. Tipo de terreno:

El índice de descarga de una batería crece exponencialmente con las pendientes y el estado del terreno.

4. Atmosféricos:

Condiciones adversas de viento. Por otro lado, las bajas temperaturas afectan negativamente al rendimiento de las baterías de Litio

5. Eficiencia de motor:

Aunque todos los sistemas de tracción de las bicicletas eléctricas homologadas tienen una potencia nominal de 250W, hay motores más eficientes que otros.

6. El modo seleccionado:

Como mencionamos anteriormente las bicicletas eléctricas tienen por lo general 3 modos, cada uno otorga una asistencia al pedaleo, mientras más asistencia menos durabilidad tendrá la batería.

7. Capacidad de la batería:

Mientras más grande es la batería con la cual este fabricada tu E-Bike más durara.

¿Cómo se cargan las baterías?

Cada batería trae una base especial, dependiendo de la marca es la forma de la misma y la configuración de la base. Las más populares son Bosch, Yamaha, Panasonic o Steps. Pero hay muchas marcas secundarias.

Por lo tanto, no podremos poner a cargar nuestra batería en cualquier toma de corriente en donde estemos. Por este motivo debemos tener mucha precaución de tener nuestra batería cargada al momento de realizar una salida.

Una batería se carga en promedio entre 3hs y 8hs.

Tipos de bicicletas eléctricas:

Dependiendo de cuál sea nuestro objetivo al momento de montar nuestra bicicleta tenemos 3 opciones al momento de seleccionar una E-Bike:

- **De montaña rígida:**

Son aquellas bicicletas con componentes de gama alta para una gran exigencia en alta montaña, en estas el motor está en la caja pedalera. En esta categoría encontraremos 2 tipos de bicicletas; MTB las cuales son las más económicas entre las E-Bikes para montaña y las de Enduro que son exactamente iguales a las XC, con una la diferencia de que su suspensión delantera tiene más recorrido lo que permite realizar travesías más exigentes.



4 Bicicleta eléctrica de montaña

- **De montaña doble suspensión:**

En este caso como lo dice el título estas bicicletas cuentan con suspensión delantera y trasera lo que la hace mucho más eficiente al momento de realizar travesías en montañas con caminos que presentan mucha dificultad. El motor se encuentra en la caja pedalera como en el caso anterior.

En este caso también nos encontramos con 2 opciones.

E-Bikes doble suspensión para enduro las cuales tienen un gran equilibrio entre peso y rendimiento, nos permiten incursionar en cualquier tipo de ruta sin ningún tipo de problema. Y para aquellos que necesitan más adrenalina encontramos de tipo descenso que están preparada con grandes amortiguadores para una exigencia extrema. No se encuentran diseñadas para cualquier camino, por lo tanto, hacer caminos asfálticos con estas bicicletas puede ser muy incómodo.



5 Bicicleta eléctrica de montaña doble suspensión.

- **De ruta:**

Las bicicletas eléctricas de ruta están diseñadas para realizar una cantidad considerable de kilómetros en ruta. No permiten incursionar en la montaña por sus características. Poseen el motor en el eje central o en la rueda trasera.



6 Bicicleta eléctrica de ruta.

- **Urbanas:**

Finalmente, las más comercializadas. Las E-Bikes urbanas están diseñadas para moverse dentro de la ciudad de una manera eficiente, económica y sustentable.

Podemos encontrar 3 tipos, de paseo, híbridas o plegables.

En el caso de las de paseo tienen un diseño pensado en la comodidad del ciclista y accesorios como parrilla para que el usuario pueda transportar todo lo necesario.

En la opción de las híbridas son bicicletas con un diseño de una bicicleta todo terreno. Nos permite trasladarnos en la ciudad, así como también incursionar en alguna salida recreativa por caminos de tierra no muy abruptos.

Y la última alternativa es la bicicleta plegable. Con un diseño pequeño pensado para un traslado rápido, su diseño nos permite plegarla y poder subirla a un micro, subte u otro medio de transporte si su usuario lo requiere. Su motor está en la rueda trasera.



7 Bicicleta urbana eléctrica.

Como resumen en las imágenes a continuación podemos visualizar la evolución de las ventas de las distintas bicicletas a lo largo de los años 2016, 2018 y 2020.

Volumen de ventas de bicicleta por modalidad y precio medio: **datos de venta Venta a Público**

Total 2016		533€	+11,1%	1.115.034 Uds. (+1,01%)	participación
	Montaña	644€	+5,1%	491.271 Uds. (-4,37%)	44%
	Carretera	1.588€	+4%	82.181 Uds. (+20,37%)	7%
	Ciudad	234€	+6,6%	113.354 Uds. (+5,25%)	10%
	Niños	131€	+0,6%	387.960 Uds. (-0,41%)	35%
	Eléctrica	1.740€	+19%	40.268 Uds. (+63,66%)	4%

8 Ventas de bicicletas por modalidad 2016 - España.

Volumen de ventas de bicicleta por modalidad y precio medio: **Datos de venta sell-out**

Total 2018		706€	+17,2%	1.047.492 Uds. (-6,16%)	Participación
	Montaña	704€	+3,5%	409.030 Uds. (-11,29%)	39,1%
	Carretera	1.755€	+5,1%	75.904 Uds. (+1,49%)	7,2%
	Ciudad	258€	+4,2%	122.518 Uds. (+2,75%)	11,7%
	Niños	141€	+3,2%	328.744 Uds. (-15,51%)	31,4%
	Eléctrica	2.165€	+2,8%	111.297 Uds. (+54,52%)	10,6%

9 Ventas de bicicletas por modalidad 2018 - España.

Volumen de ventas de bicicleta por modalidad y precio medio:

	Total 2020				
	856€	+21,7%	1.565.233 Uds. (+24,1%)		Cuota Unidades
 Montaña	738€	+10,3%	607.196 Uds. (+27,7%)		38,8%
 Carretera	1.934€	+9,1%	105.776 Uds. (+46,3%)		6,8%
 Urbana	291€	-2,3%	135.962 Uds. (+46,4%)		8,7%
 Niños	169€	+14,5%	503.664 Uds. (+5,4%)		32,2%
 Eléctrica	2.648€	+10,2%	212.635 Uds. (+48,9%)		13,6%

10 Ventas de bicicletas por modalidad 2020 - España.

2.3 MODALIDADES DEL CICLISMO:

- **De ruta:**

Como en nombre lo menciona el ciclismo de ruta se practica en calles asfaltadas con bicicletas que poseen un peso inferior al promedio, las mismas tienen características aerodinámicas para favorecer la movilidad y evitar que el viento afecte el rendimiento del ciclista, las cubiertas de las bicicletas para realizar esta actividad son extremadamente finas para minimizar la resistencia con el asfalto. Se practica al aire libre y generalmente se realiza en equipos para realizar relevamientos que permitan equilibrar el desgaste de cada uno de los integrantes, debido a que los primeros son los que más se esfuerzan porque van cortando el viento.



11 Ciclista de ruta.

- **De pista:**

Esta modalidad es muy parecida al ciclismo de ruta, pero la gran diferencia es que no se practica en equipos y se realiza en una pista especialmente diseñada para este deporte, la misma tiene una configuración circular. Se basa en la resistencia y la velocidad de cada uno de los corredores.



12 Ciclista de pista.

- **BMX**

Este tipo de ciclismo tiene 2 tipos:

Race, tiene la particularidad que se practica en una pista cerrada muy corta con saltos, lo cual es un gran desafío debido a que sus competidores tienen que ser muy precisos y rápidos, una fracción de segunda perdida puede significar perder la carrera. Y la segunda alternativa es **Freestyle** el mismo se realiza también en un circuito cerrado, consiste en hacer trucos con la bicicleta en un tiempo determinado y obtener puntaje de un jurado, quien más puntaje saca gana la competencia.

En esta actividad se utilizan bicicletas rodado 20 tipo BMX.



13 Ciclista de BMX.

- **Ciclismo de montaña:**

En este tipo de ciclismo hay 3 categorías:

- Mountain Bike:

El mismo comprende utilizar la bicicleta a campo traviesa practicándolo en ascenso y descenso, se combina con la modalidad de ruta por lo general, es el más practicado de los tres.

- Enduro:

En este caso generalmente se buscan lugares que tengan más descenso que ascenso, las bicicletas son de doble suspensión lo que permite tener un mejor rendimiento en el descenso, pero permiten realizar trepadas en la montaña.

- Dh

El dh en el ciclismo se practica únicamente descendiendo de la montaña, por lo cual se necesita un medio de movilidad para ascender, las bicis de este tipo tienen un peso considerable y de componentes muy robustos. Con estas bicicletas no es posible ascender.



14 Ciclista de montaña.

- **Urbano:**

Esta actividad está orientada a aquellos que utilizan el ciclismo como medio de transporte o como forma recreativa pero siempre en ambientes urbanizados. Esta práctica junto al ciclismo de montaña ha tenido un crecimiento exponencial en los últimos 10 años.



15 Ciclista urbano.

2.4 PROYECCION DEL CICLISMO:

El uso de la bicicleta como medio de transporte, deporte o como hobby es parte de las costumbres de no solo Argentina, sino que también a nivel mundial. Siempre el público ha presentado una afinidad hacia esta actividad.

La población mundial está orientando su cultura hacia el cuidado del medio ambiente, así como también hacia un cuidado de la salud personal haciendo actividades deportivas.

El ciclismo es un gran fenómeno debido a que el usuario puede cumplir con ambas facetas de esta nueva era al mismo tiempo. Se traslada de manera sustentable y mejora su sistema inmunológico realizando ejercicio. En este contexto ante un crecimiento constante del ciclismo y el efecto de una pandemia.

Como mencionamos anteriormente la pandemia aceleró enormemente las tendencias en relación a la protección ambiental y preocupación por la salud propia de cada ciudadano. Las circunstancias actuales que estamos atravesando tuvo consecuencias gratificantes para el rubro del ciclismo debido a que llevo la demanda de bicicletas a niveles históricos, así como también trajo aparejado inconvenientes de abastecimientos, los cuales serán explicados detalladamente en las próximas páginas.

Esta actividad venia en un continuo crecimiento, ya por el 2017 se estimaba que en toda Argentina había 8 millones de bicicletas en circulación. Por año se estimó que se vendían 1.4 millones de bicicletas en todo el territorio argentino.

Luego de ese año las ventas cayeron en 2018 solo se vendieron 900.000 unidades y en 2019 600.000, pero en 2020 con las medidas de apertura por parte del gobierno argentino la venta de bicicletas aumento a 1.5 millones de unidades, lo cual fue un gran numero teniendo en cuenta que las actividades comerciales se mantuvieron cerradas desde Marzo hasta Agosto.

Además del aumento de ventas debemos contemplar un aumento de tecnología, la aparición de las bicicletas eléctricas E-Bikes ha facilitado el uso de las bicicletas para aquellos que no querían quizás realizar tanto esfuerzo para trasladarse de forma urbana o también para aquellos por cuestiones físicas se dificultaba utilizar las bicicletas como actividad deportiva. En las próximas paginas explicaremos el fenómeno de las E-Bikes y sus particularidades.

Las estadísticas muestran que se proyecta un mayor uso de la bicicleta como medio de transporte.

Indicadores de la proyección:

- En 2014 el uso de la bicicleta en la ciudad representaba el 6,2% de los viajes, hoy representan el 7,01%.
- Se proyecta en el futuro que el 33,23% de los viajes urbanos se realizaran en bicicleta.
- El 48% de las personas se inclinarían a usar bicicletas eléctricas para evitar el transporte público, el 27% lo haría por ahorro económico.
- Con respecto a fines del año 2020 en el año 2021 se han vendido un 50% más de bicicletas. De este porcentaje el 70% corresponde a bicicletas de montaña.

2.5 FACTORES QUE INFLUYERON EN EL AUMENTO DE LA DEMANDA:

- **Primera actividad deportiva habilitada:**

Ante las prohibiciones de realizar actividades recreativas de manera multitudinaria por parte de los países afectados por la pandemia el ciclismo fue una de las primeras actividades deportivas

habilitadas. Esto produjo que muchos deportistas de otras actividades se volcaran a realizar ciclismo. Así como también a aquellos que no realizaban deporte comenzaron a realizarlo por el hecho de poder salir a realizar algún tipo de actividad.

- **Medio de movilidad saludable y segura:**

En época de pandemia la utilización de medios de transporte públicos se vio claramente mermada, y la población comenzó a optar por trasladarse en bicicleta, esto evitaba asistir a lugares transcurridos o evitar el posible contagio dentro de un subte o micro.

Además, es de público conocimiento que realizar actividades físicas siempre es saludable, esto sumado a la situación de pandemia y el temor de la población a contagiarse y comprometer su salud ocasiono un uso y consumo muy intenso de bicicletas y artículos relacionados a este rubro.

- **Tendencia al cuidado de la salud:**

El cuidado de la salud se volvió una prioridad para todos, en este aspecto el ciclismo se volvió un aliado para gran porcentaje de la sociedad debido a su gran abanico de posibilidades para realizar esta actividad y sus notables beneficios a la salud los cuales serán detallados en el apartado de salud de este trabajo.

- **Actividad social:**

Si bien el ciclismo se puede practicar de manera solitaria muchos usuarios diseñan hojas de rutas en sus ciudades y salen a recorrerlas juntos a sus amigos o familiares para tener un momento inolvidable y ejercitar su cuerpo. En búsqueda de momentos para poder compartir con sus seres queridos la bicicleta se volvió un actor muchas veces crucial.

2.6 COMPLICACIONES QUE TRAJÓ LA PANDEMIA:

Antes de explicar las complicaciones que el rubro está atravesando por el exceso de demanda, debemos contemplar que el 80% de los productos comercializados en el ciclismo son **importados**. Y más del 95% de las compras realizadas por los clientes de una bicicletería corresponden a accesorios y bicicletas importadas, no solo la oferta de productos nacionales en este rubro es poca, sino que además la demanda también lo es.

Motivos por la gran demanda de productos importados:

- No existe una marca a nivel nacional con renombre que desarrolle productos de calidad alta.
- No hay disponibilidad de tecnología que permita desarrollar productos de alta calidad como los productos importados.
- En Argentina solo se fabrican algunos repuestos y/o accesorios como rayos, niples, cubiertas, cámaras, aceites e indumentaria. Y todos son de gama baja.
- Las dos marcas más reconocidas a nivel repuestos que son Shimano y Sram acaparan el 88% de las ventas y son importadas provenientes de china.

- Las marcas de bicicletas más reconocidas como Giant, Santa Cruz, Trek entre otras son importadas y todos los componentes de estas bicis también son importados ya que se arman con productos de la marca Shimano o con Sram.
- La calidad de los repuestos nacionales es muy baja, inclusive más baja que la de los productos de baja calidad importados.
- Los precios de los productos importados comparados con los nacionales no son demasiado diferentes. Hay una diferencia de un 10% a 22% dependiendo del repuesto en cuestión.

Ya mencionado este inconveniente la pandemia impulso enormemente la demanda, pero a su vez afecto notablemente la oferta.

Complicaciones de la pandemia:

- El cierre de las actividades a nivel mundial afecto la producción de bicicletas, repuestos y accesorios.
- El aumento exponencial de la demanda no fue cubierto con el stock que había al momento de la apertura de las actividades.
- La producción de repuestos y accesorios demorara en normalizarse alrededor de 2,5 años.
- Las bicicletas de todo el mundo actualmente se encuentran desabastecidas y su abastecimiento se normalizará luego de 2,5 años.
- Las fábricas de indumentaria también se vieron afectadas debido a que la producción de telas también se vio frenada y no consiguen insumos para la producción.
- Agravo la situación a nivel mundial de exceso de demanda con respecto a la oferta.

2.7 MENDOZA APUESTA A LAS CICLOVIAS:

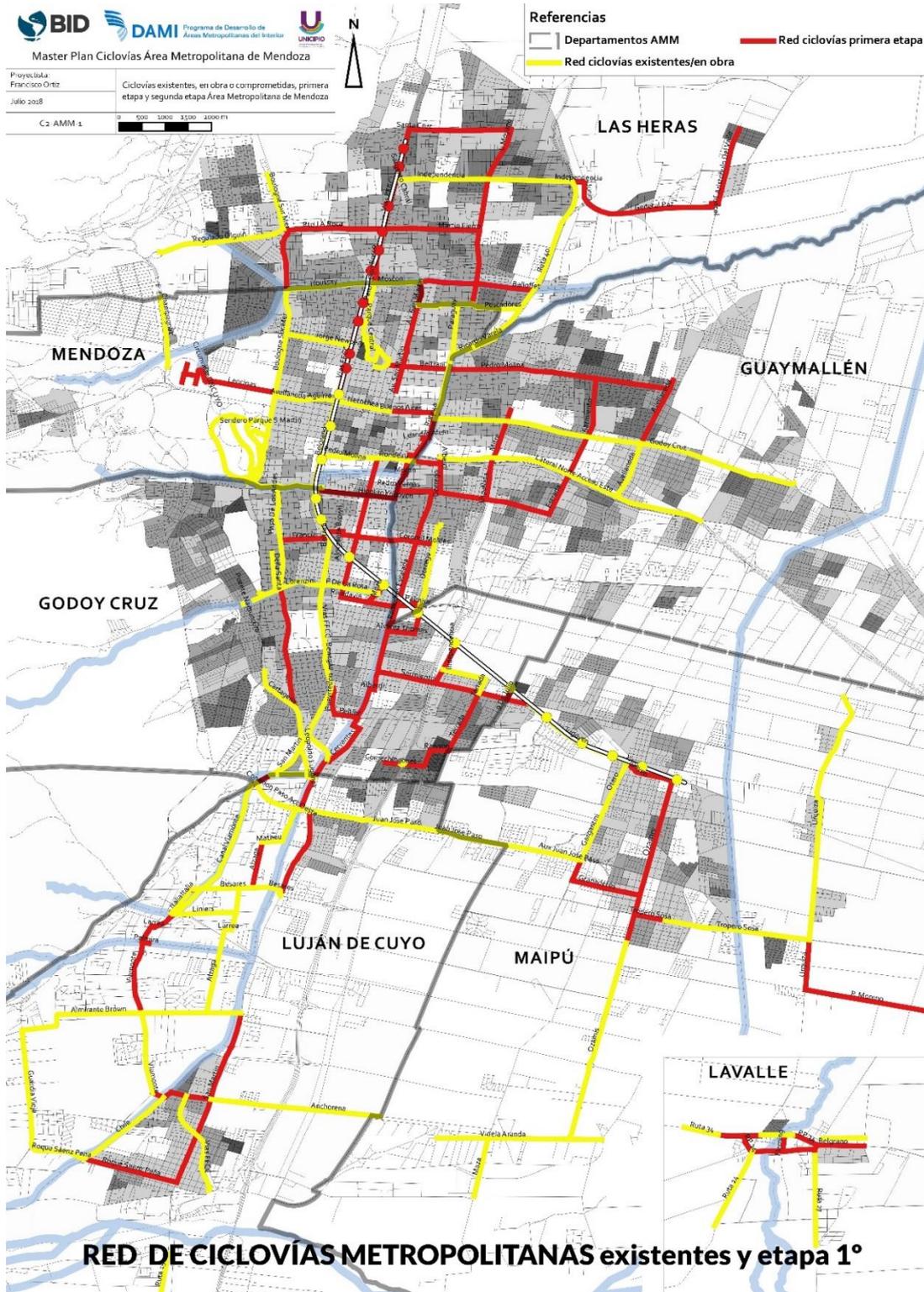
Mendoza tiene un gran compromiso con la movilidad a través de bicicletas, es tan grande que su objetivo primordial es montar la red de ciclovías más grande del interior del país.

El objetivo de estas inversiones es fomentar una movilidad sustentable para la ciudad y saludable para la población. Sustentable debido a que reduce notablemente la contaminación ambiental, así como también se descomprime el microcentro mendocino y saludable porque el deporte siempre es un factor fundamental para la salud de todos, este último aspecto lo ampliaremos más adelante.

Mendoza actualmente cuenta con una red de ciclovías de aproximadamente 170km que conectan los departamentos de Ciudad, Godoy Cruz, Maipú, Guaymallén y Lujan de Cuyo. No conforme con esto la provincia largo un megaproyecto en el cual se agregan 110km de ciclovías a las actuales. Se tiene como objetivo final que la provincia cuente con 390km de ciclovía. La pandemia acelero los procesos, evitar el transporte público y fortalecer el sistema inmunológico son dos aspectos fundamentales para este proyecto.

Esto también va acompañado de una inversión en bicicleteros que permiten estacionar las bicicletas.

A continuación, podemos ver el mapa de la red de ciclovía actual en la provincia de Mendoza.



16 Mapa de ciclovías en Mendoza

2.8 SALUD Y CICLISMO:

2.8.1 BENEFICIOS DE LA BICICLETA A NUESTRA SALUD:

Practicar el ciclismo por una cuestión de movilidad, hobby o profesionalmente traer grandes y notables beneficios a nuestra salud.

¿Cómo afecta positivamente a nuestra salud?

- Reduce la posibilidad de enfermedades cardiovasculares.
- Contribuye a la quema de calorías y prevención de la obesidad.
- Mejora la capacidad pulmonar.
- Fortalece el sistema inmunológico.
- Tonifica y fortalece nuestros músculos.
- Aumenta la elasticidad muscular y articular.
- Reduce estrés y ansiedad.
- Mejora la atención y concentración.
- Estimula la creatividad y capacidad afectiva
- Nos permite generar más relaciones sociales.

2.8.2 UNA ALIMENTACION CORRECTA ES FUNDAMENTAL:

Quien realice este tipo de actividad deportiva está realizando un esfuerzo físico lo cual puede traer lesiones, como consecuencia de esto debemos estar bien alimentados para un correcto rendimiento. Tanto para tener un rendimiento óptimo como para evitar lesiones debemos tener una correcta alimentación.

En el caso del uso urbano el consumo de energía es mucho menor debido a que son periodos y trayectos cortos, pero en el caso de practicar MTB tanto como hobby o profesionalmente las salidas tienen una duración entre 2hs y 4hs, a veces más en caso de un entrenamiento largo.

La alimentación se divide en **tres partes**:

1. Antes de realizar la actividad
2. Durante la realización de la actividad
3. Después de realizar la actividad

La base de alimentación de un ciclista:

1 Hidratos de carbono:

Son una excelente fuente de energía debido a que aportan energía de manera muy rápida pero su gran desventaja es que se consume de manera muy rápida. Son utilizados cuando realizamos actividades de alta intensidad.

Los alimentos que contienen hidratos de carbono son; Pan, pastas, frutas y verduras, legumbres, raíces y tubérculos y leches y sus derivados.

2 Grasas:

Son bastantes energéticas, pero liberan su energía más lento que los hidratos de carbono, sus reservas son prácticamente ilimitadas en el cuerpo. El metabolismo las utiliza para aquellas actividades de intensidad baja o media. Desempeñan funciones esenciales en nuestro organismo. Podemos encontrar grasas en aceites vegetales, manteca, frutos secos y embutidos y derivados.

3 Proteínas:

Su aporte como fuente de energías es muy baja, pero son fundamentales para la recuperación muscular. Por lo tanto, son tan necesarias como los hidratos de carbono o las grasas, sin las proteínas nuestros tejidos musculares no se recuperarían y aumentamos la posibilidad de lesionarnos.

Los alimentos con altas concentraciones de proteínas son carnes, mariscos, huevos, lácteos, legumbres y verduras sin almidón.

No se detalla una dieta en particular para un ciclista debido a que depende del objetivo que quiera lograr cada deportista, así como también del propio organismo de cada uno. Es recomendable acudir a un nutricionista que arme un plan de alimentación correcto para cada situación. Ingerir y combinar estos alimentos sin un control y un plan puede ser perjudicial para la salud.

2.9 LAS REDES SOCIALES Y EL CICLISMO:

2.9.1 ¿QUE SON LAS REDES SOCIALES?

Las redes sociales son estructuras formadas en internet por personas u organización que se conectan a partir de intereses o valores comunes.

A través de ellas se forman relaciones entre individuos o empresas de forma rápida sin jerarquía ni límites físicos. Son una excelente herramienta de comunicación tanto para personas como para empresas en ambos casos se utilizan como medio para transmitir emociones, experiencias, ideas, etc., a través de publicaciones que comparten información tanto personal como profesional.

Desde el punto de vista empresarial es fundamental tener un correcto uso de las redes sociales debido a que es una excelente forma de humanizar la marca y acercarla al público objetivo con el mensaje correcto.

Las personas a través de sus redes sociales consiguen aquellos productos que necesitan o un asesoramiento personal sin necesidad de asistir personalmente a la tienda en cuestión, por lo tanto, no es solo un medio para publicar, sino que también para consumir productos o servicios y extraer información necesaria para una determinada decisión.

2.9.2 REDES SOCIALES MAS RECONOCIDAS

- Facebook – 2.740 millones de usuarios
- YouTube – 2.291 millones de usuarios
- WhatsApp - 2.000 millones de usuarios
- Instagram – 1.211 millones de usuarios

Estas redes sociales son las más utilizadas por toda la sociedad para compartir contenido.

2.9.3 ¿COMO SON UTILIZADAS EN EL CICLISMO?

En este aspecto depende de qué lado lo analicemos. Como mencionamos anteriormente en las redes sociales nos podemos encontrar con **personas** o con **empresas**.

- **Personas:**

En este caso las redes pueden ser utilizadas de dos formas.

Existen personas que lo único que buscan con sus redes sociales es compartir opiniones, fotos y mostrar momentos en los que ellos estén involucrados o no.

Su objetivo es compartir sus momentos a sus seguidores o amigos personales con los que estén conectados.

En el caso de los ciclistas nos referimos a aquellas personas que salen a rodar con su grupo de amigos o de forma solitaria y publican fotos de su salida y de los objetivos cumplidos. Son aquellos ciclistas amateurs que practican el deporte por hobby o compiten, pero no tienen sponsor y solo buscan comunicar sus logros.

En el segundo caso encontramos aquellos ciclistas profesionales, en este caso el usuario no solo pretende comunicar sus emociones o experiencias, sino que también pretende comercializar los productos de las marcas que están financiando su actividad.

En este caso el usuario suele publicar contenido muy relacionado a una o varias marcas para que sus seguidores consuman dichos productos. Su objetivo es aumentar sus seguidores de manera diaria y llegar a la mayor cantidad de personas o empresas posibles.

- **Empresas:**

Para las organizaciones el uso de las redes sociales tiene un objetivo primordial. Posicionar su marca en la mente de los consumidores.

El uso de las redes sociales en las organizaciones es fundamental en esta era. Como se mencionó anteriormente es la mejor forma de humanizar la marca y acercarla a sus clientes tanto actuales como potenciales.

La enorme ventaja del uso de las redes para las organizaciones es su gran alcance lo que para una empresa llevaría a dedicar grandes cantidades de dinero en una estrategia comercial para llegar a la mayor cantidad de clientes potenciales en las redes sociales esto se simplifica enormemente.

La organización debe definir cuál es su público objetivo, establecer claramente el mensaje a transmitir y confeccionar imágenes creativas y llamativas. Luego debemos parametrizar el alcance en las redes, determinar un diámetro en km, rango etario y de determinar las características de nuestro público objetivo. A partir de esta lista de especificaciones las redes sociales muestran nuestro contenido a aquellas personas que posean las características antes mencionadas.

Para las bicicleterias es importante determinar cuál es su objetivo estratégico general. En base a este diseñamos la comunicación empresarial por medio de las redes sociales.

A la hora de comunicar podemos desarrollar 2 tipos de publicaciones **comerciales y de contenido**.

- **Comerciales**

Son aquellas publicaciones que lo único que pretenden es persuadir a sus clientes para el consumo de un producto puntual. Tienen foto del producto mencionando sus características, modo de uso y precio. También pueden comunicar promociones y descuentos

- **Contenido**

Son las publicaciones que buscan nutrir de información a quien lea la publicación. Buscan comunicar un mensaje determinado. También pueden tener como objetivo comercializar productos, pero a través de un mensaje más elaborado.

Las organizaciones en sus redes sociales buscan llegar a la mayor cantidad de personas que cumplan con las características de su público objetivo, a través de una correcta combinación de publicaciones de contenido y comerciales, con el claro objetivo de posicionar su marca y aumentar sus ingresos.

2.9.4 REDES SOCIALES PARA CICLISTAS:

El ciclista tiene varias opciones de redes sociales que han sido desarrolladas exclusivamente para ellos.

Características generales:

- Detallan la cantidad de km recorridos y el camino utilizado en un mapa.
- Determinan cuantas calorías han consumido.
- Analizan las velocidades tanto mínima, máxima como promedio durante el recorrido.
- Especifican la altura promedio lograda.
- Determinan pulsaciones estimadas.
- Permiten publicar fotos de tus aventuras.
- Determinan el tiempo total de la salida.
- Determinan el tiempo que han estado pedaleando.

Redes sociales para ciclistas:

- **Strava:**

Los miembros de la red pueden ver la velocidad de la trayectoria, las diferencias de altura y el consumo de energía utilizando un teléfono inteligente o un dispositivo GPS compatible. Además, a través de sensores se pueden guardar más datos como la frecuencia cardíaca, la cadencia y la potencia.

Una vez registrada la actividad deportiva, es posible obtener mediante la aplicación móvil o en el sitio web, un análisis detallado de los datos como pueden ser el camino tomado, la velocidad media y máxima, una gráfica de la velocidad y el perfil vertical de la pista, la velocidad media de cada kilómetro, número de sesiones de entrenamiento, kilómetros completados durante un periodo, etc. Los datos pueden ser comparados con los de otros miembros de la red.

- **Twippe:**

Es una red social por y para ciclistas, en donde se puede compartir con tus amigos las salidas, fotos, videos. Crea rutas, participa en eventos y mejora tu categoría dentro del app.

Da la posibilidad de chatear con otros ciclistas, puedes crear tus propios desafíos y compartirlos.

- **Komoot:**

Es una aplicación que tiene como aspecto fundamental la planificación de rutas. Tiene navegación por voz y funciona sin conexión.

Graba los recorridos realizados y te permite compartirlos con tus amigos.

2.10 PARADORES

Antes definir el concepto de parador podemos ir visualizando que todo lo anterior mencionado confecciona una experiencia para el ciclista. Desde la elección del tipo de experiencia que desea tener eligiendo el tipo de bicicleta y su modalidad de uso, entendiendo las dificultades que atraviesa el mercado en estos momentos, buscando un equilibrio alimenticio adecuado para tener su mejor rendimiento, adecuándose a las nuevas tendencias de cuidado de la salud impulsadas por el gobierno nacional y en algunos casos haciendo saber a su círculo íntimo los momentos vividos en el ciclismo a través de las redes sociales. Pero aún queda un eslabón por cubrir y es el famoso tercer tiempo del ciclismo o el momento de relajación para el ciclista.

Este momento es muy importante para el ciclista debido a que no solo recarga sus energías, sino que también seguramente después de una salida le hayan surgido nuevas necesidades en relación al equipamiento de su bicicleta, esto se puede traducir en la necesidad de nuevos accesorios o indumentaria o inclusive modificar su alimentación porque su rendimiento no es el adecuado.

Podemos ver con esta definición que todo lo anterior se reúne en un solo momento en donde si el ciclista contara con la posibilidad de evacuar sus dudas o poder adquirir productos o servicios para satisfacer su reciente necesidad sería extremadamente provechoso tanto para el ciclista como para las empresas presentes en dicho momento.

Sin más vueltas vamos a la definición de parador que es el lugar predilecto en la provincia de Mendoza para tomar un respiro e hidratarse para los ciclistas.

2.10.1 ¿QUE ES UN PARADOR?

Originalmente un parador turístico era un establecimiento hotelero ubicado sobre rutas lejos de las ciudades, ofrecía la posibilidad de alojarse, comprar comida y bebida a sus huéspedes. Sirven como lugares de encuentro para viajeros y lugareños.

Un ejemplo de parador turísticos es el **parador turístico de San Pedro**, ubicado en México.

Adjunto imágenes ilustrativas para demostrar sus características.



17 Parador turístico San Pedro. México.



18 Parador turístico San Pedro. México.



19 Interior parador turístico San Pedro. México.

En la actualidad el concepto de parador en la provincia de Mendoza ha ido cambiando con él tiempo.

La mayor concentración de paradores se encuentra en la zona de Cacheuta – Lujan De Cuyo, a los lados de la ruta podemos encontrar varios paradores en donde los turistas pueden detenerse, descansar y comer algún plato de tipo casera, a la parrilla, comida rápida y luego continuar con su viaje.

También hay dos paradores en la zona de los senderos de chacras ubicado a unos 5km de Palmares. Estos paradores están abocados a atender a los ciclistas que asisten a los senderos.

Como mencionamos antes el concepto está evolucionando, la mayoría de los paradores de dicha zona no cuenta con la posibilidad de hospedar a sus clientes, pero si cuenta con comida rápida, parrilladas y precios accesibles.

Un parador en la actualidad ofrece una limitada oferta gastronómica, un lugar al aire libre y un aspecto rustico. Mantienen la característica de estar alejado de la ciudad.

Los paradores de Mendoza ubicados en la entrada de los senderos de chacras son:

- Mahuida.
- Rincón Biker.

Ambos paradores son de estilo rustico y atendido por sus respectivos dueños.

Tienen oferta gastronómica muy reducida con solo tres opciones comestibles, pizzas, empanadas y sándwich de jamón crudo, en cuanto a las bebidas se reducen a gaseosas, aguas saborizadas y cerveza.

Sobre a los precios son relativamente accesibles ofreciendo una docena de empanadas a \$600 y una piza a \$ 700 lo cual es un precio acorde a la zona, en las bebidas una cerveza de 970cc ronda los \$ 250 y una gaseosa de 2.25lts cuesta \$ 300.

No presentan grandes infraestructuras como podemos visualizar en las fotos a continuación.

Además, podemos ver que no están diseñados para un ciclista debido a que no tienen pie para bicicletas ni tampoco demasiado espacio para todos los elementos y accesorios que estos llevan.

Detallamos imágenes de los paradores:



20 Parador Mahuida. Mendoza.



21 Parador Mahuida. Mendoza.



22 Parador Rincón Biker. Mendoza.



23 Parador Rincón Biker. Mendoza.

Ademas de los paradores detalladas agregaremos un café llamado “Station” el cual si bien no es un parador los ciclistas de montaña optan por asistir debido a su gran espacio destinado a estacionamiento y su oferta de bebidas es un poco mas variada que los paradores mencionados.

Dista mucho de la oferta gastronomica ofrecida por los paradores debido a que no ofrece empanadas ni sandwich de jamon crudo, en el caso de las bebedidas tiene mucha mas variedad teniendo la oferta completa de la linea Coca Cola y cervezas artesanales.

Las intalaciones son mas comodas y amplias.

Su principal desventaja es que se encuentra a 1km de la entrada de los senderos de chacras.



24 Café Station. Mendoza



25 Café Station. Mendoza.

2.10.2 OFERTA GASTRONOMICA:

En los paradores actualmente podemos encontrar

- Empanadas de carne - \$ 600 la docena (promedio)
- Pizzas - \$ 800 (promedio)
- Parrillada \$ 3000 para dos personas (promedio)
- Sándwiches de jamón crudo \$450 (promedio)
- Cerveza de 970cc \$280
- Gaseosa de 2,25lts \$300

El precio es accesible, sus clientes buscan comer algo rápido para continuar con su viaje y no gastar demasiado dinero.

2.10.3 ¿ESTAN DISEÑADOS VERDADERAMENTE PARA LOS CICLISTAS?

Como fue mencionado anteriormente existen 2 paradores en la zona de los senderos de chicas que están ubicados en Lujan de Cuyo, Mendoza.

El público objetivo de ambos son los ciclistas. La consulta que surge a partir de este análisis es saber si verdaderamente los paradores de dicha zona o de cualquier zona de Mendoza están preparados para atender a un ciclista.

¿Qué hay que tener en cuenta a la hora de atender un ciclista?

Lo que primero debemos tener en cuenta su medio de movilidad para asistir a los paradores, pueden llegar de 2 formas a las instalaciones, montado en su bicicleta o en un vehículo en donde transporta su compañera. Para ambos casos debemos contar con un espacio en donde puedan estacionar tanto su vehículo o su bicicleta. Así como también en el caso del estacionamiento para las bicicletas debemos tener algún sistema de seguridad para estas, son bienes que son extremadamente caros por lo que para el cliente será un factor importante.

Actualmente todos disponen de estacionamiento vehicular, pero muy pocos disponen de algún sistema de soporte para que los ciclistas puedan dejar sus bicicletas, sentarse y disfrutar de la mejor atención. En estos momentos cuando uno llega al parador debe buscar cualquier punto de apoyo para dejar su bicicleta y debe buscar algún asiento desocupado cercano a la ubicación de su bicicleta para prevenir cualquier robo.

Esto provoca rayones innecesarios en sus bicicletas, sensación de inseguridad e intranquilidad y un aspecto de desorden para el lugar, además de limitar el espacio físico notablemente.

Otro aspecto fundamental es contar con soportes para dejar todos los elementos que lleva un ciclista para practicar este deporte, los elementos son:

- Casco
- Lentes
- Guantes
- Mochila

Si el establecimiento no cuenta con un espacio físico para albergar todos estos elementos o algún tipo de soporte obliga al cliente a dejarlo en el piso o arriba de la mesa ocupando mucho lugar e incomodando al mismo cliente.

El placer y comodidad para el ciclista se trata de encontrar un lugar seguro, al aire libre, con espacio, económico, rapidez en la atención y que este al paso.

Finalmente, ningún parador en la actualidad ofrece condiciones ideales para un ciclista en la provincia de Mendoza. Si bien la oferta gastronómica es acorde y se encuentran en una excelente ubicación, no contemplan el espacio para su bicicleta ni para sus elementos básicos que llevan consigo. Así como

también el aspecto de la seguridad es un factor clave que aún no tiene solución, debemos tener en cuenta que una bicicleta puede salir tanto o más que un vehículo, esto lo analizaremos más adelante

Finalmente, con un relevamiento realizado en los paradores de la zona de Luja de Cuyo y a través de testimonios de clientes podemos afirmar que no están preparados funcionalmente, no tienen nada distinto a un parador para turistas.

Características de un parador exclusivos para ciclistas:

Un parador diseñado funcionalmente para ciclistas debe poseer las siguientes características:

- Zona de estacionamiento con un sistema de seguridad para las bicicletas.
- Soportes para poner cascos y mochilas hidratantes evitando que lo depositen en la mesa o en el suelo.
- No deben poseer pisos resbaladizos.
- Soporte de bicicletas con herramientas para ajustes en las bicicletas.
- Infladores o sistema de aire con compresor. (opcional)
- Espacio libre para que los ciclistas que lo deseen puedan estirar luego de la actividad. (opcional).
- Salidas de corrientes exteriores para la carga de bicicletas eléctricas.

ANALISIS INTERNO:

2.11 MISION

La misión hace referencia al motivo o la razón de la existencia de la empresa, se relaciona con el momento presente en el que se desempeña la organización, indica que es lo que la empresa realiza en un momento determinado.

También, tiene relación con el desempeño del corto plazo de la empresa, se enfoca más en el ahora y en el momento presente. La misión ayuda a determinar que se tiene que hacer para llegar a una meta futura.

Es decir, debe establecer que hace la empresa y que la diferencia de las demás, porque engloba las razones fundamentales de para qué fue creada la empresa.

Características de una misión empresarial:

- Inspiradora
- Corta y precisa

- Original
- Dirigida al mercado

2.12 VISION:

Por su parte, la visión determina el lugar a dónde la empresa desea llegar, por eso su propósito tiene que ser ambicioso, pero sin olvidarse de ser realista.

Establece el punto al cual se quiere llegar, por ello su consecución se logra en el largo plazo. La visión se vuelve un motivo de inspiración para que las personas que trabajan en la empresa se comprometan a querer alcanzar el objetivo.

Claro que, la visión de una empresa puede cambiar, pero siempre debe mantener los valores originales que inspiraron la creación de la empresa.

2.13 CULTURA:

Es un conjunto complejo de valores, tradiciones, políticas, supuestos y creencias esenciales que se manifiesta en los símbolos, los mitos, el lenguaje y los comportamientos y constituye un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización. Por ser un marco de referencia, no atiende cuestiones puntuales, sino que establece las prioridades y preferencias acerca de lo que es esperable por parte de los individuos que la conforman.

Este sistema de valores dominantes tiende a construir una totalidad cultural dominante que le otorga **identidad** a la organización. Este es un aspecto fundamental ya que la identidad por sí sola se puede transformar en una gran ventaja competitiva.

Sin una cultura organizacional fuerte que respalden a la visión y la misión de la empresa ninguna estrategia tendrá éxito.

El tipo de cultura organizacional habla por sí sola del perfil de la empresa y cuál es su identidad.

Tipos de culturas organizacionales:

- **Cultura Iniciadora:**
Es aquella identidad totalmente orientada a promover el cambio, sus esfuerzos están concentrados en la creación permanente de diferenciales que destaquen su organización por sobre sus competidores. Se basan en la creatividad y la innovación dejando de lado la eficiencia.
- **Cultura Anticipadora:**
Sus esfuerzos también están orientados en la creación de diferenciales, pero con niveles de eficiencia considerables. Se sustentan en el trabajo en equipo y solución creativa de problemas.
- **Cultura Seguidora:**

Esta cultura está orientada a la eficiencia, acompaña al cliente en sus cambios, pero con cierta actitud reactiva ante los cambios.

- **Cultura Rezagada:**

Identidad fuertemente orientada a la eficiencia con mucha resistencia al cambio, desconoce el rol de la persona en la empresa o lo ignora, basa su funcionamiento en procedimientos estrictos y sus productos son altamente estandarizados.

2.14 ANALISIS FODA:

2.14.1 DEFINICION:

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes o débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de la organización, así como también la evaluación externa proveniente de su contexto lo que determina las oportunidades y amenazas.

Es una herramienta extremadamente básica, pero es la base para cualquiera plan estratégico debido a que determina una posición general de la organización tanto interna como externa.

¿Cuándo lo utilizamos?

El análisis FODA debe realizarse en cualquier tipo de institución a la hora de establecer una planeación estratégica. La falta de este análisis tan básico y sencillo nos puede llevar a establecer objetivos erróneos o determinar un plan estratégico equivocado, un aspecto funcional interno defectuoso no detectado a tiempo puede ocasionar pérdida de valor con respecto a nuestra marca en la mente de los consumidores, esto solo un ejemplo entre tantas posibilidades.

Pero también podemos utilizarlo para un análisis mucho más sencillo como:

- Explorar nuevas formas de solucionar problemas que se nos presentan a menudo, o algún problema puntual que requiera una solución creativa.
- Mejorar la toma de decisiones.
- Determinar aspectos críticos dentro de la organización para impulsar cambios.
- Ajustar planes tanto generales como específicos para alguna tarea particular.
- Identificar procesos defectuosos.

2.14.2 FORTALEZAS:

Las fortalezas de una organización están dadas por una función o proceso de la organización que se desempeña de manera óptima. Está relacionado con las habilidades de los encargados de desempeñar su función o en un correcto diseño y ejecución de los procesos productivos. Un ejemplo puede ser que una empresa tenga gran habilidad para comunicar información relevante a sus clientes teniendo el impacto esperado como puede ser más visitas a nuestras redes sociales.

2.14.3 DEBILIDADES:

En este caso es todo lo contrario a las fortalezas. Nos encontramos con alguna función desempeñada de forma poco eficiente para la organización o que no está generando el suficiente valor para el cliente o para la propia institución.

2.14.4 OPORTUNIDADES:

Podemos definir oportunidades en un ámbito organización como aquellas fuerzas de su contexto que son incontrolables para la organización que pueden ofrecerle una situación propicia para introducir una mejora o incursionar en un nuevo negocio con la posibilidad de aumentar nuestras ventas y/o sacar algún tipo de provecho a la situación que sea beneficioso para la propia organización.

2.14.5 AMENAZAS:

En cambio, las amenazas son aquellas situaciones provenientes del contexto externo que pueden generar una situación que dañe o perjudique a nuestra organización. Muchas veces podemos transformar las amenazas del contexto en nuevas oportunidades.

2.14.6 RESUMEN FODA:

Podemos resumir nuestro análisis FODA en esta tabla:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
-Capacidades sobresalientes en áreas claves.	-Instalaciones obsoletas.
-Recursos financieros adecuados.	-Falta de capacidad financiera.
-Ser líder del sector.	-Dificultad para acceder al crédito.
-Estrategia de áreas funcionales fuertes.	-Problemas operativos.
-Ventajas en costos.	-Atraso en investigación y desarrollo.
-Gran capacidad de comunicación.	-Línea de productos demasiado corta.
-Presencia en redes sociales.	-Débil imagen en el mercado.
-Capacidad para innovar en los productos.	-Costos unitarios altos.
-Posición en la mente de nuestros consumidores.	-Incapacidad de financiar los cambios estratégicos.
-Buena localización de nuestro negocio.	

	-Falta de página WEB. -Poca visibilidad del negocio al público.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
-Ingresar a nuevos segmentos o mercados por debilidad de los competidores. -Agregar nueva gama de productos. -Integración vertical. -Crecimiento rápido del mercado. -Pocos competidores en el sector. -Bajo nivel de innovación en el sector.	-Posibilidad de nuevos competidores por costos bajos. -Incremento de ventas de productos sustitutos. -Cambio permanente en políticas de cambio. -Vulnerabilidad a la recesión. -Poder de negociación de proveedores o clientes. -Poca adaptación al cambio de estacionalidad.

2.14.7 CURSOS DE ACCION:

A continuación, se muestra la matriz foda con los cursos de acción posibles:

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	Max – Max (FO) Estrategias que utilizan las fortalezas para maximizar oportunidades .	Min – Max (DO) Estrategias para minimizar debilidades aprovechando las oportunidades .
AMENAZAS	Max – Min (FA) Estrategias que utilizan las fortalezas para minimizar amenazas .	Min – Min (DA) Estrategias para minimizar debilidades evitando amenazas

2.14.8 ESTRATEGIA FO:

Claro está que a cualquier institución le agradaría estar siempre en la situación donde pudiera maximizar tanto sus fortalezas como sus oportunidades; es decir, aplicar siempre la estrategia FO. Tales instituciones podrían echar mano de sus fortalezas, utilizando recursos para aprovechar la oportunidad del mercado para sus productos y servicios. Si tienen debilidades, esas instituciones lucharán para sobreponerlas y convertirlas en fortalezas. Si encaran amenazas, ellas las coparán para poder enfocarse en las oportunidades.

2.14.9 ESTRATEGIA DO

La siguiente estrategia, DO, intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Una institución podría identificar oportunidades en el medio ambiente externo, pero tener debilidades organizacionales que le eviten aprovechar las ventajas del mercado.

2.15 ESTRATEGIA FA

La estrategia FA, se basa en potenciar las fortalezas de la institución que puedan contrarrestar las amenazas del medio ambiente externo. Su objetivo es maximizar las primeras mientras se minimizan las segundas. Esto, sin embargo, no significa necesariamente que una institución fuerte tenga que dedicarse a buscar amenazas en el medio ambiente externo para enfrentarlas. Por el contrario, las fortalezas de una institución deben ser usadas con mucho cuidado y discreción.

2.15.1 ESTRATEGIA DA

Como se puede ver en la tabla anterior, la estrategia DA busca minimizar tanto las amenazas como las debilidades. Si una organización poseyera sólo debilidades internas y se enfrentara a amenazas externas se encontraría en una posición muy desfavorable. De hecho, seguramente deba luchar por su supervivencia a tal punto que es muy probable que se llegue a su liquidación. Sin embargo, buscaremos para este caso ciertas alternativas

ANALISIS DEL SECTOR DE NEGOCIOS

2.16 DEFINICION:

El sector de negocios es el ámbito externo en donde está inmersa o se introducirá una organización. Es un conjunto de actores que se interrelacionan, son fundamentales para la elaboración de la estrategia de la propia organización ya que todas las decisiones que se tomen estarán basadas en la información que podemos recaudar analizando nuestro ámbito externo. El análisis de dicho sector es fundamental para determinar si las condiciones del sector son favorables o no para nuestra futura organización o para tomar una decisión de inversión, así como también para poder establecer objetivos reales y un plan estratégico para el cumplimiento de los mismos.

Este ámbito está formado por un conjunto de variables que afectan el funcionamiento de la organización tanto de manera directa como indirecta. Los clasificaremos en tres niveles de variables

las cuales explicaremos en el presente capítulo.

Las variables del sector de negocios:

Como mencionamos anteriormente para ordenar un poco el análisis de nuestro sector lo dividimos en tres niveles de variables. Estos niveles están determinados por el impacto y la importancia que tienen para la organización.

El análisis de cada uno de sus niveles es fundamental ya que cada variable en mayor o menor medida influye en el funcionamiento de la organización, así como también en el logro o no de los objetivos, finalmente vemos este impacto en la rentabilidad obtenida por la organización.

Escala de valores para analizar:

Todas las variables contempladas en este análisis las le asignaremos un valor entre del 1 al 5 para determinar si son amenazas u oportunidades.

1-Gran amenaza

2-Leve amenaza

4-Leve oportunidad

5-Gran oportunidad

Proceso de análisis para determinar si el sector es favorable o desfavorable:

1. Seleccionamos las sub variables correspondientes a cada nivel.
2. Ponderamos las sub variables.
3. Sumamos los valores de las sub variables y obtenemos el valor final de la variable.
4. Sumamos los valores finales de las variables de cada nivel y sacamos un promedio simple entre las tres variables.
5. De acuerdo al valor obtenido determinamos si el sector es favorable, equilibrado o desfavorable.

Sector favorable:

Según el proceso de análisis de variables detallado anteriormente podemos afirmar que si el valor tiene un monto menor a tres es desfavorable, si es igual a tres equilibrada y si es mayor favorable.

En cambio, si lo trasladamos a términos financieros podemos afirmar que un sector de negocios es favorable si el rendimiento de la inversión es mayor que la tasa de costo de capital alternativa. Es decir, podemos seleccionar como una tasa de costo de capital alternativa un plazo fijo, debemos analizar que el rendimiento obtenido por nuestro emprendimiento sea superior al del plazo fijo seleccionado, en un tiempo determinado. Este tipo de análisis se llevará a cabo de forma más detallada en los próximos capítulos.

A continuación, definiremos y detallaremos cada uno de los niveles de variables y las subvariables que lo componen.

2.17 ANALISIS VARIABLES NIVEL 1:

Estas variables son aquellas que poseen un impacto directo y de mayor importancia para la organización.

En esta categoría podemos encontrar

2.17.1 CLIENTES

En este punto dividimos el análisis en dos grupos, clientes **actuales** y **potenciales**. En el caso de clientes actuales son aquellos que realizan compras regularmente y los clientes potenciales son aquellos que pudiendo consumir nuestros productos no lo hacen.

- **Actuales**

- **Condiciones de la demanda:**

- *Tamaño del mercado:*

Está constituido por todos los clientes que están dispuestos a consumir nuestros productos. Es la suma de clientes actuales y potenciales.

- *Crecimiento de la demanda:*

Este dato por el crecimiento de las ventas del sector en un periodo dado. Este análisis se analizando datos del pasado del presente y proyecciones para el futuro.

- *Elasticidad de la demanda:*

Esto está determinado por la relación existente entre la variación de los precios y variación de la demanda del producto o productos. Una demanda elástica es aquella que ante una variación de precio corresponde una variación en igual medida de la demanda del producto. En caso de una demanda inelástica ante una variación de precios la demanda del producto se mantiene constante.

- *Propensión al consumo o al gasto:*

Está determinado por la rapidez con la cual los consumidores destinan sus ingresos en lugar de destinarlos al ahorro.

- **Cientes actuales:**

- *Relación clientes actuales y potenciales:*

Es la participación que posee la empresa con sus clientes actuales en relación a los clientes potenciales del sector. Depende de la estimación del mercado potencial.

- *Costo del cambio a la competencia:*

Está determinado por distancia para comprar, tiempo de compra, marca de productos y precios de los productos.

- *Demanda de servicios:*

Se trata de la demanda de servicios adicionales asociados a los productos adquiridos.

- *Condiciones del valor del cliente:*
Es el valor percibido más el valor recibido.
- *Cercanía geográfica:*
La mayor o menor cercanía geográfica impactara de distintas maneras en las condiciones de compra de los clientes.
- *Hábitos de compra:*
Se trata de horarios picos, monto promedio y preferencia sobre marcas entre otros.
- *Sensibilidad al precio:*
Está determinada por la fluctuación de la demanda ante la variación del precio. Un aumento de precio en una demanda elástica provocara un aumento de la demanda en productos sustitutos o de nuestros competidores.
- *Sensibilidad a la marca:*
Se refiere a la sensibilidad a los factores diferenciales que contienen una marca por lo cual ha logrado un posicionamiento en el mercado.
- *Sensibilidad a los criterios de señalamiento:*
Se trata de la sensibilidad a los estímulos comerciales que poseen los clientes.

▪ **Cientes potenciales:**

- *Tamaño clientes potenciales:*
Cantidad de clientes que pudiendo comprar nuestros productos no lo hacen.
- *Costo de cambio de los clientes de la competencia hacia la empresa analizada:* Precio, calidad de servicios y distancias.
- *Grado de fidelización de los clientes de la competencia:*
Ante una menor fidelización la condición es más favorable para la empresa bajo análisis.
- *Fidelización por diferencias:*
El cliente es fiel a una determinada organización por sus factores diferenciales que el percibe.

2.17.2 EMPRESA:

- **Rivalidad competitiva:** Los competidores actuales son aquellas empresas que sirven a un mismo mercado con un producto similar o satisfacen una misma necesidad.

Para determinar la rivalidad competitiva tenemos que tener en cuenta las siguientes variables:

- *Número de competidores importantes:*
Se refiere a la cantidad de empresas que luchan por obtener una cuota de mercado mayor a la que ya tienen con productos similares o satisfacen la misma necesidad
- *Homogeneidad de las empresas:*
Esta determinado por el parecido entre los competidores (tamaño, estrategia, localización, cobertura geográfica), mientras más parecido entre los competidores la

rentabilidad promedio será más baja por lo que es desfavorable para la organización bajo análisis.

- *Condiciones cambiantes de oferta y demanda:*
Ante una condición de demanda estable la rivalidad competitiva es baja, en caso de existir pactos de cooperación y respeto de cuotas de mercado. Pero en caso de una demanda inestable y cambiante la rivalidad competitiva es alta debido a que cada empresa debe asegurarse una determinada cuota de mercado para cubrir sus costos fijos y obtener una rentabilidad mínima para su subsistencia.
- *Costos fijos del sector:*
Analizar este aspecto es fundamental debido a que determinaremos si es un factor fundamental o no para una rivalidad competitiva. En caso de ser mercados con economías de escalas establecidas un correcto análisis de costos fijos del sector será fundamental, pero para aquellos productos en los cuales por su poco grado de estandarización de procesos no es posible establecer aun economías de escala no será un aspecto que ocasione una gran rivalidad competitiva.
- *Diferenciación de productos o servicios:*
Dependiendo de en qué ciclo de vida se encuentre el sector de negocio será los esfuerzos que una organización debe realizar para innovar en sus productos. Aquellos que estén en la etapa de madurez tendrán un gran desafío y la rivalidad competitiva será más alta, debido a que cualquier factor diferencial que se introduzca en su producto o servicio será imitado rápidamente por la competencia.
- *Identificación de la marca:*
Un factor de la rivalidad competitiva lo da la marca, hoy en día es un aspecto primordial. Muchas organizaciones optan por lograr lealtad a través de su marca no solo por sus productos. En este momento se destinan sumas considerables para posicionar la marca y darle personalidad a la misma para poder comunicarse de forma correcta a sus clientes.
- *Costo de cambio:*
Cuanto menos le cueste al cliente cambiar de marca en términos de tiempo, costo financiero, desplazamiento, calidad y beneficios obtenidos mayor será la rivalidad competitiva del sector.
- *Diferenciación de procesos y servicios:*
Está determinado por el grado de diferenciación que ha alcanzado el sector en sus procesos. En un sector que tiene un grado alto habrá necesidad de aplicar nuevas tecnologías para lograr eficiencias o diferenciales. En un sector en donde los procesos contemplan tecnologías innovadoras la rivalidad es alta.
- *Precios:*
En todos los sectores existen precios de señalamiento que están fijados generalmente por el líder del sector. La estructura de costos para el establecimiento de este precio es justamente del líder, por lo que la rivalidad competitiva estará determinada por la capacidad o no de los competidores de igualar ese precio. Puede ser de manera directa, simplemente igualándolo, o de manera indirecta ofreciendo descuentos, ofertas u otros beneficios.

- *Intensidad de los programas comunicacionales:*
Se trata las actividades de la organización en relación a la publicidad, promociones, etc. Mientras más actividad comunicacional más rivalidad en el sector.
- *Líneas de productos comercializadas:*
En esta variable tenemos en cuenta la cantidad de líneas de productos comercializadas atendiendo a distintos segmentos. Algunas empresas optan diseñar productos para nuevos segmentos y así aumentar su cobertura o para crear barreras de ingreso para nuevos competidores. Ante más líneas de productos aumenta la rivalidad.

2.17.3 COMPETENCIA:

- **Acción competitiva:** Las organizaciones tienen sus respectivos objetivos a cumplir, que a través de un plan estratégico se sustenta la forma de conseguirlos. Esto tiene como consecuencias acciones de las organizaciones que provocan respuestas en la competencia, tanto para mejorar su posición actual, para ganar posición o para no perder cuota de mercado.

Las variables que tornan más o menos dinámico un sector que generan situaciones favorables o desfavorables son:

- *Grado de iniciativa de la competencia:*

En este aspecto depende de la posición competitiva que tengamos. En el caso de ser líder generalmente están en una posición más conservadora, sus iniciativas son en menor cantidad que la empresa que tiene una posición seguidora y busca ganar más mercado para convertirse en líder. En este caso es una situación favorable.

En el caso de estar en la posición de rezagado es desfavorable debido a que tiene que realizar grandes esfuerzos para ganar más cuota de mercado y acercarse a los líderes. Pero sus acciones pueden llevar a represalias del líder del mercado o él seguidor lo que puede ser perjudicial.

- *Estrategias observables de la competencia:*

En este aspecto debemos detenernos a observar la estrategia estipulada por la competencia que puede ser manifestada explícitamente o implícitamente. Prestar atención a la visión empresarial puede ser una alternativa, pero solo ofrece probabilidades. Una lectura errónea en este aspecto puede ser desfavorable. Implementar estrategias erróneas basadas en estas lecturas favorecen a la competencia.

- *Capacidad del competidor/es principal/es:*

Esta capacidad o valor empresarial (Ve) se desprende de las personas, los procesos y los recursos. Una empresa con alto Ve obliga a la competencia a igualar por lo menos ese valor.

- *Diferencia y eficiencia aportadas por el competidor:*

Cuando tenemos un competidor que tiene grandes diferenciales o economías de escala muy desarrolladas se presenta un desequilibrio en el mercado. Lo que obliga a la competencia a generar otras diferencias además de igualar las establecidas y lograr economías de escala similares para competir en precio.

- *Políticas de precios del competidor:*

Las políticas de precios son establecidas para todo el sector en general con el líder estableciendo precios de señalamiento para todo el sector. Un cambio constante de las políticas de precios trae inestabilidad lo que provocan condiciones desfavorables para el sector.

- *Detección de fortalezas y debilidades de o los competidores:*

En caso de haber condiciones de grandes fortalezas nos encontraremos en condiciones desfavorables.

2.18 ANALISIS VARIABLES NIVEL 2:

Así como las variables de nivel uno las de nivel dos tienen una incidencia directa sobre la competitividad de la organización.

Las variables a analizar son:

2.18.1 PROVEEDORES:

Los proveedores de una organización son aquellos que facilitan los bienes necesarios para el proceso productivo o algún producto terminado para revender. En este punto analizamos el poder de negociación de los mismos, a mayor poder de negociación del proveedor más desfavorable la situación.

El poder de negociación de los proveedores está determinado por la calidad y/o precios de los productos que ofrecen. También si el producto es exclusivo y no posee sustituto.

Los aspectos a analizar para determinar su poder son:

- *Número de proveedores importantes:*
Cuando en un sector existen un número considerable de proveedores importantes el poder de negociación del comprador aumenta, esta condición es favorable. En este caso se obtienen ventajas al obtener mejores condiciones de precios, plazos de entrega, costo de entrega y calidad.
- *Disponibilidad de sustituto para los productos del proveedor:*
La existencia de productos sustitutos en los proveedores para la compra de materia prima o productos terminados necesarios para la actividad de la empresa hace aumentar el poder de negociación de los compradores, esto ocasiona una situación favorable para el sector.
- *Diferencia de los productos de los proveedores:*
Ante la existencia de factores diferenciales en los productos de nuestros proveedores, que sean trasladables a los productos que comercializamos, perderemos poder de negociación. Esta situación es desfavorable.
- *Costo de cambio de los proveedores:*

En caso de que para nuestra empresa cambiar el proveedor nos traiga inconvenientes de menos descuentos, problemas de traslado o un inconveniente de asesoramiento será una situación desfavorable debido a que aumenta el poder de negociación de estos.

- *Amenaza de integración hacia delante de nuestros proveedores:*

Cuando nuestro proveedor tiene dentro de sus planes incurrir en nuestro sector de negocio convirtiéndose en un competidor directo esta variable se convierte una gran amenaza. Debemos analizar si realmente dispone de medios suficientes para realizarlo. Esto es una gran desventaja debido a que poseerá una gran ventaja competitiva al hacerlo por ser productor de su propia materia prima.

2.18.2 POSIBLES NUEVOS INGRESANTES

Si un sector se torna atractivo por su rentabilidad, crecimiento o sus oportunidades de generar negocios exitosos se vuelve muy atractivo para que aparezcan nuevos competidores.

Por este motivo las empresas no solo deben utilizar sus energías para aumentar su rentabilidad y diferenciar sus productos sino también para establecer barreras de ingresos fuertes para evitar que cualquier empresa pueda ingresar a competir fácilmente y poner en juego su cuota de mercado.

Estas barreras pueden ser de dos tipos: Las creadas por la propia naturaleza competitiva (directas) y las que son impuestas de forma extra-competitiva de forma artificial (indirectas).

- **Barreras creadas por los competidores (directas):**

- *Economías de escala:*

Las economías de escala se logran cuando una organización alcanza un nivel de eficiencia tal, a través de la estandarización de sus procesos productos, que mientras más produce menos costos unitarios totales logra. Esto requiere de uso de tecnología y estandarización de procesos.

Mientras el sector tenga economías de escalas establecidas más difícil será para los competidores ingresar debido a su gran eficiencia, esto requerirá para el nuevo ingresante invertir grandes sumas de dinero en maquinaria para poder establecer precios competitivos y trabajar con los mismos márgenes de rentabilidad que su competencia.

- *Diferenciación del producto:*

A medida que los productos existentes en el sector tengan factores diferenciales fuertes desalentará el ingreso de nuevos competidores. Esto es debido a que les tomara mucho tiempo y recursos poder imitar dichos diferenciales para competir.

- *Identificación de la marca:*

En sectores en donde los competidores tengan marcas fuertes será más difícil ingresar y competir rápidamente. Por lo tanto, un sector en donde las empresas líderes tengan marcas muy desarrolladas habrá menos posibilidades de nuevos ingresantes.

- *Requerimientos de capital:*
 Cuando un sector se encuentra con altos niveles de sofisticación en sus procesos productivos es menos probable el ingreso de nuevos competidores. Mientras más sofisticados sus procesos más requerimiento de capital exige el sector. Si el acceso al financiamiento es muy riguroso esto también representa una barrera de ingreso.

- **Barreras gubernamentales (indirectas)**
 - *Protección de la industria:*
 Se trata de políticas gubernamentales que blinden a la producción nacional en dicho sector. Haciendo más costoso la operatividad si son productos importados cobrando aranceles u otorgando subsidios a la industria nacional.

 - *Regulación de la industria:*
 En este caso se regula de forma explícita prohibiendo el ingreso de nuevos competidores o haciéndolos pasar por arduos procesos de aprobación que por sus largas esperas desalientan a los inversores.

- **Productos sustitutos**
 Los productos sustitutos son aquellos que satisfacen la misma necesidad por lo tanto pueden ser reemplazado uno con el otro.
 En este aspecto se debe analizar desde dos puntos de vista, cuando se trata de una sustitución por efecto de demanda cruzada (consumir Coca Cola porque aumento el precio de la Pepsi) y sustitución por el beneficio esperado o por la función que brinda (elegir un celular Motorola porque tiene más funciones que Samsung)
 Variables a tener en cuenta en los productos sustitutos:
 - *Disponibilidad de sustitutos cercanos:*
 Cuantos más productos sustitutos existan en un mercado menos atractivo es, hablamos tanto de cantidad como de cercanía. En rubros como la gastronomía el factor geográfico es tan importante como la cantidad.

 - *Costo de cambio para el usuario:*
 Si el costo de cambio de nuestro producto es bajo en relación a tiempo, esfuerzo y riesgo percibido será desfavorable para la empresa bajo análisis.

2.19 ANALISIS VARIABLES NIVEL 3:

Las variables de tercer nivel son aquellas que conforman el entorno general de toda organización sin importar en que sector de negocios estemos involucrados. Estas variables afectaran de manera indirecta y se debe prestar atención a las mismas para entender la dinámica del entorno que nos rodea. En un ámbito tan cambiante como el de hoy es vital realizar un análisis y estimar el comportamiento de las variables que lo componen.

Características de las variables a analizar:

1. **Diversificadas:** Un entorno tan competitivo y globalizado lleva a obtener gran diversidad en nuestras variables
2. **Complejas:** En un mundo como la actual post pandemia el comportamiento de las variables es extremadamente cambiante por lo que se vuelven muy complejas para analizar.
3. **Generan incertidumbre:** Por lo anterior mencionado es difícil predecir su comportamiento por lo tanto generan incertidumbre a la hora de estimar resultados. Mientras más plazo más incertidumbre.
4. **Interrelacionadas:** Las variables forman un todo, de modo que analizarlas por separado sin comprenderlas en su conjunto no sería una alternativa viable. Cada variable debe analizarse teniendo en cuenta el comportamiento del resto.

VARIABLES DE TERCER NIVEL A ANALIZAR:

- **Entorno económico:**

Las variables económicas son un aspecto muy importante debido a que afectan la rentabilidad de la organización y su funcionamiento.

Las variables a analizar:

Acceso a crédito.

- *Tasa de interés de los créditos.*
- *Nivel de ingreso de la población.*
- *Consumo global.*
- *Tasa de desempleo.*
- *Política monetaria.*
- *Política fiscal.*
- *Tasa de inflación.*
- *Tipo de cambio*
- *Cambios de demanda de bienes y servicios,*

- **Entorno sociocultural:**

La sociedad y la cultura son aspectos importantes que nos permitirán entender más a nuestros clientes y no diagramar estrategias erróneas.

Los comportamientos de compras o de trabajo están totalmente asociados a estos factores socioculturales, por lo tanto, es importante tenerlos bien definidos.

Variables a analizar:

- *Composición familiar.*
 - *Esperanza de vida.*
 - *Distribución de la población.*
 - *Actitud hacia el trabajo.*
 - *Valores sociales y familiares.*
 - *Actitud o propensión hacia el gasto.*
 - *Actitud o propenso hacia el ahorro.*
 - *Estilo de vida.*
 - *Nivel promedio de escolaridad, primaria, secundaria y universitaria.*
 - *Actitud ante la seguridad sanitaria.*
 - *Actitud ante la seguridad laboral.*
 - *Actitud ante la comunicación ambiental.*
 - *Actitud ante la competencia en los mercados de consumo.*
 - *Movilidad social.*
 - *Cambios en la composición de la población.*
- **Entorno legal**

Las normas y regulaciones vinculadas con la vida social y económica de las personas y empresas afectan de forma positiva o negativa en la dinámica de los negocios.
Este aspecto debe ser analizado tanto a nivel global como a nivel nacional y local.

Variables a analizar:

Legislación y regulación gubernamental sobre mercados.

- *Presión tributaria.*
 - *Leyes de protección ambiental.*
 - *Legislación laboral.*
 - *Legislación sobre accidentes de trabajo.*
 - *Legislación sobre higiene y seguridad.*
- **Entorno político**

Ninguna empresa puede evitar analizar el entorno político que los rodea, debido a que este tiene un impacto tanto en su funcionamiento, así como también en la economía. Los aspectos políticos tienen una gran influencia en las variables financieras.
Un perfil del gobierno proteccionista de la industria nacional alienta a la producción nacional y un perfil liberal está más inclinado por la importación, dependiendo de nuestro sector cada perfil será favorable o desfavorable para nuestro funcionamiento.

Las variables a analizar:

 - *Estabilidad económica.*
 - *Seriedad de los gobernantes.*

- *Políticas de inversiones.*
 - *Políticas de apertura de la economía.*
 - *Políticas de producción a la industria nacional.*
- **Entorno tecnológico**
El aspecto tecnológico en un mundo tan globalizado como el de hoy es un gran punto a tener en cuenta y analizar. Un país muy lejos de las tecnologías implementadas en los países de primer mundo ocasionara que los productos producidos o servicios prestados sean de baja calidad con respecto a productos importados. En un sector en donde sea difícil acceder o no cuenten con la posibilidad de implementar tecnologías de punta en sus procesos productivos será más difícil competir.

Variable a analizar:

- *Gasto público en investigación.*
- *Esfuerzo gubernamental en modernización tecnológica.*
- *Esfuerzo sectorial en modernización tecnológica.*
- *Esfuerzo sectorial en investigación y desarrollo.*
- *Acceso a nuevas tecnologías.*
- *Costo de nuevas tecnologías.*
- *Evolución tecnológica del sector.*
- *Incidencia tecnológica en los costos.*

2.20 CICLO DE VIDA DEL SECTOR DE NEGOCIOS:

Para complementar al análisis del sector de negocios se debe tener conocimiento de en qué etapa del ciclo de vida se encuentra el sector en donde estamos ingresando.

Esto otorgara un mejor panorama y facilitara el entendimiento para diseñar las estrategias a seguir y diagramar la estructura organizacional necesaria para competir de la mejor manera.

Las variables a analizar en cada etapa no distan de las descritas anteriormente, estas son:

- *Competitividad.*
- *Poder de negociación de los proveedores.*
- *Amenaza de nuevos ingresantes.*
- *Amenaza de sustitución.*
- *Poder de negociación de los clientes.*

A continuación, detallaremos las distintas etapas del ciclo de vida del sector de negocios.

Cabe destacar que son las mismas que las que tienen los productos o servicios, pero su interpretación es distinta.

Etapas del ciclo de vida de un sector:

1. Naciente:

Se trata de un sector de negocios que es totalmente nuevo como puede ser consecuencia de desarrollar un producto totalmente nuevo incurriría entrar en un sector de negocios completamente nuevo, pero también puede ser el relanzamiento de un sector de negocios ya establecido a través de innovaciones, cambios de necesidades y gustos o cambio en las pautas culturales de consumo.

El precio de un producto innovador es elevado.

La rivalidad competitiva es muy baja o nula, los proveedores tienen poder alto de negociación, existe una casi inexistente amenaza de nuevos ingresantes, baja amenaza de sustitución y el poder de negociación de los consumidores es muy alto.

2. Creciente:

Cuando un sector se encuentra con una permanente expansión de la demanda de sus productos o bienes. Se comienza a hacer conocido.

Si bien el precio sigue siendo alto para el mercado comienza a disminuir por su mayor producción.

La rivalidad competitiva comienza a crecer, el poder de negociación de los proveedores baja y aparecen amenazas de sustitución, pero continúan siendo relativamente bajas, la amenaza de nuevos ingresantes comienza a crecer por el crecimiento de la demanda en el sector y el poder de negociación de los clientes comienza a bajar.

3. Maduros:

Comienza a estancarse el sector y el crecimiento en ventas comienza a ser nulo. El sector se estanca y la cuota de mercado se agranda a consta de quitarle clientes a la competencia. Comienza la guerra de precios con pocos márgenes de rentabilidad.

La rivalidad competitiva es muy alta, el poder de negociación de los proveedores es muy bajo, la existencia de productos sustitutos es muy alta y también lo es el poder de negociación de los clientes. La amenaza de nuevos ingresantes es baja.

4. Declinantes:

En esta etapa el crecimiento es negativo, las organizaciones abandonan el sector y la rivalidad competitiva es extremadamente alta por la cuota de mercado que queda. Hay guerra de precios, la amenaza de sustitución es muy alta y la posibilidad de nuevos ingresantes es nula.

MERCADO OBJETIVO:

2.21 DEFINICION:

Es el grupo de consumidores u organizaciones que muy probablemente compre los productos o servicios de una organización. Es importante definir este concepto debido a que los esfuerzos de diseño de productos/servicios y campañas de marketing irán destinados a este mercado objetivo definido. No tenerlo discriminado ocasionaría gastar grandes sumas de dinero en campañas de publicidad ofreciendo el producto o servicio a todos los posibles clientes de forma indiscriminada.

Si los esfuerzos de marketing están concentrados a este público objetivo tendrán mejores resultados y serán más eficientes. Así como también el proceso de innovación en nuestros productos será más rápido.

2.22 SEGMENTACION DE MERCADO:

La segmentación del mercado es un proceso por el cual dividimos el mercado total para un producto en particular o categoría de productos en segmentos o grupos homogéneos.

Para que la segmentación sea eficaz se divide el mercado en grupos en donde los gustos, preferencias, aficiones y necesidades sean similares. Para poder satisfacerlos de la mejor manera y hacer llegar la oferta de nuestros productos o servicio de manera eficiente y precisa.

2.22.1 NIVELES DE SEGMENTACION:

Dependiendo de las características del mercado en el la organización compita o que producto o servicio se ofrece es necesario decidir qué nivel de segmentación es más conveniente

Los distintos niveles de segmentación estarán determinados por el volumen del público objetivo que destinan sus esfuerzos de marketing.

Podemos destacar tres niveles de segmentación:

1. **Marketing Masivo:**

En este caso hay ausencia de segmentación, esto es así debido a la falta de diferencias entre los grupos de consumidores, es decir que es bastante homogéneo. Por lo que generar campañas publicitarias o realizar esfuerzos de marketing diferenciados para cada grupo no aportaría valor. Se vuelve más rentable ofrecer un solo tipo de producto a todo el mercado.

2. **Marketing de segmentos:**

En este nivel de segmentación se divide el mercado en grupos de consumidores suficientemente amplios y homogéneos como para que sea rentable la definición e implementación de una estrategia de distribución y venta.

Normalmente, los productos o servicios se adaptan a las necesidades y gustos del segmento de potenciales clientes seleccionado, o también el canal de distribución y las campañas de comunicación y publicidad.

Este nivel de segmentación supone costos más elevados, pero también proporciona mejores perspectivas al ofrecer un producto orientado a clientes concretos, por tanto, más especializado y con menor competencia.

3. **Marketing de nichos:**

Basado en seleccionar uno de los segmentos del punto anterior y definir grupos más pequeños dentro del mismo. Siguiendo la lógica del marketing de segmentos, al elegir este nivel apuestas por una especialización aún mayor que implicará reducir el número de consumidores potenciales y también de competidores.

Este análisis puede llevarte a descubrir nichos de mercado no atendidos por la competencia y tener por tanto una cierta exclusividad si apuestas por orientar tu producto o servicio a estos consumidores.

4. **Micromarketing:**

El micromarketing es la práctica de adaptar los productos y/o servicios y programas de marketing a los gustos de individuos y lugares específicos.

Se presentan dos tipos de micromarketing:

- *Marketing local:* Implica adaptar marcas y promociones a las necesidades y deseos de clientes locales.
- *Marketing individual:* se trata de adaptar los productos y programas de marketing a las necesidades y preferencias de clientes individuales.

2.22.2 BASES PARA SEGMENTAR:

No existe una sola forma de segmentar un mercado. Las bases para la segmentación de mercados, ayudan a definir con mayor exactitud qué segmento desea atender una empresa, considerando principalmente las necesidades de los futuros clientes, y poder llegar a satisfacerlas de la manera más eficiente y eficaz.

Un mercado puede ser segmentado de acuerdo a las siguientes bases de segmentación:

1. Segmentación geográfica:

Esta base de segmentación responde a la división de un mercado en diferentes unidades geográficas como naciones, estados, regiones, municipios, ciudades, barrios, etc. Una empresa al escoger segmentar el mercado geográficamente debe considerar ciertos factores como en qué región va a operar. Además, debe tener en cuenta el tamaño de la ciudad, la densidad de la población y el tipo de clima al que deberá enfrentarse.

2. Segmentación demográfica:

En este caso, el mercado se divide considerando variables como la edad, el sexo de la persona, tamaño de la familia, ciclo de vida de las familias, nivel de ingresos, ocupación, niveles de estudio o educación, religión, raza y nacionalidad. Comúnmente, esta es la base más utilizada para segmentar tipos de clientes porque las necesidades, los deseos y las frecuencias de uso de los consumidores a menudo varían de acuerdo con variables demográficas. También resultan más fácil de medir que la generalidad de las variables.

3. Segmentación psicográfica:

El mercado es dividido en diferentes grupos, basándose en las clases sociales, de manera de ofrecer productos o servicios que posean las características que una determinada clase social desee; también se divide según los estilos de vida donde los bienes que se ofrecen están especialmente diseñados para atender las necesidades de personas que llevan un estilo de vida definido, como por ejemplo para personas triunfadoras, luchadoras o creyentes. Por último, esta segmentación puede tomar el criterio de la personalidad de un grupo de personas, diseñando un producto que se ajuste a la forma de ser que tienen dichas personas.

4. Segmentación conductual:

Consiste en la división de los compradores basándose en sus conocimientos, actitudes, usos o respuestas a un producto. Esta base de segmentación utiliza diferentes criterios:

segmentación por ocasión, segmentación por beneficios que buscan, situación del usuario, frecuencia de uso y situación de lealtad.

ESTRATEGIA A SEGUIR

2.23 DEFINICIONES:

Definimos la estrategia como una serie de acciones meditadas y organizadas hacia un fin determinado.

La estrategia de negocios incluye acciones también premeditadas y organizadas pero su objetivo general es obtener una ventaja competitiva con relación a los competidores del sector

Cada sector que forman la organización como un todo necesita una estrategia funcional, es decir necesitan un plan estratégico que determine las acciones a realizar en cada uno de sus procesos y los objetivos particulares de cada plan. Todas las estrategias en su conjunto están subordinada a la estrategia general o de negocios que tiene como objetivo la obtención de una ventaja competitiva.

La **ventaja competitiva** está determinada por factores diferenciales que comprenden el valor empresario y los clientes valoran dichos factores lo que provoca que elijan nuestros productos o servicios frente a otros, los factores diferenciales pueden estar asociados a aspectos o funciones particulares del producto, precio o la marca.

2.24 TIPOS DE ESTRATEGIA:

Los tipos de estrategias están determinadas según la sensibilidad de los clientes a dos variables al **precio** y a la **marca**.

Lo detallaremos en la siguiente matriz:

Alta	Estrategia de precio	Estrategia marca/precio
Sensibilidad al precio Baja	Negocio estancado	Estrategia de marca
	Baja	Alta
	Sensibilidad a la diferencia asociada a la marca	

2.24.1 ESTRATEGIA DE PRECIOS:

Se basa en los volúmenes de producción y comercialización que puede desarrollar la empresa en un sector determinado.

Un volumen alto determina que la empresa posea una estructura de costos más baja, debido a la alta estandarización de los productos que comercializa. Poseer una estructura de costos más baja permite a la organización poder reducir los precios de sus productos.

Obtener una ventaja competitiva con una estrategia de precios supone que el precio final del producto sea inferior al precio promedio del mercado y en segundo lugar que exista un grupo de clientes que valoren un precio bajo y sea un factor importante para tomar la decisión de compra.

2.24.2 ESTRATEGIA DE MARCA/PRECIOS:

Cuando se refiere de esta estrategia los esfuerzos empresarios están orientados a aquellos mercados objetivos que le prestan atención a la calidad de los productos elevando la importancia de su marca, así como también pagar un precio acorde.

En estas estrategias las organizaciones enfrentan grandes desafíos, deben generar economías de escala incluyendo aspectos diferenciales en sus productos.

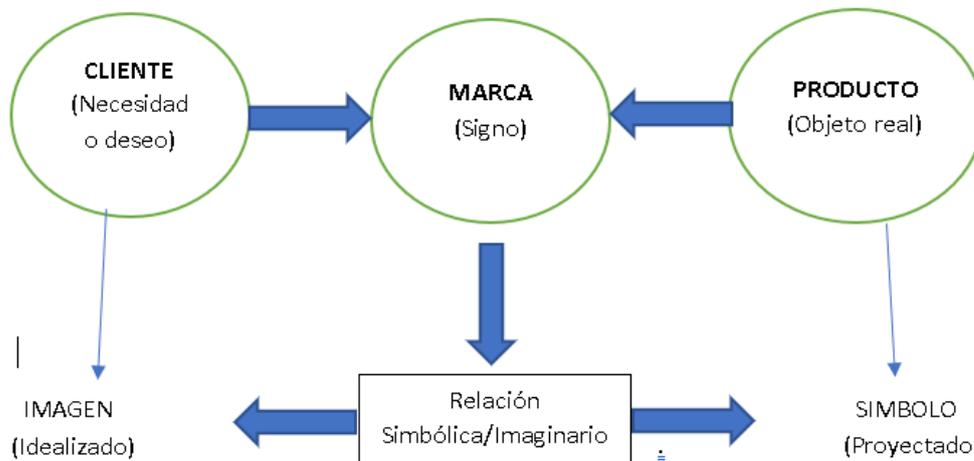
Para llevar a cabo esta estrategia es importante definir cuantos segmentos atenderemos y con cuantas líneas de producto lo aremos.

2.24.3 ESTRATEGIA DE MARCA:

En este caso el cliente está dispuesto a pagar un plus en nuestros productos por poseer factores diferenciales y por tener una marca fuerte. En este caso los diferenciales serán trasladados a los productos a través de uso de materia prima de alta calidad, innovaciones, características especiales, procesos productivos y personas intervinientes en estos que generan un gran valor para los clientes.

En este caso la fortaleza de la marca se fundamenta en la identidad que la organización ha podido imprimirle a su marca.

El funcionamiento correcto de esta estrategia se basa en el entendimiento de estas 3 variables **cliente**, **marca** y **producto** y como se relacionan.



26 Variables estrategia-marca. Hugo R. Ocaña.

Entre el producto y el cliente existe una relación de conocimiento, en donde el cliente quiere encontrar el producto que satisfaga su necesidad o deseo y el producto que quiere ser conocido por el cliente para cumplir o superar sus expectativas satisfaciendo sus necesidades, esta relación se da a través de la comunicación.

La comunicación por parte del producto puede estar determinada por atributos del producto que se asocian a la marca o por precio que se asocia a sus costos. Y el cliente percibe estos atributos o precios sin discusión si es verdadera (coincide con el objeto) o es falsa.

La comunicación entre el cliente y el producto es una cuestión de lenguaje y el lenguaje es una cuestión de signos (marcas)

Si el signo de la comunicación (marca) pone énfasis en el producto entonces la representación del producto para la percepción del cliente es totalmente realista y representa al mismo por su nombre propio, la marca para el cliente es solamente simbólica, no carece de importancia.

En el caso de que el signo ponga énfasis en el cliente entonces la representación del producto para el cliente se forma independientemente de las características o aspectos físicos del producto, es decir, se idealiza el producto y se vuelve una representación imaginaria.

Posicionamiento de una marca:

Para establecer que el posicionamiento de una marca se analizan dos variables fundamentales.

1. Criterios de señalamiento:

Son aquellos factores diferenciales como nuevos atributos, materia prima especializada, mano de obra especializada, procesos productivos que genere gran valor, capacidad de innovación y adaptación que nos diferencian de nuestra competencia.

2. Percepción de valor:

Los criterios de señalamiento por si solos no comprenden un factor diferencial ante la competencia y no generan valor hacia marca si no son percibidos como aspectos únicos de nuestro producto por parte del consumidor.

Si el cliente no es capaz de percibirlos o no les otorga el valor suficiente, no serán un factor diferencial por lo que nuestros clientes estén dispuestos a pagar un plus por seleccionar nuestra marca antes que la competencia.

Para un análisis de valor debemos contemplar:

- *Conocimiento del cliente sobre la marca.*
- *Grado de preferencia sobre la competencia.*
- *Grado de fidelización.*

Matriz de posicionamiento de marca:

Fuertes	Marca seguidora	Marca líder
Percepción de valor	Marca precaria	Marca rezagada
Débiles	Baja	Alta
	Criterios de señalamiento	

1. **Marca líder:** Se entiende por marca líder aquella que ocupe el primer lugar en la mente de nuestros clientes. No significa que tenga más altos niveles de ventas.
2. **Marca precaria:** En este caso la marca carece de una imagen idealizada. Puede ser por dos motivos 1) La necesidad a satisfacer no es de gran importancia y por lo tanto el cliente no idealiza ningún producto, Ej. Una caja de fósforos. 2) La empresa decidió no desarrollar criterios de señalamiento sólidos y opto por competir por precio.
3. **Marca seguidora:** La empresa realiza esfuerzos desarrollando criterios de señalamiento, pero su valoración por parte del cliente no es proporcional.
4. **Marca rezagada:** La percepción de valor hacia la marca es alta pero sus criterios de señalamiento son bajos o débiles.

2.24.4 ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO:

La posición competitiva de la organización está determinada por la cuota de mercado.

Esta posición está dada por las ventas de la organización a sus clientes, esto es consecuencia del accionar de la organización en el mercado para aumentar o mantener su cuota de mercado.

El diseño de dicha estrategia depende de factores tanto internos como externos como son los mencionados en el análisis FODA. Nos referimos a fortalezas, debilidades, como factores internos y amenazas y oportunidad como factores externos

En la siguiente se detallan las estrategias según las condiciones en la cual está la empresa:

	Entorno con dominio de oportunidades	Entorno con dominio de amenazas
Capacidades empresarias con dominio de fortalezas	Estrategia de ataque o contraataque	Estrategia de ataque
Capacidades empresarias con dominio de debilidades	Estrategia de defensa	Estrategia de defensa

2.24.5 ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO:

El siguiente paso es determinar la forma para lograr el crecimiento en la organización.

Las distintas estrategias de crecimiento son aplicables de manera simultánea, también en este caso se consideran las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades.

Las tres alternativas son:

1. Intensiva:

Este tipo de estrategias se trata de aprovechar las oportunidades en el sector que no han sido explotadas. Implica lograr una mayor cuota de mercado de la forma más rápida posible.

Las estrategias son:

- *Penetración de mercado:*
El objetivo es aumentar la participación de cuota de mercado incrementando las ventas de los productos que actualmente vende.
- *Desarrollo de clientes:*

La participación de mercado se aumenta vendiendo los productos actuales a nuevos clientes en nuevos segmentos.

- *Desarrollo de productos:*

Se trata de aumentar cuota de mercado comercializando nuevos productos a clientes actuales.

2. Estrategia de diversificación:

En estas estrategias la organización intenta atender nuevos segmentos con nuevos productos. Las estrategias de diversificación pueden ser:

- *Relacionada:*

Cuando se relacionan dos o más actividades o unidades de negocios de la organización para generar sinergia empresarial y generar valor a partir de esta.

- *No relacionada:*

Es cuando la organización incursiona en sectores de negocio que no tienen ningún tipo de relación con su negocio actual ni tampoco se busca ningún tipo de sinergia.

3. Estrategia de integración:

Dentro del canal de distribución existe la posibilidad de tomar distintas posiciones de control dentro del mismo:

- *Integración hacia atrás:*

Para esta alternativa la empresa controla la producción y distribución de sus propias materias primas.

- *Integración hacia adelante:*

En este tipo de integración la organización se acerca a su cliente final convirtiéndose en distribuidor de su producto/servicio.

- *Integración horizontal:*

Es la unión de distintas organizaciones de un mismo sector empresarial para realizar negocios en conjunto.

Todas las estrategias mencionadas son complementarias. Las variables a tener en cuenta para determinar el tipo de estrategia a utilizar serán *condición empresarial* y *atractivo del sector*.

En la matriz descrita a continuación detallaremos las distintas estrategias a combinar según las variables mencionadas.

Fuerte	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de clientes • Desarrollo de productos • Penetración de mercados • Integración vertical 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de clientes • Desarrollo de productos • Penetración de mercados • Diversificación no relacionada • Integración vertical
--------	--	--

Condición empresaria	<ul style="list-style-type: none"> • Diversificación • Desinversión 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de productos • Integración vertical • Penetración de mercados
	<p>Bajo Alto</p> <p>Atractivo del sector</p> <p style="text-align: center;">Débil</p>	

2.25 ALIANZA ESTRATEGICA:

Es la unión de personas o grupos con la finalidad de establecer un compromiso de cooperación mutua para lograr una serie de objetivos determinados.

Una alianza estratégica es una gran alternativa para poder asociarnos a otras organizaciones y poder ofrecer más servicios o productos a nuestros clientes sin la necesidad de invertir enormes sumas de dinero para desarrollar dichos productos o servicios. En este caso se establece una relación ganar-ganar con la organización con la cual establezcamos la alianza.

Con una alianza estratégica aumenta la visibilidad, atracción de clientes potenciales, se construye reputación y aumenta la fidelización, confianza y credibilidad

Existen distintos tipos de alianzas descritas a continuación:

2.25.1 TIPOS DE ALIANZAS:

Las alianzas estratégicas existentes son:

- **Joint Venture.**
Alianzas donde dos o más empresas se unen para formar una nueva. Se concibe como una tercera empresa que surge de los aportes de capital de por lo menos otras dos.
- **Asociación flexible.**
En ella cada una de las empresas participantes mantienen su independencia y suele ser una unión transitoria para atender un mercado específico de manera temporal.
- **Outsourcing.**
Es cuando una empresa identifica que alguno de sus procesos puede ser llevado de manera más eficiente por alguna otra organización, a quienes pasará a contratar para que manejen esa parte del negocio.

- **Alianza de investigación y desarrollo.**
Se trata de organizaciones que se unen para desarrollar un producto que luego será utilizado por ambas compañías por separado.
- **Alianza de producción.**
Cuando las compañías se unen para fabricar algo en conjunto
- **Alianzas de distribución.**
Acuerdos entre organizaciones que se unen para distribuir mutuamente los productos y servicios de cada una de ellas
- **Alianzas de promoción.**
Cuando dos compañías se asocian para promocionar sus productos en conjunto.

PLAN DE MARKETING

2.26 DEFINICION:

Ya definidos las características de nuestros clientes a través de la definición del mercado objetivo y seleccionada la estrategia a asumir de precio o marca, el siguiente paso es a desarrollar el plan de marketing a través de la descripción y definición de las cuatro “p” del marketing.

Esto permitirá atender a nuestro mercado objetivo de la mejor manera para poder cumplir con los objetivos generales de la institución.

Es necesario determinar los **objetivos** del plan de marketing para poder controlar su progreso y medir los resultados parciales y finales a medida que es implementado. Como cualquier plan estos deben ser flexibles para ir adecuándose a las condiciones cambiantes del mercado.

Las cuatro “P” se refieren a **producto, precio, promoción y plaza.**

2.27 PRODUCTO:

Se define como producto cualquier bien o servicio que se puede ofrecer a un mercado para su adquisición, uso o consumo con el objetivo de satisfacer las necesidades o deseos de los consumidores.

Componentes del producto:

Debemos definir cómo va a ser nuestro bien o servicios, para esto debemos definir los siguientes aspectos:

- **Función:** Se determina el propósito para cual fue creado.
- **Características y atributos:** Medidas, peso, tamaño etc.

- **Valores simbólicos:** Un producto puede asociarse a valores y características como salud, juventud, deporte, fortaleza, felicidad, etc.

Atributos de los productos

Los atributos de los productos son aquellas características que permiten diferenciarlos de las competencias.

Estos pueden ser:

- **Calidad:** Dependiendo si es un servicio o producto se habla de un aspecto técnico específico en relación a la durabilidad o precisión de sus materiales y en caso de servicios podemos determinarlo en cuanto al tiempo de solución de las necesidades entre otras.
- **Diseño:** Está relacionado con la presentación externa, así como también con el envasado.
- **Servicios y anexos:** Se trata de servicios que se desprenden de la venta del producto y que son un complemento al mismo. Hacen aún más atractivo al producto/servicio.
- **Imagen:** En este caso es la idealización que tiene el cliente con respecto al producto. Está relacionada con la marca.

2.28 PRECIO:

Es el valor monetario que deberán abonar los clientes para obtener nuestros productos o servicios.

El precio es un aspecto fundamental tanto para los clientes como para la propia organización. En caso de tener una marca fuerte y factores diferenciales muy valorados se establece un precio por encima del promedio, pero deberá ser determinado con cuidado debido a que si queda muy alto con la competencia y nuestros criterios de señalamiento no sustentan dicho valor perderemos ventas y en caso de estar por debajo del promedio perderemos margen y ocasionaremos una guerra de precios dentro del sector.

En caso de establecer precios que no estén de acuerdo con nuestra estructura de precios y nuestros márgenes de rentabilidad estaremos cometiendo un error y perjudicando la economía de nuestra organización ocasionando pérdidas económicas.

Para el establecimiento de precios independientemente de la estrategia que elijamos se tiene en cuenta factores internos como **costos fijos** y **variables** y factores externos como precios de la competencia, de productos sustitutos, cambio en el tipo de moneda (en caso que sea un factor a considerar)

Costo fijo son aquellos que la empresa incurre independientemente si realiza sus actividades comerciales o no. Ej., Alquiler, sueldos fijos, gas, luz etc. Todos estos tipos de costos deberán ser considerados sin importar si la empresa se encuentra o no operativa, además el aumento de las

actividades productivas no significa un aumento de estos costos en igual proporción al menos en un corto plazo.

Los **costos variables** si varían en su monto dependiendo de las mayor o menor actividad de la organización, un claro ejemplo de estos pueden ser las materias primas o las comisiones de los vendedores, ante un aumento de la producción o de las ventas veremos un aumento de los costos variables.

Estrategia de precios:

- 1. Establecimiento de markup:** El markup es un porcentaje que establecer la propia organización. Este valor se le suma al costo final del producto obteniendo el precio final del mismo. En este método no se tiene en cuenta el precio de la competencia.
- 2. Establecer precios analizando la competencia:** La organización establece el precio analizando los costos del mercado y sus precios de referencia. En la actualidad este método es el más utilizado debido a que el cliente tiene tanta accesibilidad a la información que generalmente partimos del precio del mercado para establecer el nuestro.
Existe la posibilidad de establecer un precio inferior al de la competencia cuando hay oferta que demanda, cuando la competencia tenga estructuras de costos más altas y no pueda reducir precios sin perjudicar su rentabilidad.
En el caso de establecer el precio por encima de nuestra competencia debemos estar seguro que nuestros factores diferenciales son fuertes y continuara comprando nuestros productos o servicios.

2.29 PLAZA:

Plaza es la forma en la cual la organización hará llegar sus productos o servicios a sus clientes finales. También se puede denominar canal de distribución.

El objetivo es hacer llegar el producto de manera eficiente. Debe llegar con la cantidad, el momento y las condiciones deseadas.

Los canales de distribución podemos clasificarlos en **directos e indirectos**.

En el caso de los **directos** la organización le vender a sus clientes de manera directa sin ningún tipo de intermediarios.

En el caso de los **indirectos** el producto llega al cliente a través de intermediarios en la cadena de suministro. Pueden ser uno o más intermediarios dependiendo de la longitud de la cadena.

2.30 PROMOCIÓN:

La promoción son las actividades por las cuales la empresa dará a conocer sus productos/servicios a todos sus clientes.

Las actividades comerciales pueden llevarse a cabo de distintas formas:

- **Publicidad:** Conjunto de técnicas, medios y actividades de divulgación que las empresas pagan para informar al público acerca de las características de su producto/servicio.
- **Promoción de ventas:** Se trata de acciones concretas para incrementar las ventas. Ej. descuentos exclusivos, ofertas, etc. Puede ser para los consumidores o para los distribuidores (intermediarios)
- **Fuerza de ventas:** Generalmente llamado equipo de ventas, es el conjunto de personas que se dedican a comercializar los productos o servicios de la organización de manera directa con el cliente.
- **Relaciones públicas:** Actividades para relacionarse para establecer lazos con los clientes y también con sus proveedores. Se busca transmitir una buena imagen de la empresa a tu entorno.
- **Marketing directo:** Permite establecer un contacto sin intermediarios entre el consumidor y la empresa, y para ello utiliza diferentes formas de interacción, telemarketing, redes sociales, e-commerce, ventas por catálogos, entre otras.

ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL ORGANIZACIÓN:

2.31 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SUS ELEMENTOS:

La estructura de una organización es la distribución formal de los puestos de trabajo de una empresa que son fundamentales para su funcionamiento. Visualmente la podemos ver a través de un organigrama.

Propósitos de una estructurar una organización:

- Dividir el trabajo en tareas específicas y departamentos.
- Asignar tareas y responsabilidades asociadas con puestos individuales.
- Coordinar tareas organizacionales.
- Agrupar puestos en unidades.
- Establecer relaciones entre individuos, puestos y departamentos.
- Establecer líneas formales de autoridad.
- Asignar y utilizar recursos de la organización.

Elementos de una estructura:

1. **División del trabajo:**

Consiste en dividir las actividades laborales en tareas específicas. Los procesos productivos se contemplan varias tareas que se asignan a operarios específicos para poder lograr una especialización. Un ejemplo de esto es cuando los distintos trabajadores de una cocina se dividen las actividades, freír, cortar la verdura, preparar la presentación final del plato, lavar la vajilla, etc.

2. **Departamentalización:**

Es la agrupación de las actividades en departamentos, lo que permite una coordinación e integración de las tareas.

Existen distintas formas generales de agrupar las actividades:

- **Funcional:** Agrupa las actividades según sus funciones. Ej. Ingeniería, manufactura, ventas.
- **Geográfica:** Agrupa según la ubicación geográfica de los puestos. Ej. Gerente de ventas zona sur, gerente venta zona este.

3. **Cadena de mando:**

Es la línea de autoridad que se extiende de los niveles más altos de la organización cuando organizan el trabajo, hasta los niveles operativos de la institución. Esto ayuda a los empleados a saber q quien reportar sus dudas o sus resultados. Los gerentes con dicha autoridad son los encargados de informar, coordinar y supervisar el trabajo de los empleados bajo su autoridad. Estos tienen la responsabilidad de cumplir con las tareas asignadas.

4. **Tramo de control:**

El tramo de control se trata de la cantidad de empleados que puede tener a cargo un gerente y que pueda manejarlos de manera correcta. A mayor tramo de control necesitaremos menos gerentes.

5. **Centralización o descentralización:**

En este aspecto se determina quien toma las decisiones en la organización, así como también la forma de tomarlas, en caso que la mayoría se tomen en los niveles superiores de la estructura, es decir las autoridades, la estructura será más centralizada y la información fluye hacia la cumbre, en cambio si las decisiones se toman en el núcleo operativo (sector de la organización en donde están las actividades de producción) la estructura es más descentralizada.

6. **Formalización:**

Se refiere a que tan estandarizados están sus actividades y hasta qué grado la existencia de procedimientos y reglas guían el comportamiento de los empleados.

2.32 TIPOS DE ESTRUCTURA:

Antes de mencionar los tipos de estructuras existentes se detallará las partes que componen una estructura, según Henry Mintzberg que son complementarios con los elementos necesarios para crear o modificar una como se detalló anteriormente.

Henry Mintzberg definió que una estructura organizacional está formada por **cinco partes**; cumbre estratégica, staff de apoyo, tecnoestructura, línea media y núcleo operativo.



27 Partes de una estructura organizacional. Henry Mintzberg.

1. Núcleo operativo:

En esta parte de la organización se encuentran los operarios, ellos se encargan de producir los productos o prestar los servicios de la empresa. Así como también están los procesos fundamentales de la organización como facturación, cobranza, etc.

2. Línea media:

Cuanto menos autosuficientes son los operarios de una organización más supervisión necesitan para cumplir con sus funciones básicas. La línea media está compuesta por los supervisores o gerentes de una organización que se encargan de supervisar y hacer cumplir los procedimientos y normas establecidas por parte de los operarios. Es decir, es una línea de autoridad entre la cumbre estratégica y el núcleo operativo. Realizan trabajos de tipo administrativos.

3. Tecnoestructura:

A medida que la empresa gana en volumen de actividad tiende a estandarizar las actividades de los procesos productivos. Los miembros de la tecnoestructura se encargan de estandarizar las actividades a través de la confección de procedimientos claros, quienes supervisaran su cumplimiento será la línea media.

4. Staff de apoyo:

Este compuesto por actividades que influyen en el funcionamiento de la organización, pero de forma indirecta. El staff de apoyo lo forman aquellas personas que proveen a la organización de servicios indirectos. Ej. cafetería, relaciones públicas, correo, etc.

5. Cumbre estratégica:

Se trata del área de máxima autoridad de la organización. En el caso de que la línea media sea inexistente la cumbre estratégica supervisa directamente el trabajo del núcleo operativo, pero si hay una línea media desarrollada esta área será estará compuesta por el gerente o los gerentes generales a los cuales les rinden cuenta los gerentes medios del núcleo operativo.

Tipos de estructura:

1. Estructura simple:

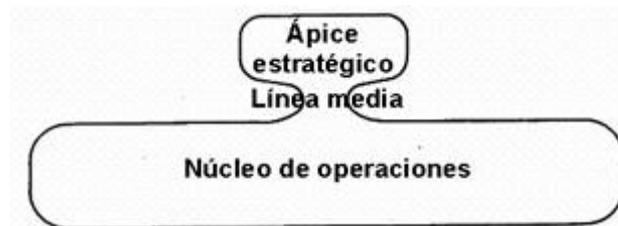
Esta estructura no es demasiado elaborada. Tiene muy poca o nula tecnoestructura, generalmente un nulo staff de apoyo.

El sistema gerencia es simple, la línea media o es muy chica o no existe. Directamente supervisa la cumbre estratégica al núcleo operativo.

En el núcleo operativo existe una división del trabajo muy simple y se encuentra muy poco formalizado el trabajo a realizar.

La toma de decisiones en la cumbre estratégica se basa más en la intuición que en un análisis analítico.

Esta estructura es muy flexible.



28 Estructura simple. Henry Mintzberg.

2. Burocracia mecánica:

En este tipo de estructura nos encontramos con una gran formalización del trabajo. Con procesos claramente estandarizados a través de procedimientos y reglas muy claras. Debido a esto cuenta con una tecnoestructura muy desarrollada.

La comunicación es muy formalizada y la toma de decisiones es extremadamente centralizada en los mandos medios y la cumbre estratégica.

Por esto motivo la línea media está totalmente desarrollada y supervisa que se cumplan todos los procedimientos en el núcleo operativo.

La cumbre estratégica supervisa el trabajo de su núcleo operativo a través de informes de desempeño desarrollados por los mandos medios que son los que se reportan a esta área.

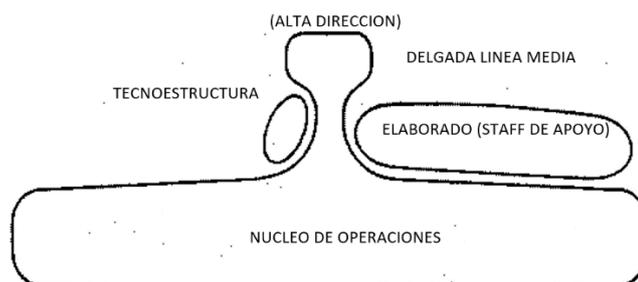
Nos encontramos con una estructura muy rígida, por ende, ante ambientes muy cambiantes y dinámicos no se recomienda.



29 Burocracia mecánica. Henry Mintzberg.

3. Burocracia profesional:

La burocracia profesional es una estructura que tiene un núcleo operativo totalmente desarrollado. Las organizaciones con este tipo de estructuras contratan profesionales para su núcleo operativo que trabajan de forma independiente. Esto es debido que, su estandarización no está en los procesos productivos sino en las habilidades de los profesionales, y estas habilidades son adquiridas por fuera de los límites de la organización, ej. Universidades. Tienen una tecnoestructura muy poco desarrollada solo para aspectos administrativos generales y un staff de apoyo muy desarrollado. Un ejemplo claro de una empresa con esta estructura sería una clínica.



30 Burocracia profesional. Henry Mintzberg.

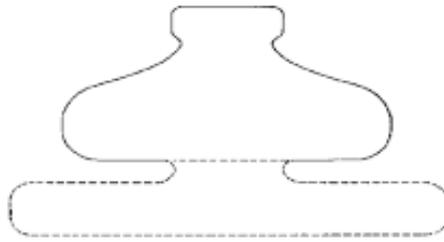
4. Estructura adhocrática:

Es extremadamente flexible, donde la autoridad se está trasladando constantemente. El control y la coordinación se realizan por ajuste mutuo, a través de las comunicaciones informales e interacción de expertos.

Se apoya en expertos entrenados y especializados para realizar la mayor parte del trabajo. Pero a diferencia de la burocracia profesional, estos deben trabajar juntos en lugar de hacerlo separados. Es decir, se apoya en el compromiso común para realizar la coordinación, el que se estimula por el uso de mecanismos integradores (roles de enlace), grupos de tareas y estructura matricial.

En la adhocracia los expertos están dispersos a través de toda la estructura (y no solo en el centro operativo como en la burocracia profesional). La autoridad está distribuida en forma dispereja. No fluye de acuerdo al status o a la jerarquía, sino a donde se encuentre el experto que en ese momento se necesita para tomar una decisión determinada.

Esta estructura está diseñada para las organizaciones muy innovadoras, así como también para aquellas organizaciones que diseñan productos o servicios para cada uno de sus clientes.



31 Estructura adhocrática. Henry Mintzberg.

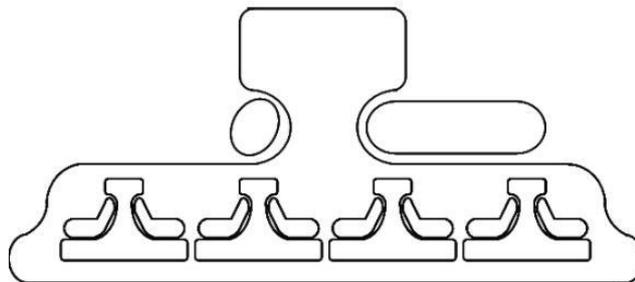
5. Estructura divisional:

Esta estructura es utilizada por aquellas organizaciones que atienden muchos mercados. Lo que realizan estas organizaciones es dividir cada uno de estos mercados en divisiones, cada división tiene una estructura interna propia, todas estas estructuras divisionales forman parte del núcleo operativo de la estructura general de toda la organización. También cuentan con una tecnoestructura que asiste a cada división y un staff de apoyo general.

Las estructuras de cada división también cuentan con un núcleo operativo, una tecnoestructura, staff de apoyo, línea media y la cumbre estratégica.

En estas funciones es clave la estandarización de productos, así como también una línea muy fuerte de mandos medios para una buena calidad de reportes.

Se descentraliza la autoridad a la cumbre estratégica de cada una de las divisiones para que tomen decisiones con respecto a sus unidades.



32 Estructura divisional. Henry Mintzberg.

2.33 ORGANIGRAMA:

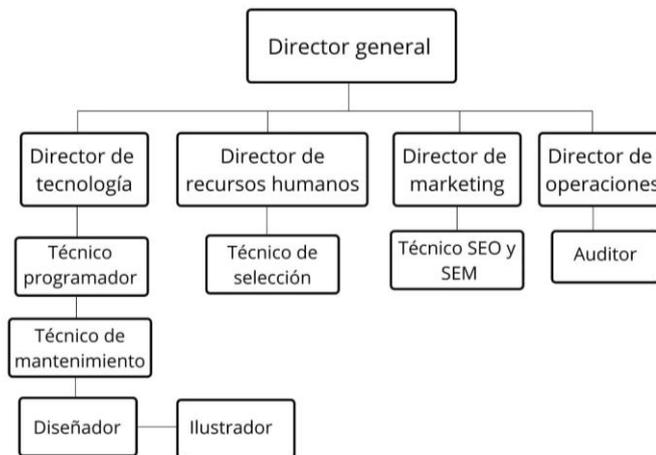
Un organigrama es una simple representación gráfica de la estructura de la organización con sus departamentos funcionales, así como también de los niveles jerárquicos de la misma.

Es un modelo abstracto y sistemático que permite obtener una idea uniforme y sintética de la estructura formal de una organización.

Los aspectos fundamentales de un organigrama son:

- Desempeña un papel informativo.
- Presenta todos los elementos de autoridad, niveles de jerarquía y relación entre ellos.
- Tiene que ser fácil de utilizar y sencillo de entender.

En organigrama basico se ve de la siguiente forma:



33 Organigrama modelo.

2.34 PUESTOS Y PERSONAL:

Análisis de puestos:

El análisis de puesto comprende realizar un detalle de, las tareas básicas a cumplir, los métodos a implementar en el puesto los objetivos del mismo. Esto lo denominamos *descripción del puesto*.

Como segunda etapa debemos determinar la educación, experiencia, habilidades, iniciativa que requiera el puesto. En esta etapa la atención se orienta en la persona que deberá ocupar el cargo que en el cargo en si como lo fue en la descripción. Esto se llama *especificación del puesto*.

Este análisis ayuda a reconocer las tareas que deberá desempeñar en sus puestos y lo que se espera de él.

Debemos utilizar como base para esto el organigrama de la organización.

Con la información extraída de este análisis podemos proceder al reclutamiento.

Reclutamiento:

El reclutamiento es el conjunto de actividades que emprende una empresa con el objetivo de atraer un conjunto de personas que quieren ocupar cada uno de los cargos que la organización tiene vacante.

Con la información obtenida en el análisis de puesto determinamos los puestos que requiere cubrir la organización.

Debemos elegir si realizaremos un reclutamiento *interno* o *externo*:

- *Interno*: Se refiere a buscar en la propia organización la persona idónea para la vacante.
- *Externo*: La búsqueda se realiza fuera de los límites de la organización.

Luego debemos pasar a la divulgación de el o los puestos vacantes. En este caso la organización lo puede realizar a través de las redes sociales, un anuncio, consultoras empresariales o a través de la divulgación de boca a boca y que caiga un candidato recomendado.

Selección del personal:

La selección de personal es aquella actividad estructurada y planificada que permite evaluar e identificar, con carácter predictivo, las características personales de un conjunto de sujetos reclutados por una organización, que los diferencian de otros y los hacen más idóneos para un puesto.

Pasos para la selección del personal:

1. Filtración de curriculum vitae:
Reunimos todos los cv y filtramos aquellos que cumplen los requisitos básicos, edad, experiencia, movilidad propia, foto, buena confección del cv, formación, etc.
2. Entrevista inicial:
Se busca tener el primer contacto con el candidato para definir si es el perfil buscado, también se corroboran información básica que se encuentra en el cv.
Se analiza la fluidez al hablar, como se relaciona con las personas, aspecto físico acorde a una entrevista de trabajo.
3. Aplicación de pruebas de conocimientos técnicos y situacionales:
En este punto evaluamos los conocimientos y habilidades del postulante adquiridas mediante el estudio o la práctica.
Las pruebas pueden ser:
 - Pruebas orales o escritas.
 - Pruebas prácticas, que pueden realizarse con muestras y simulaciones de trabajo.
4. Entrevistas avanzadas y en profundidad:
En esta entrevista buscamos recabar más información sobre el candidato en relación a su persona, características personales e intereses
Analizaremos de forma profunda su experiencia laboral, sus estudios a fines, gustos, preferencias y motivaciones.
5. Evaluación y selección del candidato:
Finalmente, con toda la información reunida debemos seleccionar el o los candidatos finales a ocupar los puestos.

Tenemos dos opciones para culminar el proceso:

- En caso de tener el poder de decisión comunicar directamente al candidato seleccionado que será incorporado y otorgar detalles de su inicio.
- Si no poseemos autoridad y la decisión final es de otro departamento elaboramos un informe final de los candidatos idóneos para que la persona responsable tome la decisión final.

ANALISIS OPERATIVO Y PLAN DE PRODUCCIÓN:

2.35 PROCESO DE PRODUCCIÓN:

El proceso productivo es aquella secuencia de actividades previamente establecidas que nos permiten confeccionar los productos a comercializar o prestar los servicios contratados por nuestros clientes.

Mediante el proceso de producción a través de nuestra maquinaria modificamos la materia prima convirtiéndola en el producto final.

El objetivo de todo proceso productivo es desarrollar y producir un producto o servicio con una optimización de costos, calidad, optimización y flexibilidad.

Etapas de proceso productivo:

- **Reunir materia prima:**
En esta primera etapa se reúne toda la materia prima necesaria para producir el producto o prestar el servicio. Así como también los materiales necesarios para la producción.
- **Producción:**
Etapa en cual se transforma la materia prima en los productos terminados o prestar el servicio. En esta fase debemos prestar atención a la calidad de los productos terminados que sea acorde a lo establecido.
- **Procesamiento:**
En esta última etapa se almacena y transporta los productos terminados, así como también se entregan al cliente. También se prestan los servicios intangibles asociados al producto y nos cercioramos si lo entregado cumple con los estándares de calidad.

2.36 NECESIDADES Y REQUERIMIENTO DE PRODUCCION:

Ya establecido el proceso de producción el próximo paso es determinar todos los recursos necesarios para poder poner en marcha los distintos procesos productivos.

Para esto será necesario definir:

- **Materia prima:**
Son aquellos recursos que se extraen de la naturaleza que a través de un proceso productivo se convierten en productos o servicios.
- **Insumos:**
Son aquellos elementos necesarios que se requieren para producir un bien o prestar un servicio. Estos pueden ser recipientes, etiquetas, herramientas, etc.
- **Maquinaria:**
Son aquellas herramientas de índole industrial que son necesarias en un proceso productivo para poder hacer frente tanto a la producción como al almacenamiento de los productos.

2.37 PROVEEDORES:

Los proveedores son empresas que comercializan todos los bienes o servicios que una organización necesita para mantenerse en funcionamiento, no es solo fundamental en la parte productiva, sino que en toda la organización.

ANALISIS FINANCIERO

2.38 DEFINICION:

Ya se realizó un análisis completo de la organización y de su entorno. Definiendo su estructura interna, cultura, misión, visión, objetivos, mercado, publico objetivo, estrategia, selección del personal y aspectos fundamentales de la producción.

En esta última etapa de este trabajo llevaremos a cabo el análisis financiero, como resultado sabremos con variables ciertas y objetivas si la realización del proyecto es viable o no.

En este punto se realiza un análisis cuantitativo del proyecto.

2.39 COSTOS:

Los costos son aquellas erogaciones que la organización debe realizar por el solo hecho de estar en funcionamiento.

Existen dos grupos grandes de costos, fijos y variables.

2.39.1 FIJOS:

Son aquellos costos que se mantienen constante ante una variación en la producción o en la actividad, teniendo en cuenta límites de variación. Ej. Luz, gas, alquiler etc.

Estos límites pueden ser superados y ocasionar una pequeña variación de los costos fijos, pero estos no serán proporcionales. Si aumentamos la producción en un 60% seguramente los gastos de luz aumenten, pero no en la misma proporción.

2.39.2 VARIABLES:

Son aquellos que varían de forma proporcional ante un aumento en la producción o en la actividad de la organización. Ej. Comisiones de ventas o materia prima.

2.40 FACTIBILIDAD:

Por factibilidad entendemos la capacidad del proyecto para llevar a cabo el mismo efectivamente y obtener los resultados esperados. O en otras palabras las probabilidades que tiene el mismo de tener éxito al ser ejecutado.

La factibilidad se analiza desde 3 aspectos, **técnica, económica y financiera**.

2.40.1 FACTIBILIDAD TECNICA:

En el caso de la factibilidad técnica comprende analizar la disponibilidad de las habilidades, conocimientos, equipos o herramientas necesarios para llevar a cabo el proyecto.

Debemos tener en cuenta:

- **Funcionamiento/calidad del producto:** Podemos realizar pruebas a los productos para verificar su funcionamiento o de su calidad.
- **Acciones destinadas a atraer y mantener a los consumidores:** Campañas publicitarias, fondos futuros para publicidad.
- **Disponibilidad de recursos:** Recursos necesarios disponibles o con posibilidad de conseguirlos del mercado a través de proveedores.
- **Capacidad de las personas:** Capacidad del personal para llevar a cabo los procedimientos establecidos.

2.40.2 FACTIBILIDAD ECONOMICA:

En la factibilidad económica se realiza una estimación de ingresos y costos (fijos y variables) que nos permitan establecer si es viable la realización del proyecto con un determinado flujo de actividad estimado.

Este análisis es fundamental debido a que nos ayuda a estimar la ganancia a obtener por la venta de los bienes o servicios de una empresa en un periodo determinado bajo una estructura de costos establecida. De este modo lograremos determinar qué tan beneficioso es.

Para llevar a cabo este análisis debemos estimar una demanda en un periodo de tiempo establecido. Previo a este paso debemos tener claro los costos fijos y variables, así como también los márgenes de rentabilidad a aplicar al costo total de un producto.

El costo total del producto será posible determinarlos al desarrollar nuestra estructura de costos teniendo en cuenta nuestros costos fijos y variables.

El ingreso total estimado para un periodo de tiempo podrá reflejarse al multiplicar el precio de nuestro producto por la demanda estimada.

2.40.3 FACTIBILIDAD FINANCIERA:

La factibilidad financiera analiza los requerimientos de capital para llevar a cabo el proyecto, la fuente de financiamiento, estimación de ventas y estimación de costos en un periodo de tiempo estipulado, así como también los riesgos financieros que conlleva el proyecto.

Para este análisis se utiliza como herramienta fundamental el flujo de fondos. En este se depositan todos los datos extraídos del proyecto detallados anteriormente y nos dará una estimación de los resultados de nuestras actividades proyectadas en un periodo de tiempo estimado.

Para llevarlo a cabo necesitamos desarrollar **6 pasos lógicos**:

2.40.4 ADMINISTRACION FINANCIERA:

La administración financiera es la disciplina que se ocupa del manejo de los recursos financieros de una empresa, prestando atención sobre su rentabilidad o liquidez.

El resultado de un análisis financiero es si un proyecto es redituable para los inversionistas representando un aumento en el valor de sus acciones. Para esto los inversionistas toman como referencia una tasa de interés con la cual sea comparable los resultados del proyecto. Esto es así porque debe existir un costo de oportunidad para el proyecto a realizar, es decir, si no se realiza la inversión en el proyecto en que otra alternativa invertiríamos esos recursos, la opción más clásica puede ser algún plazo fijo de modo que al tener en cuenta la ganancia de nuestro proyecto esta se pueda comparar con la ganancia a obtener poniendo el dinero en un plazo fijo.

Este análisis se lleva a cabo plasmando toda la información en un flujo de fondos. Esta herramienta es fundamental, en ella depositaremos toda la información con respecto a las inversiones realizadas, amortizaciones, costos de la actividad estimados e ingresos estimados, en base a los resultados de este flujo de fondos proyectado a un plazo determinado podremos tener información certera que con los criterios de decisión como VAN, TIR y periodo de recuperación podremos decidir la viabilidad del proyecto.

Además, podremos establecer en base a este flujo de fondos distintos escenarios para estimar alternativas y contar con flexibilidad para nuestro proyecto. En este caso analizaremos la sensibilidad de las variables considerables y como impactan en los resultados antes distintos escenarios.

2.40.5 DECISIONES DE INVERSION:

En un proyecto las decisiones de inversión esta vinculadas con el activo fijo y el capital de trabajo necesario para poner en marcha el mismo.

El activo fijo lo podemos dividir en dos grandes grupos tangibles e intangibles. Para ambos casos la organización debe invertir en ellos para llevar a cabo sus actividades, estos activos no se convierten en líquido en el corto plazo, es decir no estarán a la venta, sino que serán utilizados para generar valor.

Activos fijos tangibles

Un claro ejemplo son las maquinarias, muebles, material de oficina, entre otros.

Activos fijos intangibles:

Son bienes que no son físicos o palpables. En este caso se trata de alguna tecnología, permisos, marca, investigación de mercado, entre otros.

En relación al capital de trabajo se define como la cantidad de dinero que necesita la organización para mantenerse operativa.

El capital de trabajo necesario está determinado por la diferencia entre el ciclo operativo y ciclo de efectivo.

El ciclo operativo inicia cuando se compran las materias primas y culmina cuando se cobra el monto referido a la venta del producto o del servicio. En cambio, el ciclo de efectivo comprende el periodo que transcurre entre el pago de los proveedores y el cobro de los productos o servicios comercializados.

CICLO OPERATIVO – CICLO DE EFECTIVO = CAPITAL DE TRABAJO

2.41 DECISIONES DE FINANCIAMIENTO:

Una vez establecido los requerimientos de inversión ya se dispondrá de un monto necesario para poder poner en marcha nuestro proyecto.

En este punto es necesario determinar cuál será la fuente de esos fondos para hacer frente a las necesidades de inversión.

En este caso la organización debe decidir entre varias alternativas de fuentes de financiamiento, naturalmente puede armarse una cartera de financiamiento obteniendo fondos con una combinación de las distintas fuentes disponibles.

Fuentes de financiamiento

1. Utilidades acumuladas:

Se trata de las ganancias acumuladas de la empresa a raíz de las actividades comerciales desarrolladas.

En este caso evitamos pagar tasas de intereses y costos asociados a la obtención de préstamos, además se evita la filtración de información hacia el mercado acerca de nuestra organización.

En caso de tener escasas reservas puede poner en jaque la flexibilidad financiera de la empresa para hacer frente a situaciones difíciles.

2. Emisión de deuda:

En otras palabras, se define como obtener un préstamo.

Para esta opción existen muchas alternativas:

- Bancos.
- Inversionistas.
- Estado. (siendo parte de algún proyecto lanzado por esta entidad)
- Amigos.
- Familia.

Para todos estos es necesario considerar los siguientes aspectos; tasa de interés, plazo, monto y requerimientos para la obtención del préstamo.

En caso de los bancos nos exigirán los balances para establecer el monto máximo al que podemos acceder. Un inversionista te pedirá el flujo de fondo futuro para estimar el riesgo de la inversión. En el caso del estado dependerá de los requerimientos de cada caso.

3. Emisión de acciones:

La emisión de acciones es uno de los métodos utilizados por las empresas para conseguir capital. La emisión inicial de acciones se denomina “colocación primaria”. Luego de esta primera emisión la empresa puede continuar emitiendo acciones para aumentar su capital. Tanto las emisiones primarias como las posteriores pueden realizarse de manera privada o mediante una oferta pública.

La emisión de acciones permite a la empresa recaudar capital con la venta de las mismas para afrontar nuevas inversiones y por lo tanto constituye una forma de financiamiento.

La ampliación de capital debe ser aprobada por la asamblea de accionistas. Los accionistas gozan del derecho de suscripción y preferencia, lo que significa que pueden suscribir nuevas acciones y hacerlo antes que los nuevos accionistas o antes que los actuales accionistas por encima de su participación

Las acciones te ofrecen una exposición directa al rendimiento de una empresa. El valor de las acciones subirá cuando el rendimiento de la empresa sea bueno y bajará cuando no lo sea. Las instituciones conocidas como bolsas de valores facilitan el intercambio de acciones que cotizan de forma pública. Una persona portadora de nuestras acciones puede venderlas cuando lo desee.

2.42 TASA DE COSTO DE CAPITAL:

La tasa de costo de capital es el rendimiento mínimo que se le requiere a los proyectos en análisis. Es el factor fundamental que convertir un proyecto en realidad y financiar el mismo efectivamente o no apostar al mismo y destinar esos fondos en otra alternativa.

La tasa naturalmente se representa en montos porcentuales y es el rendimiento mínimo que los inversionistas le exigen a un proyecto determinado.

Esta se puede expresar en términos nominales (con inflación incluida) o en términos reales (sin inflación). Además, se pondrá un periodo de tiempo determinado puede ser anual, trimestral, semestral o mensual.

2.43 FLUJO DE FONDO PROYECTADO:

Cuando hablamos de Flujo de Fondos (proyectado) nos referimos a la estimación del efectivo que ingresa y egresa en un período de tiempo proyectado. No estamos hablando de resultados contables, sino del dinero que efectivamente entra y sale.

2.44 CRITERIOS DE DECISIÓN

Los criterios de decisión son representados a través de indicadores que señalan a la organización la conveniencia de llevar a cabo un proyecto o no.

Los criterios son los siguientes:

2.44.1 VALOR ACTUAL NETO (VAN):

Es un gran método e indicador. En este caso si el VAN da como resultado un valor mayor a 0 la inversión es rentable basándonos en el rendimiento mínimo requerido (tasa de costo de capital). Mientras más valor represente el VAN más rentable es la inversión.

El inconveniente que se presenta con este indicador es que no tiene en cuenta los riesgos de una inversión.

El método se lleva a cabo descontando el flujo de fondos proyectado obtenido con la tasa de costo de capital con el objetivo de traer ese valor al momento actual.

El criterio de decisión es el siguiente:

- $VAN > 0$: el valor actualizado de los cobros y pagos futuros de la inversión, a la tasa de descuento elegida generará beneficios.
- $VAN = 0$: el proyecto de inversión no generará ni beneficios ni pérdidas, siendo su realización, en principio, indiferente.
- $VAN < 0$: el proyecto de inversión generará pérdidas, por lo que deberá ser rechazado.

La fórmula de cálculo del VAN es la siguiente:

$$\text{VAN} = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t}$$

Donde:

V_t representa los flujos de caja en cada periodo t .

I_0 es el valor del desembolso inicial de la inversión.

n es el número de períodos considerado.

k es el costo del capital utilizado.

2.44.2 TASA INTERNA DE RETORNO (TIR):

La tasa interna de retorno es la tasa de descuento que iguala el valor actual de los ingresos y egresos. Es decir, hace que el VAN sea 0.

Este indicador también es de rentabilidad, a mayor TIR mayor rentabilidad.

El criterio de decisión es el siguiente:

Siendo k la tasa de costo de capital:

- Si $\text{TIR} > k$, el proyecto de inversión será aceptado. En este caso, la tasa de rendimiento interno que obtenemos es superior a la tasa mínima de rentabilidad exigida a la inversión.
- Si $\text{TIR} = k$, estaríamos en una situación similar a la que se producía cuando el VAN era igual a cero. En esta situación, la inversión podrá llevarse a cabo si mejora la posición competitiva de la empresa y no hay alternativas más favorables.
- Si $\text{TIR} < k$, el proyecto debe rechazarse. No se alcanza la rentabilidad mínima que le pedimos a la inversión.

La fórmula de cálculo es la siguiente:

$$VAN = \sum_{n=1}^N \frac{Q_n}{(1 + TIR)^n} - I = 0$$

Donde:

Q_n = es el flujo de caja en el periodo n .

n = es el número de periodos.

I = es el valor de la inversión inicial

2.44.3 PERIODO DE RECUPERACION DESCONTADO:

El periodo de recuperación descontado hace referencia al plazo que necesita un proyecto para que los flujos de fondos igualen a la inversión inicial. En otras palabras, cuanto tiempo demorara el proyecto en recuperar lo invertido a valores actuales.

2.45 ESCENARIOS:

Ya habiendo analizado la rentabilidad del proyecto con el flujo de fondo como herramienta fundamental, basándonos en los criterios de decisión como VAN, TIR y periodo de recuperación descontado nos queda un paso más para introducir a nuestro proyecto la dinámica cambiante de los negocios.

En nuestro flujo de fondos estimamos costos y ventas en un escenario probable. Pero para introducir la dinámica de los negocios y entender un poco más los riesgos debemos diseñar distintos escenarios.

Diseñar distintos escenarios nos permite anticiparnos a las complicaciones que podemos enfrentar en caso de que las ventas sean bajas, así como también que sean mucho más altas de lo esperado y nuestra maquinaria o materia prima sea insuficiente.

Diseñaremos dos tipos de escenarios:

2.45.1 PESIMISTA:

En este escenario las ventas son muchos más bajas de lo estimado o los costos son más altos.

Los escenarios pesimistas pueden ser:

- Disminución de ventas y aumento de costos.
- Aumento de costos y ventas constantes.
- Disminución de ventas y costos constantes.

2.45.2 OPTIMISTA:

En el caso de un escenario optimista tendremos en cuenta las mismas variables anteriormente mencionadas.

En este caso las ventas estimadas son bajas en relación a las obtenidas o los costos son más bajos que lo estimado.

Los escenarios pueden ser:

- Aumento de ventas y disminución de costos.
- Aumento de ventas sin variación de costos.
- Disminución de costos si variación de ventas.

3. CAPITULO III: PRACTICA

ANALISIS INTERNO

3.1 MISION:

Parador Silicato es mucho más que un simple parador, es una familia dispuesta a crecer mientras les brinda a sus clientes la mayor satisfacción con cada uno de sus productos y servicios asociados, con un ambiente agradable y cómodo en el que podrán disfrutar de sus bebidas y comidas favoritas, buena música y un espacio al aire libre con una excelente atención para los sus clientes.

3.2 VISION:

Parador Silicato busca convertirse en el líder del mercado ofreciendo una gama completa de servicios y productos para los ciclistas que les permita concientizar que el ciclismo es una actividad confortable, saludable y segura.

3.3 CULTURA:

Parador Silicato dispondrá de una *cultura anticipadora*, sus esfuerzos estarán enfocados en la generación de diferenciales para sus clientes a través de sus productos de calidad, pero también con servicios complementarios y una conectividad exclusiva a través de una aplicación móvil. Cuidando su eficiencia, pero orientado a la vocación de servicio.

3.4 ANALISIS FODA:

De acuerdo a la información recaudada es posible detallar el siguiente análisis FODA para el *Parador Silicato*:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Existe una cartera de clientes actuales de Silicato Bike los cuales podrán atraerse de manera más sencilla.• Baja estructura de costos.• Cultura bien definida.• Buena actitud frente al cambio.• Público objetivo claramente definido.• Posibilidad de ofrecer descuentos exclusivos en Silicato Bike.• Productos de calidad media/alta.• Estacionamiento privado.	<ul style="list-style-type: none">• Poca visión a futuro.• Poco orden administrativo en Silicato Bike lo cual dificulta la utilización de su base datos.• Nula experiencia en el rubro alimenticio.• Poca actividad publicitaria en redes sociales de Silicato Bike lo que dificultara la publicidad.• No poseen un plan de comunicación en Silicato Bike.

<ul style="list-style-type: none"> • Lugar agradable sin necesidad de grandes inversiones edilicias. • Disponibilidad de espacio físico para instalar un parador. • Instalaciones óptimas para el funcionamiento del parador. • Disponibilidad de capital propio para invertir. • Excelente ubicación con una gran proyección de crecimiento y a metros de los senderos. • Buena imagen de la marca Silicato Bike. • Único parador en Mendoza adaptado para el ciclista. • Red de servicios con alianzas estratégicas que contenga y ofrezcan al cliente una experiencia completa con una nula inversión. 	<ul style="list-style-type: none"> • No poseen un plan de marketing en Silicato Bike. • No hay previsión de la demanda de Silicato Bike. • Falta de indicadores claros con respecto a los clientes actuales de Silicato Bike. • Poca capacidad de atención solo de 50 personas sentadas en el parador. • La base de datos de Silicato Bike no se encuentra sistematizada. • Poca visibilidad del local. • Nula preparación en conocimientos a fines administrativos y de negocios por parte de sus propietarios.
<p>OPORTUNIDADES</p>	<p>AMENAZAS</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Pocos competidores. • El rubro del ciclismo posee un crecimiento notable. • Posibilidad de atraer nuevos clientes potenciales además de los actuales de Silicato Bike. • La red de ciclovía pasa a 10 metros de la entrada de Silicato Bike. • Requiere poca inversión instalar el parador en relación a traer una marca reconocida del ciclismo. • Podemos aumentar la estadía de nuestros clientes en nuestras instalaciones aumentando las posibilidades de compra en Silicato Bike. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inflación. • Las organizaciones con intenciones de integrar la red exigen un orden administrativo para la firma. • No se puede despedir personal. • Muy pocas fuentes de financiamiento. • Elevada presión fiscal. • Incertidumbre. • Nula relación de Silicato Bike con un parador. • Actividad completamente estacional por lo que en invierno la actividad baja considerablemente. • El desarrollo de aplicaciones móviles es muy caro.

<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de desarrollar eventos en las instalaciones como capacitaciones. • Posibilidad de establecer una sinergia con empresas dedicadas a la movilidad sustentable. • Posibilidad de atraer a una marca líder de bicicletas para facilitar la obtención de la representación y mejorar el posicionamiento de Silicato Bike. • Posibilidad de diseñar una experiencia completa para el ciclista a través de asociarse a más servicios relacionados estableciendo una red de servicios. • Barreras de ingreso muy baja para instalar un parador. • Las empresas integrantes de la red de servicios están dispuestas a colaborar en el proyecto con algún tipo de inversión. • Inversión relativamente baja para el tamaño del proyecto. 	
--	--

3.5 CURSOS DE ACCION:

Parador Silicato se encuentra en una posición en la cual sus debilidades son superiores a sus fortalezas. En relación a su entorno predominan las oportunidades por sobre las amenazas.

En la matriz a continuación se detalla el curso de acción seleccionado:

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	FO	DO
AMENAZAS	FA	DA

Según lo analizado con la matriz FODA y los resultados obtenidos, las debilidades que se identificaron están relacionadas a la falta de información proveniente de Silicato Bike como un punto de partida debido a que los clientes actuales del parador serán los de la bicicletería, además su poca visión a futuro y falta de orden administrativo de Silicato Bike puede trasladarse fácilmente a la nueva estructura del Parador Silicato. Por el lado de las fortalezas están orientadas a que existe una base de clientes a los cuales atender y no necesariamente debemos salir a buscar, por lo menos en un inicio. También la baja estructura de costos por el hecho de compartir lugar y compartir los mismos es una gran fortaleza, si tomamos esto junto a la excelente imagen existente de la marca Silicato Bike, el parador tiene grandes posibilidades de ser muy bien recepcionado por los clientes actuales de Silicato Bike y que a su vez estos generen un boca a boca.

Cuando analizamos las amenazas y oportunidades nos encontramos con un predominio claro de las primeras. El rubro del ciclismo está en constante crecimiento y la idea de un parador exclusivo para ciclistas y utilizarlo como eje para brindar más servicios a sus clientes parecen una enorme oportunidad por sobre las amenazas que están asociadas a la inestabilidad económica del territorio argentino.

ANALISIS DEL SECTOR DE NEGOCIOS

3.6 ANALISIS VARIABLES NIVEL 1:

a) **Clientes:**

El análisis del cliente del Parador Silicato se basa en los que forman parte de la cartera de Silicato Bike, debido a que es mucho más rentable y económico venderle más a un cliente actual que intentar atraer clientes nuevos. Con este panorama se busca diseñar una experiencia completa y complementaria para los clientes actuales de Silicato Bike lo ocasionara atraer clientes potenciales.

Los ciclistas que atiende Silicato Bike son:

Ciclistas de montaña: Este representa el 70% de sus ventas (tanto para servicios como para repuestos, accesorios e indumentaria)

Ciclista urbano: Esta categoría representa el 25% de las ventas (se concentra más en servicios de reparaciones y ventas de repuestos)

Ciclista de ruta: Solo representa el 5%. Generalmente el mismo ciclista de montaña tiene una bicicleta de ruta y en ese caso lo categorizamos dentro del ciclismo de montaña.

Para cualquier tipo de ciclistas según la información obtenida de la base de datos del sistema de la organización y también de los datos estadísticos de las redes sociales podemos afirmar de los clientes actuales:

- El 73% son hombres y el 27% son mujeres.
- Su edad esta entre los 25 y 65 años.
- Las zonas de donde provienen la mayor concentración de clientes son de Godoy Cruz, Lujan de Cuyo, Ciudad de Mendoza y Maipú.

Condiciones de la demanda:

- *Tamaño de mercado:*
El mercado a atender por Parador Silicato tendrá las mismas características de los que atiende Silicato Bike. En este caso será Los ciclistas de montaña, ruta y urbanos de Lujan de Cuyo, Godoy Cruz, Maipú, Ciudad de Mendoza y Las Heras que circulen en un radio de 3km del parador. El tamaño es de una cantidad modesta acorde a la capacidad de atención del parador. Es una variable favorable. **Valor asignado: 5 (GO)**
- *Crecimiento de la demanda:*
El crecimiento de la demanda de bicicletas genera el crecimiento de los servicios relacionados a este, en el caso de los servicios gastronómicos, se está viendo un gran incremento de la demanda en los paradores de Mendoza. Esto vuelve muy atractivo el sector. **Valor asignado: 5 (GO)**
- *Elasticidad de la demanda:*
La demanda es inelástica. Debido a la falta de ofertas de paradores cercanos a los senderos obliga a los ciclistas de montaña a no poder elegir otra opción ante una variación de precio. **Valor asignado: 4 (LO)**
- *Propensión al consumo:*
En este caso los ciclistas tienden a no gastar grandes sumas en los paradores o resto bar. Solo un porcentaje muy chico de sus ingresos, el promedio de consumo por ciclista es de \$ 500. **Valor asignado: 2 (LA)**

Clientes actuales:

- *Relación clientes actuales y potenciales:*
El uso de bicicletas creció exponencialmente pero no fue así con la cartera de clientes de Silicato Bike. Por lo tanto, el porcentaje actual de clientes a atender es muy bajo en relación a los clientes potenciales. Pero con la instalación del parador y el objetivo de fidelizar aún más los clientes habituales e ir ganando de a poco mayor participación de mercado esto es una situación favorable. **Valor asignado: 5 (GO).**
- *Costo de cambio a la competencia:*
Los clientes actuales de Silicato Bike tienen un costo de cambio alto, debido a que su principal factor de diferencial es la mano de obra a través de los servicios técnicos. La confianza sobre estos servicios hace elevar el costo de llevarla a otro taller y arriesgarse de que la bicicleta falle en la montaña. **Valor asignado: 4 (LO).**
- *Demanda de servicios adicionales:*
Actualmente hay muy poca demanda de servicios adicionales por parte de los clientes actuales. Los servicios actuales son; seguro para bicicletas y grúa para bicicletas, entre otras. Es una variable a desarrollar. **Valor asignado: 2 (LA).**
- *Condiciones de valor para el cliente:*
Los ciclistas que son clientes de Silicato Bike valoran la honestidad, buena atención y precios accesibles. **Valor asignado: 4 (LO).**
- *Cercanía geográfica:*

Si bien el local de Silicato Bike no está en zona céntrica está muy bien ubicado. Esta muy cercano a los senderos de chacras lo que es muy beneficioso. **Valor asignado: 2 (LA).**

- *Sensibilidad al precio:*
Es baja la sensibilidad al precio por parte de los clientes actuales. **Valor asignado: 5 (GO).**
- *Sensibilidad a la marca:*
La sensibilidad a la marca es alta. Silicato Bike tiene mucha reputación por su servicio técnico, pero no está teniendo tal impacto en los clientes potenciales debido a sus pocas campañas publicitarias. **Valor asignado: 4 (LO).**
- *Sensibilidad a los criterios de señalamiento:*
El cliente actual presenta una alta sensibilidad a las campañas de marketing, descuentos especiales u actividades que generen valor para los clientes. **Valor asignado: 5 (GO).**

Cientes potenciales:

- *Tamaño de clientes potenciales:*
Es muy grande el aumento exponencial de ventas de bicicletas ocasiono un aumento considerable en los clientes potenciales de los paradores, además los clientes de Silicato Bike representan un valor mínimo en relación a los clientes potenciales, aunque interpretemos que los clientes de Silicato Bike consuman los servicios del parador el tamaño sigue siendo mayúsculo. **Valor asignado: 5 (GO)**
- *Costo de cambio:*
Es muy bajo, debido a que no deben trasladarse mucho para consumir los servicios del parador y de por si la calidad de la competencia es muy fácil de igualar. **Valor asignado: 5 (GO)**
- *Grado de fidelización de los clientes de la competencia:*
La fidelización de los clientes de los paradores es muy baja, debido a su baja calidad y pocos diferenciales. **Valor asignado: 5 (GO)**
- *Fidelización por diferencias:*
En este caso los ciclistas sin son susceptibles a los diferenciales, pero ninguno de los paradores ha explotado esta subvariable al máximo. **Valor asignado: 5 (GO)**

b) Empresa:

- *Números de competidores importantes:*
Representan un número muy reducido. Para el caso de una bicicletería con un parador propio es nulo, no existe en el mercado mendocino una bicicletería con tal condición. Y por parte del parador en si también existen pocas alternativas. Solo tres paradores, dos en la zona de los senderos de chacras y un café-bar a dos km (enfrente de Silicato Bike). Cabe destacar que hay más paradores, pero están fuera de la zona en la cual queremos competir geográficamente. **Valor a asignado: 5 (GO).**
- *Homogeneidad de los competidores:*

Los competidores son muy homogéneos entre sí. Ninguno sobresale con algún factor diferencial a considerar. **Valor asignado: 4 (LO)**

- *Condiciones cambiantes cambiante oferta y demanda:*

El ciclismo es una actividad que se practica con temperaturas agradables, debido a esto no se practica generalmente en invierno. En las estaciones de primavera y verano las ventas aumentan. Por lo cual tiene una época de temporada baja y alta en un mismo año. **Valor asignado: 1 (GA)**

- *Costos fijos del sector:*

Los costos fijos en el sector gastronómicos son bajos, no se requiere de grandes estructuras administrativas, los sueldos pagados en el rubro gastronómico están en el promedio del sueldo mínimo. Es una barrera de ingreso muy baja. **Valor asignado: 2 (LA)**

- *Diferenciación de productos o servicios:*

En este caso en el mercado hay muchas posibilidades de establecer factores diferenciales en los productos porque la oferta gastronómica de la competencia es limitada además existen posibilidades de establecer diferenciales en servicios asociados. Como puede ser algún evento, capacitaciones, servicios médicos, seguros para bicicletas o aspectos funcionales para un ciclista como pies con herramientas. **Valor asignado: 5 (GO)**

- *Identificación de la marca:*

No es un factor de rivalidad competitiva. Las marcas de los paradores no son un diferencial en sí. Si bien en el mercado de las bicicleterías la marca si tienen reconocimiento y son fuertes en los paradores no y eso es un factor favorable para atraer clientes potenciales y desarrollar una marca fuerte en este sentido. **Valor asignado 5 (GO)**

- *Costo de cambio:*

El costo de cambio de marca es muy bajo en el rubro de los paradores. Las marcas no son representativas en el sector. **Valor asignado: 4 (LO)**

- *Diferenciación de procesos y servicios:*

No existen tecnologías aplicadas que sean factores diferenciales en si en el rubro de los paradores. **Valor asignado: 4 (LO)**

- *Precios:*

Si bien el cambio de los precios no altera la demanda los precios entre los paradores son muy competitivos y generalmente muy bajos, siempre están parejos por ende son un punto de referencia entre ellos. **Valor asignado: 1 (GA)**

- *Intensidad en los programas comunicacionales:*

Nula actividad comercial en el sector de paradores. **Valor asignado: 5 (GO)**

- *Líneas de productos comercializados:*

Son muy pocas líneas de productos. Como se detalla anteriormente en los paradores mendocinos la oferta gastronómica es muy limitada, en la mayoría solo hay pizza, empanadas y sándwich de jamón crudo. No existen ofertas gastronómicas de índole sana o para una dieta de entrenamiento. **Valor asignado: 5 (GO)**

c) Competencia:

- *Grado de iniciativa de la competencia:*
Los paradores de Mendoza no tienen grandes iniciativas. No hay un líder claro en el sector. No buscan aumentar su participación con iniciativas comerciales sino con un boca a boca y buena atención. **Valor asignado: 5 (GO)**
- *Estrategias observables de la competencia:*
Los competidores del sector como se mencionó anteriormente se centran en prestar un buen servicio, tener alimentos de calidad y esperar la publicidad por el boca a boca. No tienen grandes campañas de comunicación. **Valor asignado: 4 (LO)**
- *Capacidad del competidor o los competidores:*
Valor empresario muy bajo por parte de la competencia. No poseen grandes procesos ni tampoco personas que sean un diferencial en sí, pero si poseen una gran ubicación lo cual es una gran desventaja para el Parador Silicato. **Valor asignado: 1 (GA)**
- *Diferencias y eficiencia aportadas por el competidor:*
Los competidores del sector no presentan economías de escala muy desarrolladas ni tampoco diferenciales muy marcados. Su oferta gastronómica es de índole casera lo que impide la industrialización para estandarizar los productos. **Valor asignado: 2 (LA)**
- *Detección de fortalezas y debilidades:*
En el análisis con respecto a la competencia se ha detectado que presentan más debilidades que fortalezas. Debido a su mala gestión de atención al cliente, poco cuidado en el aspecto de la higiene y una nula inversión en innovación para sus negocios con lo que respecta a los paradores. Así como también muy poca gestión de marketing para estimular sus ventas. **Valor asignado: 4 (LO)**

A continuación, se detalla la tabla con las variables ponderadas:

Variables		GA	LA	LO	GO	Valor
Condiciones de la demanda	<i>Tamaño del mercado</i>				X	5
	<i>Crecimiento de la demanda</i>				X	5
	<i>Elasticidad de la demanda</i>			X		4
	<i>Propensión al consumo/gasto</i>		X			2

Cientes actuales	<i>Relación clientes actuales/potenciales</i>				X	5
	<i>Costo de cambio a la competencia</i>			X		4
	<i>Demanda de servicios</i>		X			2
	<i>Cercanía geografía</i>			X		4
	<i>Hábitos de compra</i>		X			2
	<i>Sensibilidad de precio</i>				X	5
	<i>Sensibilidad de marca</i>			X		4
	<i>Sensibilidad a los criterios de señalamiento</i>				X	5
Cientes potenciales	<i>Tamaño de clientes potenciales</i>				X	5
	<i>Costo de cambio</i>				X	5
	<i>Grado de fidelización</i>				X	5
	<i>Fidelización por diferencias</i>				X	5
	<i>Número de competidores importantes</i>				X	5
	<i>Homogeneidad de la competencia</i>			X		4

Empresa	<i>Condiciones cambiantes de la demanda</i>	X				1
	<i>Costos fijos del sector</i>		X			2
	<i>Diferenciación de productos y servicios</i>				X	5
	<i>Identificación de marca</i>				X	5
	<i>Costo de cambio</i>				X	5
	<i>Diferenciación de procesos y servicios</i>			X		4
	<i>Precios</i>	X				1
	<i>Intensidad de los programas comunicacionales</i>				X	5
	<i>Línea de productos comercializados</i>				X	5
Competencia	<i>Grado de iniciativa de la competencia</i>				X	5
	<i>Estrategias observables de la competencia</i>			X		4
	<i>Capacidad de los competidores</i>	X				1
	<i>Diferencias y eficiencias aportadas por el competidor</i>		X			2

	<i>Detección de fortalezas y debilidades</i>			X		4
Resultado final variables nivel 1						3,91

El resultado final de las variables nivel 1 termina siendo favorable.

3.7 ANALISIS VARIABLE NIVEL 2:

a) Proveedores:

- *Número de proveedores importantes:*
Los proveedores existentes de la materia prima para la elaboración de las comidas son muchos, fiambrerías, panaderías, ferias, hay muchas alternativas para cada uno de estos tipos de proveedores en el mercado. En el caso de las bebidas también hay varias alternativas, si bien las marcas son las mismas hay distribuidoras que salen al mercado con grandes ofertas y pujan con otros distribuidores. Esto es beneficioso para el parador. **Valor asignado: 4 (LO)**
- *Disponibilidad de sustituto para los productos del proveedor:*
Hay muchos sustitutos tanto para la materia prima como para las bebidas. **Valor asignado: 4 (LO)**
- *Diferencia de los productos de los proveedores:*
Existen pocas diferencias, debido a que son las mismas marcas comercializadas por distintos distribuidores. Hay gama de calidad dentro de los proveedores, pero en los distribuidores compiten a base de precios. Sera difícil establecer algún diferencial por alguna materia prima que marque una diferencia. **Valor asignado: 2 (LA)**
- *Costo de cambio del proveedor:*
Es baja, hay muchos distribuidores en la zona, solo algunos ofrecen envío a domicilio y su calidad es muy similar, además los precios son muy competitivos. **Valor asignado: 4 (LO)**
- *Amenaza de integración hacia delante de nuestros proveedores:*
En el caso que los proveedores se integren hacia adelante es muy baja. Un factor fundamental para Parador Silicato es su gran ubicación geográfica cercana a los senderos de chacras y no hay ningún proveedor cercano a esta ubicación. **Valor asignado: 2 (LA)**

b) Posibles nuevos ingresantes:

Barreras creadas por los propios competidores:

- *Economías de escala:*

En el rubro no se han desarrollado grandes economías de escala, debido a su estilo de comida casera en cada uno de los paradores su estandarización de procesos es muy débiles o inexistentes. **Valor asignado: 2 (LA)**

- *Diferenciación del producto:*
No existen grandes diferenciales entre la cartera de productos en los actuales paradores. Por ende, son fácilmente imitables o inclusive mejorables. La oferta gastronómica entre los 3 lugares analizados es muy similar y limitada. **Valor asignado: 2 (LA)**
- *Identificación de la marca:*
Como se mencionó anteriormente en las variables de clientes actualmente el cliente no le da importancia a la marca porque no hay un competidor que haga valer esta condición, prestan más atención a la ubicación y a los precios. **Valor asignado: 2 (LA)**
- *Requerimiento de capital:*
El requerimiento de capital es bajo. Los procesos no se encuentran en un nivel alto de sofisticación y la tecnología aplicada es muy baja, su casi nula estandarización y ausencia de economías de escala hacen que la necesidad de capital sea baja. **Valor asignado: 2 (LA)**

Productos sustitutos:

- *Disponibilidad de sustitutos cercanos:*
Existen kioscos y cafés en el área de Lujan de Cuyo, pero es una incomodidad para el ciclista tener que trasladarse debido a que están en el centro de chacras y no poseen lugar para dejar sus bicicletas lo cual da una constante sensación de inseguridad al cliente. **Valor asignado: 2 (LA)**
- *Costo de cambio para el usuario:*
El costo de cambio de los paradores actuales es alto por cuestiones de cercanía. **Valor asignado: 4 (LO)**

A continuación, se detalla la tabla con las variables ponderadas:

Variables		GA	LA	LO	GO	Valor
Proveedores	<i>N° de competidores importantes</i>			X		4
	<i>Diferencia de los productos de los proveedores</i>		X			2

	<i>Disponibilidad de sustitos para proveedores</i>		X		X	4
	<i>Costo de cambio del proveedor</i>			X		4
	<i>Amenaza integración hacia adelante.</i>		X			2
Posibilidad de nuevos ingresantes	<i>Economías de escala</i>		X			2
	<i>Diferenciación del producto</i>		X			2
	<i>Identificación de la marca</i>		X			2
	<i>Requerimiento de capital</i>		X			2
Productos Sustitutos	<i>Disponibilidad de sustituto</i>		X			2
	<i>Costo de cambio</i>			X		4
Resultado final de las variables nivel 2						2,72

El resultado de la variable se presenta equilibrado en el valor 2,72. Si bien no es mayor o igual a 3 para considerarlo una oportunidad el resultado de la misma se interpreta de manera positiva.

3.8 ANALISIS VARIABLE NIVEL 3:

Variables económicas:

En el caso de la economía mundial está en un proceso de recesión debido a los efectos de la pandemia y la gran emisión monetaria que tuvieron que realizar para apalear los efectos de este fenómeno. Esto perjudica la economía nacional debido a que los productos importados se encarecen y la inflación a nivel mundial hace que se eleve el valor del dólar perjudicando el poder adquisitivo de la población nacional.

En el caso de la economía nacional la inflación es factor fundamental a considerar. La misma en el año 2020 fue del 36%, para el año 2021 se estima una inflación del 52% y para el año 2022 se espera una inflación del 55% aproximadamente. Esto representa un gran obstáculo para las inversiones y para el consumo.

La política monetaria de Argentina es limitar la compra de dólares a través de establecer un gran cepo y financiar todos sus déficits con emisión monetaria, esto es así debido a que no tiene acceso actualmente al crédito. La consecuencia de esta política es aumento de la inflación.

La tasa de desempleo actual es del 9.6% y los niveles de ingreso de la población es de \$ 25.284 (hasta Junio del 2021), estos aumentaron un 26,9% con una inflación interanual en Junio del 2021 del 40,6% se ha perdido un poder adquisitivo del 15,7%. Lo cual perjudica claramente a toda la población.

El tipo de cambio es totalmente inestable, tendiendo al alza constantemente debido a la falta de confianza que existe hacia la Argentina. La emisión monetaria y falta de un rumbo económico ocasionan el aumento constante del tipo de cambio perjudicando el poder adquisitivo de los argentinos.

Valor asignado: 1 (GA)

Variables socioculturales

Estamos actualmente en una sociedad totalmente globalizada y conectada a través de la tecnología.

Tanto a nivel nacional como a nivel internacional la tendencia es la realización de actividades amigables con el medio ambiente tanto personales como empresariales. En este caso beneficia totalmente al rubro del ciclismo debido a que la utilización de bicicleta como medio de movilidad es una clara actividad que ayuda a disminuir la contaminación ambiental.

En la actualidad hay una clara tendencia al cuidado de la salud personal tanto a nivel alimenticio como a nivel de actividades deportivas. Esto incentiva actividades físicas en la población. Mendoza es testigo de estas tendencias y como resultado desarrollo la red de ciclovías más grandes del país. La esperanza de vida en Argentina es de 80 años para las mujeres y 73 años para los hombres y en para la edad promedio encontramos que la misma es 31,5 años. Lo cual nos da que hay una gran esperanza de vida (en aumento) y una edad promedio baja por ende tenemos una población joven.

Si bien las actividades saludables tanto alimenticias como deportivas están en aumento, la situación social actual es difícil. Los efectos económicos de la pandemia se están haciendo sentir y el humor de la población está en niveles bajos, así como también la esperanza de un buen futuro y la credibilidad.

Entendemos que las variables socioculturales dan un saldo positivo si bien el humor social es negativo, esto es transitorio por cuestiones de recesión económica. Pero las tendencias de

actividades sustentables han llegado para quedarse y empiezan a ser un estilo de vida más que una moda lo que beneficia claramente la sociedad y a al proyecto del parador en particular.

Valor asignado: 5 (GO)

Variables legales

En el aspecto legal la industria alimenticia en su totalidad se encuentra regulada por la ley N° 18284, la cual establece todos los requerimientos generales y normas a cumplir para ejercer de manera correcta la actividad comercial.

Además, se debe tener en cuenta las condiciones provinciales y de municipio que regulan la actividad. En este caso el proceso de habilitación administrativa estará regida por la Ley N° 9003 y las condiciones particulares para el proceso de habilitación lo encontraremos en la página oficial de la municipalidad de Lujan de Cuyo en la sección de industria y comercio (lujandecuyo.gob.ar/tramites-industriaycomercio/)

Si bien son requerimientos particulares las condiciones para la habilitación son factibles por lo cual no representa una dificultad para el proyecto.

En el aspecto laboral si hay dificultades actualmente, la ley bajo la cual se rige es la de contrato de trabajo N° 20.744. El cumplimiento de la misma hace muy oneroso tener empleados debido a que las cargas sociales e impuestos derivados de contratar un empleado son extremadamente altos en Argentina. Además, en Argentina los sindicatos son muy fuertes por lo cual hay que tener mucha precaución de no tener inconvenientes con nuestro personal que pueda generar algún a situación conflictiva que deriva en una situación judicial muy perjudicial para las empresas que tienen todas las de perder en estos casos.

En este momento en Argentina e ilegal despedir un empleado, por ende, es riesgoso para el empleador y debe tener mucha precaución con sus contrataciones. Ambos factores mencionados, el monetario y la imposibilidad de despedir, generan desconfianza en los inversores.

Valor asignado: 2 (LA)

Entorno político:

La política al día de la fecha es una variable con un notable impacto en la vida de una organización. La poca confianza hacia los gobernantes de turno por parte de la sociedad y también por parte del resto de los países estas ocasionando serios inconvenientes.

La poca confianza ha ocasionado salida de capitales, caída de la inversión y muy poco acceso al crédito internacional. Esto da como resultado que Argentina ha quedado un poco aislada de los mercados internacionales y con las medidas restrictivas se percibe como un país que tiende a cerrar su economía.

Los factores mencionados anteriormente han ocasionado una crisis de gobernabilidad en Argentina que ha derivado en un gran aumento del tipo de cambio disminuyendo cada día más el poder adquisitivo de la población.

Esto perjudica claramente cualquier proyecto debido a que la sociedad cada vez puede destinar menos sus ingresos a actividades de esparcimiento y el humor social está en niveles muy bajos.

Valor asignado: 1 (GA)

Entorno tecnológico:

En este sentido es notable un claro retroceso en los avances tecnológicos en el territorio nacional. En 2015 la inversión en investigación y desarrollo fue \$123.730 millones de pesos, en el año 2019 la inversión bajo a \$96.664, es decir, un 28% menos con respecto al 2015.

Estos valores consideran tanto la inversión y avances tecnológicos en el sector privado y público.

Los avances tecnológicos en el rubro de los paradores están muy atrasados. Ninguno de los paradores actuales posee tecnologías desarrolladas ni tampoco dedican esfuerzos en investigación y desarrollo.

Esto es una variable favorable para nuestro proyecto, ya que un pequeño avance con respecto a este punto podremos sacar grandes beneficios.

Valor asignado: 4 (LO)

A continuación, se detalla la tabla con las variables ponderadas:

Variables		GA	LA	LO	GO	Valor
Variables de nivel 3	<i>Variables económicas</i>	X				1
	<i>Variables socioculturales</i>				X	5
	<i>Variables políticas</i>	X				1
	<i>Variables legales</i>		X			2
	<i>Variables tecnológicas</i>			X		4
Resultado variables nivel 3						2,6

El resultado de la variable el 2,6 al igual que en las variables nivel 2 es un buen valor, pero no lo suficiente para considerarlo una gran oportunidad.

3.9 CICLO DE VIDA DEL SECTOR DE NEGOCIOS:

El sector de negocios de paradores para ciclistas está en una etapa **naciente**, no existen competidores en Mendoza como se ha mencionado anteriormente con paradores adaptados para ciclistas ni pensados para estos.

En si los productos que se ofrecen son totalmente conocidos y comercializados actualmente pero el concepto completo con todas sus funcionalidades para la comodidad del ciclista y el agregado de ofrecer los servicios complementarios a través de socios comerciales hasta el día de la fecha es un negocio que no se ha desarrollado.

Parador Silicato tendrá un gran desafío en el diseño y perfeccionamiento de sus servicios para ir adaptándolo a lo que el cliente, en este caso el ciclista, exija. Sera fundamental para atrasar la aparición de nuevos competidores.

MERCADO OBJETIVO

3.10 SEGMENTACION DE MERCADO:

El nivel de segmentación elegido será **Marketing de segmentos**.

Se elige esta alternativa porque se seguirá atendiendo al mismo mercado objetivo de Silicato Bike solamente que se agregara una característica fundamental y es que asistan a los senderos de chacras o realicen su actividad ciclista en la ciclovía que pasa en las cercanías de las instalaciones. El cual posee ciertas características generales atendiendo solo a una parte de la totalidad del mercado del ciclismo. Como mencionamos anteriormente existen muchas formas de practicar el ciclismo por ende se desprenden muchos tipos de ciclistas. Parador Silicato solo apuntara sus productos, servicios y estrategias comerciales a los ciclistas **urbanos, de montaña y ruterros** que posean las características que describiremos a continuación.

1. Residentes de la zona de Lujan de Cuyo, Las Heras, Ciudad de Mendoza, Godoy Cruz, Maipú y Guaymallén. **(base geográfica)**
2. Edad: Entre 25 años y 65 años. **(base demográfica)**
3. Que asistan a los senderos de chacras o circulen por la ciclovía en la zona de Lujan de Cuyo. **(base geográfica)**
4. Población perteneciente a la clase media y alta. **(base psicográfica)**
5. Usuarios con valoración a los diferenciales y tendencia a la fidelidad hacia a una marca. Que tengan un fuerte sentido de pertenencia, que realicen actividad física en bicicleta. **(base conductual)**

ESTRATEGIA A SEGUIR

3.11 TIPOS DE ESTRATEGIA:

La estrategia general seleccionada será **estrategia de marca**, debido a que se competirá en base a diferenciales y no con grandes economías de escalas además basándonos en que los clientes no son sensibles al precio y buscan un servicio que este adaptado a sus requerimientos y condiciones.

El diseño de un parador exclusivo y funcional para ciclistas es un diferencial en si debido a que no hay paradores funcionales para ciclistas en la provincia de Mendoza.

A esta base le sumamos la aparición de una *aplicación móvil* que dé a nuestros clientes la posibilidad de reservar turnos para reservar su lugar en el parador, *chequeos médicos, contratar seguros para bicicletas, participar de charlas informativas y recibir información* con respecto a notas informativas y promociones especiales.

El segmento de clientes definido anteriormente tiene una tendencia por valorar diferenciales asociados a una marca. Basándonos en esta información desarrollaremos criterios de señalamientos en relación al parador, pero también en relación a servicios asociados al ciclismo que se nuclearan a través de la aplicación mencionada anteriormente que tendrá al parador como eje comunicacional.

Criterios de señalamiento:

- Lugar de estacionamiento para bicicletas.
- Vigilancia con cámaras de seguridad.
- Pies con herramientas para bicicletas.
- Pies para dejar accesorios.
- Aplicación móvil para clientes. (alianza estratégica)
- Mediante aplicación existe la posibilidad de contratar seguro para bicicletas y sacar turno para chequeos médicos deportivos. (alianza estratégica)
- Capacitarse en nuestro parador con charlas informativas. (alianza estratégica)

Percepción de valor:

La percepción de valor estará orientada al sentido de pertenencia, desarrollando servicios asociados y conectados de la cual los clientes del Parador Silicato se verán beneficiados.

Una experiencia completa con acceso a varios servicios y promociones relacionados al ciclismo harán sentir al cliente contenido y alentarán a pagar un plus por los productos o servicios ofrecidos.

Con esta estrategia como base los esfuerzos estarán enfocados en ser una *marca líder* en el ámbito de los paradores, Parador Silicato no tendrá en un principio un competidor directo que comparta sus criterios de señalamiento por ende que pueda imitar sus diferenciales en un corto plazo.

Cabe destacar que la base para el desarrollo de una aplicación que nuclea los servicios de salud, seguros para bicicletas, capacitaciones y promociones del parador y Silicato Bike está en distintas alianzas que permitan el desarrollo de la aplicación y la prestación de los servicios mencionados.

El concepto de alianza estratégica será explicado en el punto 3.12 del presente capítulo.

ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO

De acuerdo a las conclusiones obtenidas en nuestro análisis FODA se determina que se encuentra ante una situación empresarial que tiene más *debilidades* que *fortalezas* y se encuentra en un sector en donde predominan las *oportunidades* por sobre las *amenazas*. Pero consideramos que la situación de debilidades y fortalezas se encuentra bastante equilibrada y con un pequeño ajuste administrativo en Silicato Bike que nos permita tener información oportuna y precisa para la nueva unidad de negocios podremos disminuir considerablemente las debilidades.

Se concluye que bajo estas condiciones competitivas realizaremos una **estrategia ataque**. Si bien Silicato Bike (como fuente de financiamiento) es una pyme y su situación financiera es débil debido a que tiene una acumulación de capital baja, sin embargo, no posee deudas considerables ni vencidas, por esto desarrollar una nueva marca con un gran potencial de apalancamiento para Silicato Bike con una inversión relativamente baja es una gran oportunidad.

La estrategia de ataque seleccionada será *de varios lados*. A través de la cual se incursionará en instalar el parador aumentando sus servicios para atraer a clientes potenciales y fidelizar aún más a los clientes actuales ofreciendo estos nuevos servicios.

ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

Concluimos que la estrategia de crecimiento seleccionada será:

Estrategia intensiva orientada al Desarrollo de productos de forma relacionada.

Parador Silicato sumara anexara servicios a través de sus alianzas de forma relacionada debido a que está conectado con los productos actuales y se pueden complementar fácilmente. Además, se buscará atraer los clientes potenciales tanto del resto de los paradores como también de las bicicleterias que compiten con Silicato Bike.

3.12 ALIANZA ESTRATEGICA:

Parador Silicato realizara alianzas estratégicas de tipo **alianza de promoción** para poder brindar la posibilidad de contratar a sus clientes de servicios de salud, seguros, capacitaciones y poder realizar promociones conjuntas.

En cuanto a la *inversión* se buscarán socios estratégicos prestadores de servicios de salud y seguros que quieran ser parte de la cartera de servicios de la aplicación y posteriormente se vean beneficiados con ella. Contaran con la posibilidad de realizar acciones publicitarias en la misma para promocionar

sus productos o servicios, así como también hacer promociones de manera conjunta con los socios partes del proyecto.

Su principal beneficio será que la aplicación a desarrollar será un punto de venta extra para cada uno de los miembros de la alianza estratégica.

Las organizaciones dispuestas a ser parte del proyecto son:

- Rio Uruguay Seguros.
- Instituto Wolf.
- Silicato Bike.

PLAN DE MARKETING

3.13 OBJETIVOS:

1. Posicionarse como el único parador funcional y exclusivo para ciclistas en la provincia de Mendoza.
2. Establecer los diferenciales a través del diseño de experiencias y eventos basados en la información de temas de interés en el ciclismo estableciendo alianzas con otras instituciones.
3. Mantener una rentabilidad promedio anual no menor al 60%.
4. Fidelizar clientes provenientes de Silicato Bike.

3.14 PRODUCTO:

Los productos y servicios que ofrecerá el Parador Silicato serán los siguientes:

1. Comidas:

Para la parte alimenticia la oferta será muy limitada. Los productos que encontrarán los clientes en la carta serán:

- a) Pizza: Será una pizza de 8 porciones, se ofrecerán dos alternativas; mozzarella y especial.
- b) Empanadas: De carne y de jamón y queso.
- c) Sándwich de jamón crudo: Un sándwich con pan casero, jamón crudo, aceite de oliva y tomate.
- d) Papas fritas: Una porción contendrá 400g y podrá ser sola o con cheddar.
- e) Tostados de jamón y queso.

Las pizzas y las empanadas se comprarán ya elaboradas sin el proceso de cocción, por lo tanto, no serán elaboradas completamente en las instalaciones del parador.

2. Bebidas:

- a) Cerveza: Se comercializará la línea Andes y Quilmes de 970cc y 473cc.
- b) Gaseosas: Se venderá la línea Pepsi, Paso de Los Toros, Mirinda, y Seven. En la presentación de 500cc y 1,5lts
- c) Licuados: Las opciones serán en 1lts y 500cc. Podrán ser de banana, durazno y frutilla.

d) Energizantes. En la opción de 500cc y 1lts. Se venderá la línea Gatorade.

3. Seguro para bicicletas:

A través de una asociación con Rio Uruguay Seguros se otorgará la posibilidad de cotizar y contratar seguros para bicicletas mediante la aplicación móvil de parador.

Servicios

disponibles:

- a) *Plan 1:* Cubre la pérdida total de la bicicleta asegurada como consecuencia del robo de la misma. Se excluye el hurto.
- b) *Plan 2:* Cubre la pérdida total de la bicicleta asegurada como consecuencia del robo e incendio de la misma. Se excluye el hurto.
- c) *Plan 3:* Cubre la pérdida total de la bicicleta asegurada como consecuencia del robo, incendio y daños de la misma. Se excluye el hurto.

4. Estudios médicos

Apto médico precompetitivo.

Comprende:

- Ergometría
- Análisis Clínicos de Laboratorio
- Consulta cardiológica
- Electrocardiograma
- Rayos X
- Ecocardiograma o doppler
- Consulta con traumatólogo

5. Charlas informativas:

Las mismas serán de 40 minutos los días Sábados.

Se darán charlas informativas de:

- Técnicas de manejo de ciclismo.
- Mecánica básica del ciclismo.
- Primeros auxilios.
- Importancia de chequeos médicos.
- Alimentación deportiva.

3. Servicios adicionales:

- a) Estacionamiento privado.
- b) Vigilancia con cámara de seguridad.
- c) Sector de estacionamiento de bicicletas.
- d) Pies con herramientas para bicicletas.
- e) Soporte para dejar los accesorios.

3.15 PRECIO:

Parador Silicato establecerá sus precios teniendo en cuenta los de la competencia, pondrá precios iguales o superiores a los de su competencia. Pero también se pondrá como limite un markup mínimo del 100% en todos sus productos.

Detallaremos a continuación la estructura de precios:

Desglosaremos los costos de cada menú:

1) Sándwich de jamón crudo:

Detalles:

Marca de jamón: Jamón crudo Cagnoli.

Tomate: Tipo perita.

Pan: Pan rebanado tipo casero.

Tabla 1 Estructura de costos sándwich de jamón crudo

SÁNWDICH DE JAMON CRUDO			
PRODUCTO	PRECIO POR KG	PROCIÓN	COSTO PORCIÓN
Jamón crudo	\$ 1.270,00	150g	\$ 190,50
Tomate	\$ 350,00	50g	\$ 17,50
Pan	\$ 200,00	80g	\$ 16,00
COSTO TOTAL			\$ 224,00
PRECIO PÚBLICO			\$ 550,00

2) Tostados:

Detalles:

Marca de jamón: Jamón cocido Cagnoli SIN TACC.

Marca de queso: Queso barra Ramolac.

Pan: Pan de miga La Española x100.

Tabla 2 Estructura de costos de un tostado.

TOSTADOS			
PRODUCTO	PRECIO POR KG	PROCIÓN	COSTO PORCIÓN
Jamón cocido	\$ 750,00	150g	\$ 112,00
Queso	\$ 614,00	150g	\$ 92,10
Pan	\$ 8,50	3 PANES	\$ 25,50
COSTO TOTAL			\$ 230
PRECIO PÚBLICO			\$ 500,00

3) Papas fritas:

Detalles:

Marca de la papa: Sin marca. Presentación de 15kg.

Marca de queso: La quesera. Presentación por 4kg.

Tabla 3 Estructura de costos papas fritas.

PAPAS FRITAS			
PRODUCTO	PRECIO POR KG	PROCIÓN	COSTO PORCIÓN
Papas	\$ 60,00	400g	\$ 24,00
Queso	\$ 550,00	80g	\$ 145,00
COSTO TOTAL			\$ 169,00
PRECIO PÚBLICO			\$ 600,00

4) Pizzas:

Tabla 4 Estructura de costos pizza.

PIZZAS		
PRODUCTO	PRECIOR POR UNIDAD	COSTO UNIDAD
Mozzarella	\$ 450,00	\$ 450,00
TOTAL		\$ 450,00
PRECIO PÚBLICO		\$ 900,00

PIZZAS		
PRODUCTO	PRECIOR POR UNIDAD	COSTO UNIDAD
Especial	585	\$ 585,00
TOTAL		\$ 585,00
PRECIO PÚBLICO		\$ 1.170,00

5) Empanadas:

Tabla 5 Estructura de costos empanadas.

EMPANADAS			
PRODUCTO	PRECIO POR KG	PROCIÓN	COSTO PORCIÓN
Carne o de jamón y queso	\$ 420,00	12	\$ 420,00
COSTO TOTAL			\$ 420,00
PRECIO PÚBLICO			\$ 840,00

6) Bebidas:

Tabla 6 Costos bebidas.

BEBIDAS		
PRODUCTO	COSTO UNIDAD	PRECIO PÚBLICO
Cerveza 970cc rubia	\$ 190,00	\$ 380,00
Cerveza 970cc roja	\$ 206,00	\$ 412,00
Cerveza 970cc negra	\$ 206,00	\$ 412,00
Cerveza 473cc rubia	\$ 115,00	\$ 230,00
Cerveza 473cc roja	\$ 135,00	\$ 270,00
Cerveza 473cc negra	\$ 135,00	\$ 270,00
Gaseosa 500cc	\$ 45,00	\$ 90,00
Gaseosa 1,5lts	\$ 165,00	\$ 330,00
Gatorade 500cc	\$ 60,00	\$ 120,00
Gatorade 1lt	\$ 158,00	\$ 316,00
Licudo 500cc	\$ 118,00	\$ 240,00

Tabla 7 Estructura de costos licuados.

LICUADO 500CC CON LECHE			
Producto	Precio por kg/lt	porción	Costo porción
Frutilla	\$ 340,00	250g	\$ 85,00
(*) Lecha larga vida	\$ 118,00	250cc	\$ 30,00
Hielo	\$ 30,00	100g	\$ 3,00
COSTO TOTAL			\$ 118,00
PRECIO PÚBLICO			\$ 240,00

(*) los realizados con agua tendrán el mismo precio público.

7) Seguros para bicicletas:

Para la organización estos servicios no presentan un costo variable, por ende, solo podremos el precio público por el cual Parador Silicato recibe una comisión mensual del 5%.

Tabla 8 Estructura de costos seguro para bicicletas.

SEGUROS DE BICICLETAS			
SUMA ASEGURADA	PRECIO PÚBLICO		
	PLAN 1	PLAN 2	PLAN 3
\$ 75.000,00	\$ 740,00	\$ 770,00	\$ 830,00
\$ 100.000,00	\$ 990,00	\$ 1.100,00	\$ 1.150,00
\$ 150.000,00	\$ 1.480,00	\$ 1.540,00	\$ 1.650,00

8) Chequeo médico precompetitivo.

Tabla 9 Costo de chequeo médico.

CHEQUEO MÉDICO	
SERVICIOS	PRECIO PÚBLICO
Ergometría Análisis Clínicos de Laboratorio Consulta cardiológica Electrocardiograma Rayos X	\$ 8.500

9) Charlas informativas:

Las charlas tienen una duración de 40 minutos y un máximo de 50 personas que es el límite del parador. Se prestarán únicamente los sábados con reserva previa mediante la aplicación móvil del parador.

El precio de costo se estableció tomando como base el costo cobrado por Instituto Wolf quien ofrece profesionales para los aspectos de salud cobrando \$ 4500 por cada charla realizada.

El precio accesible se justifica en la informalidad de la charla que es a modo informativo para capacitar a nuestros clientes, no son cursos de larga duración.

Tabla 10 Costos charlas informativas.

CHARLAS INFORMATIVAS		
TEMAS	COSTO	PRECIO PÚBLICO
Técnicas de manejo de ciclismo. Mecánica básica del ciclismo. Primeros auxilios. Importancia de chequeos médicos. Alimentación deportiva.	\$ 4.500,00	\$ 400,00

3.16 PLAZA:

La forma de hacer llegar nuestros los productos de bebidas y comidas del parador silicato se llevará a cabo a través de forma directa. La propia organización realizara los esfuerzos necesarios para atraer a los clientes mediante estrategias comerciales y atenderlos de la mejor manera al momento del consumo a través de su personal operativo. En cambios la prestación de servicios de seguros, chequeos médicos y charlas informativas será de forma indirecta a través de los socios comerciales.

La forma de nuclear todos los servicios y productos del Parador Silicato se dará con su aplicación móvil.

APLICACIÓN MOVIL:

El espacio en donde se comercializarán todos los productos y servicios del parador se dará a través de su aplicación.

El cliente debe descargarla y registrarse otorgando sus datos personales.

En la misma el cliente contara con la posibilidad de:

- Visualizar la carta de comidas y bebidas.
- Reservar lugar en el parador con fecha y horario.
- Presupuestar y contratar el seguro para su bicicleta.
- Contratar servicios de chequeos médicos.
- Reservar lugar para las charlas informativas.
- Informarse de descuentos provenientes de los socios estratégicos.

3.17 PROMOCION:

Al momento de diseñar las actividades destinadas a seducir a los clientes actuales y a atraer los clientes potenciales del Parador Silicato con todos los servicios adicionales mencionados se desarrollará **Marketing directo** con las opciones que se detallaran a continuación.

- **Publicidad:**

Para las campañas publicitarias los dividiremos en 5 etapas:

- a) Redes sociales: En las cuales se diseñará publicidades que transmitan la experiencia de ser parte de Silicato Bike. Comunicando que también es un espacio para esparcimiento con estos nuevos servicios.
- b) Aplicación móvil: Mediante la aplicación a desarrollar junto con los socios estratégicos se buscará contener a todos los clientes y poder informarlos de los beneficios obtenidos por ser clientes del parador, las novedades, charlas informativas, novedades y promociones.
- c) Boca a boca: Se buscará brindar un gran servicio para que un cliente satisfecho atraiga a otro más. Esto es muy factible de lograr debido a que muy pocos ciclistas salen solos.
- d) Contactos personales: Ofrecer de forma personal los beneficios que otorgamos a través de los servicios del parador para los clientes habituales de Silicato Bike. Esto aumentara la fidelidad de nuestros clientes. Ej. Dar un almuerzo gratuito por haber realizado 10 service en Silicato Bike.
- e) Página web: A través de la página web actual de Silicato Bike comunicar todos los beneficios que ofrecemos por ser cliente de Silicato Bike a través de nuestro parador. Así como también transmitir los diferenciales de estos nuevos servicios.

Y desarrollar una página web propia del parador que permita conocer todos los detalles de los productos y servicios ofrecidos por el parador.

- **Promoción de ventas:**

- a) Si tienen la aplicación descargada contarán con descuentos en servicios médicos y seguros para bicicletas.
- b) Por ser clientes del parador tendrán descuentos exclusivos en el servicio técnico y en la venta de indumentaria.
- c) Los clientes de Silicato Bike tendrán un 10% de descuento en el parador.

- **Relaciones públicas:**

Se organizarán capacitaciones por parte de proveedores de lubricantes y líquidos selladores para enseñarles a nuestros clientes los beneficios de los productos que ofrecemos. Estas charlas serán gratuitas.

- **Fuerza de ventas:**

Estará compuesta por el equipo comercial del parador que trabajara conjuntamente con las empresas aliadas y se harán llegar las ofertas al cliente.

ANALISIS ESTRUCTURAL DE LA ORGANIZACIÓN

3.18 TIPO DE ESTRUCTURA:

Se concluye que Parador Silicato tendrá una *estructura simple*.

Su departamentalización es funcional. Hay una cadena de mando claramente establecida con los dueños de la firma a la cabeza y los operarios deben reportar sus dudas a ellos quienes tienen la última palabra.

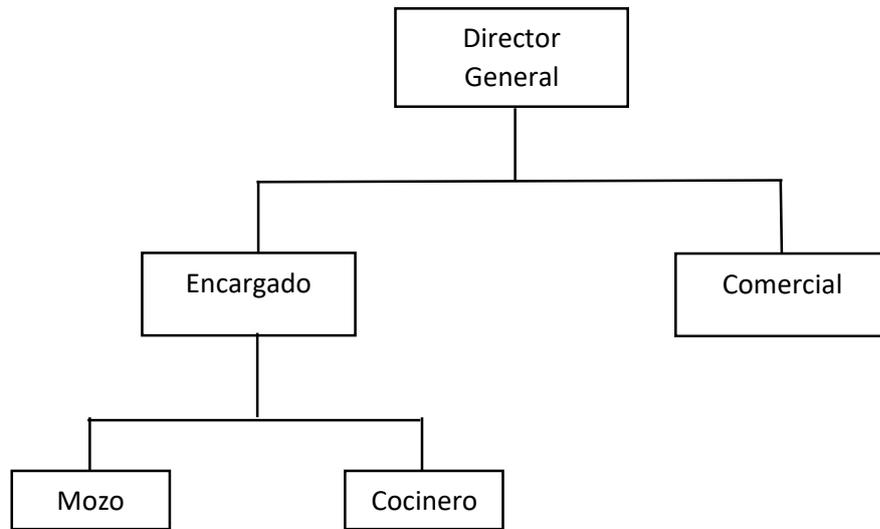
Por lo anterior mencionado actualmente está completamente centralizada la toma de decisiones operacionales.

Con respecto a las alianzas estratégicas las decisiones son tomadas por concesos con las organizaciones en cuestión, los responsables serán los dueños de la firma.

En el núcleo operativo se encontrarán el personal encargado de la venta de los servicios y los productos ofrecidos, departamento de producción y el personal encargado de atender a los clientes, cocinero y mozo respectivamente.

En el staff de apoyo estarán los servicios de limpieza y sistema de seguridad que serán subcontratados.

3.19 ORGANIGRAMA:



34 Organigrama Parador Silicato.

3.20 PUESTOS Y PERSONAL:

Los nuevos puestos a agregar a la estructura actual son:

1. Mozo.
2. Cocinero.
3. Encargado.
4. Comercial.

Descripción de puestos:

- **Mozo:**

Sera el responsable de la atención de los clientes y entender los requerimientos de este.

Las actividades serán:

- Recepción de clientes.
- Ubicación de clientes en las mesas.
- Registro del pedido en una comanda y traslado a la cocina.
- Cobrar al cliente.
- Limpieza de mesas.
- Entrega de pedido a la mesa.

Especificación del puesto:

- Secundario completo.

- Un año de experiencia en actividad similar.
- Orden y capacidad de organización.
- Habilidades comunicacionales.
- Edad entre 18 y 30 años.
- Proactivo.

- **Cocinero:**

Responsable de seguir los lineamientos de los procesos productivos, cocinando los productos ofrecidos por la empresa respetando los lineamientos de calidad. Así como también es el encargado de mantener el orden y la limpieza dentro de la cocina.

También será parte de sus responsabilidades el fraccionamiento de la materia prima para el posterior proceso de elaboración.

Las actividades serán:

- Recibir comandas por parte del mozo.
- Priorizar las comandas por orden de llegada.
- Ordenar los elementos de la cocina.
- Cocinar papas fritas con la freidora.
- Cocinar empanadas y pizzas con el horno.
- Lavar y fraccionar papas para su cocción.
- Fraccionar frutas para los licuados.
- Lavado de elementos para servir a los clientes.

Especificación del puesto:

- Secundario completo.
- 5 años de experiencia mínimo.
- Orden y capacidad de organización.
- Habilidades comunicacionales.
- Edad entre 30 y 40 años.
- Proactivo.
- Capacidad de manejar una cocina para 50 personas.

- **Comercial:**

El comercial será el responsable de comercializar todos los servicios incluidos en la aplicación móvil para los clientes de Silicato Bike y también para los clientes potenciales.

Además, será el responsable del manejo de la aplicación y redes sociales diseñando las acciones comerciales siguiendo la estrategia establecida por la gerencia general.

Las actividades a realizar serán:

- Ofrecer los beneficios de instalar la aplicación móvil a todos los clientes de Silicato Bike.
- Evacuar dudas con respecto al uso y manipulación de la aplicación.
- Ofrecer los servicios de la aplicación como seguros para bicicletas, chequeo precompetitivo y charlas informativas.
- Diseñar las imágenes publicitarias y publicarlas en las redes sociales.
- Orden y administración de la información de la aplicación móvil.
- Obtener información relevante de los clientes para futuros servicios.
- Elaboración de base de datos.

Especificaciones:

- Estudiantes o egresados de carreras en relación al marketing o la administración.
- Edad, mayor de 25 años.
- Manejo de programas de edición.
- Experiencia de un año como mínimo en puestos similares.
- Manejo de redes sociales.
- Buena comunicación.
- Manejo avanzado de Excel.

- **Encargado:**

El encargado será el responsable del correcto funcionamiento de parador y de los reportes de ingresos y gastos.

Responsable del control del cumplimiento de los lineamientos de los procesos productivos establecidos para cada puesto

Las actividades serán:

- Apertura y cierre del parador.
- Control de stock de materia prima.
- Manejo, apertura y cierre de caja.
- Control de la operatividad del lugar.
- Control de stock de insumos (servilletas, condimentos, etc.)
- Control de cumplimiento de procesos productivos.
- Atención y reclamos de las quejas de los clientes.
- Toma de reservas.
- Registros en Excel de la disminución y aumento de existencias.

Especificación del puesto:

- Secundario completo.
- Dos años de experiencia en actividad similar.
- Orden y capacidad de organización.
- Habilidades comunicacionales.
- Edad entre 25 y 35 años.
- Proactivo.
- Capacidad de liderazgo.
- Manejo de Excel.

Reclutamiento

El método de reclutamiento seleccionado es el externo.

Se realizarán publicaciones través de las redes sociales de la empresa y con cartelería en la propia organización.

ANALISIS OPERATIVO Y PLAN DE PRODUCCION

3.21 PROCESO DE PRODUCCION:

En la tabla a continuación se detallará el proceso de producción de los comestibles y bebidas:

Reunir materia prima	<ul style="list-style-type: none"> • Papas fritas: <ul style="list-style-type: none"> a) Compra de papas. b) Compra de aceite. c) Compra de queso cheddar. • Sándwich de jamón crudo: <ul style="list-style-type: none"> a. Compra de jamón crudo (fileteado). b. Compra de pan rebanado. • Empanadas: <ul style="list-style-type: none"> a) Se compran las empanadas elaboradas. b) Compra de harina. • Pizzas: <ul style="list-style-type: none"> a) Compra de pizza elaboradas. b) Compra de harina. • Tostados: <ul style="list-style-type: none"> a) Compra de jamón cocido (fileteado) b) Compra de queso (fileteado) c) Compra de pan rebanado. • Licuada: <ul style="list-style-type: none"> a) Compra de fruta. b) Compra de hielo. c) Compra de leche.
-----------------------------	---

<p>Producción.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Papas fritas: <ol style="list-style-type: none"> (1) Pelar, lavar y cortar la papa. (2) Precocción con el aceite a 150 grados. (3) Fraccionar las papas en porciones de 400g y llevar al freezer. (4) Cocinar las papas a 180 grados. (al momento del pedido) (5) Colocar 50 gramos de queso cheddar una vez servida (en caso de corresponder) • Sándwich de jamón crudo: <ol style="list-style-type: none"> (1) Retirar del freezer el pan rebanado. (2) Colocar 150g de jamón crudo (2 o 3 fetas). (3) Colocar rodajas de tomate, 50g. • Tostados: (elaboración completa al momento del pedido) <ol style="list-style-type: none"> (1) Colocar 150g de jamón cocido (4 fetas aproximadamente) (2) Colocar 150g de queso en barra (6 fetas aproximadamente) (3) Poner en tostadora por 2,5 minutos por lado. • Pizzas: (elaboración completa al momento del pedido) <ol style="list-style-type: none"> (1) Colocar en freezer toda la materia prima fraccionada proveniente del proveedor. (2) Colocar el horno a 350 grados. (3) Colocar la pizza con los ingredientes fraccionados. (4) Rotar la pizza para una cocción completa. (5) Retirar luego de 5 minutos. • Empanadas: (elaboración al momento del pedido) <ol style="list-style-type: none"> (1) Colocar las empanadas elaboradas en freezer. (2) Colocar harina en bandeja de teflón. (3) Retirar empanadas del freezer. (4) Colocar el horno en 350 grados. (5) Colocar bandeja con empanadas. (6) Rotar para una correcta cocción. (7) Retirar luego de 6 minutos. • Licuidos: <ol style="list-style-type: none"> (1) Lavar, pelar y cortar la fruta. (2) Fraccionar en porciones de 250 gramos. (3) Colocar en freezer las porciones. (4) Colocar en licuadora porción de fruta solicitada. (5) Colocar 250 CC. de agua o leche según los solicitado. (6) Colocar 100 gramos de hielo (2 cubos).

	(7) Procesar todo y servir.
Procesamiento	<p>En este último paso. El parador Silicato por la naturaleza de su actividad no almacena productos terminados en relación a lo comestible. Por lo cual solamente realiza la entrega inmediatamente culmina su producción, mediante una entrega directa a través del personal propio de la organización. Los responsables de la entrega son los mozos.</p> <p>En el caso de la bebida hay ausencia de producción debido a que es recibido como un producto terminado y solo lo revendemos. En este punto si se almacena en las exhibidoras y se entrega a demanda del cliente también por parte de los mozos, a excepción de los licuados.</p>

Servicios de seguro, chequeo precompetitivo y charlas informativas:

Antes de explicar el proceso productivo de los servicios mencionados debemos tener en cuenta que Parador Silicato es un mero nexos y comunicador de dichos servicios ofreciendo la posibilidad de contratarlos en la aplicación que reúne la opción de reservar un lugar en el parador y también contratar cada uno de estos servicios.

Cada uno de ellos son prestados por los aliados estratégicos por lo cual el proceso productivo de Parador Silicato culmina en la contratación de los servicios, a partir de allí comienza el proceso productivo de cada uno de los socios estratégicos. Si bien el personal de Parador Silicato estará capacitado para evacuar dudas en relación a los servicios prestados no intervendrá en la prestación del mismo.

Para nuestro proceso de producción suponemos ya un acuerdo previo con las alianzas y establecimiento de condiciones comerciales y se encuentra en funcionamiento óptimo la aplicación móvil que reúne los servicios del parador, seguros de bicicletas, chequeos precompetitivos y charlas informativas.

A continuación, se detallará el proceso de los servicios:

Reunir recursos.	<ul style="list-style-type: none"> • Seguros para bicicletas: <ol style="list-style-type: none"> a) Capacitar a nuestro personal en todo lo relacionado a la prestación del servicio para un correcto asesoramiento. b) Recibir la escala de valores. c) Recibir folletos físicos y digitales de los servicios.
-------------------------	---

	<ul style="list-style-type: none"> • Chequeo precompetitivo: <ol style="list-style-type: none"> a) Capacitar al personal en todo lo relacionado a la prestación del servicio. b) Recibir escala de valores. c) Recibir folletos físicos y digitales de los servicios. • Charlas informativas: <ol style="list-style-type: none"> a) Reunir profesionales necesarios. b) Recaudar información de cada profesional. c) Definir temario de cada charla. d) Definir calendarios de las charlas.
<p>Producción</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Seguros para bicicletas: <ol style="list-style-type: none"> a) Ofrecer a nuestros clientes los servicios de seguros para bicicletas. b) Publicar en redes sociales los servicios exclusivos. c) Explicar el paso a paso para instalar la aplicación. d) Explicar el paso a paso dentro de la aplicación para contratar los servicios. • Chequeo precompetitivo: <ol style="list-style-type: none"> a) Ofrecer a nuestros clientes los servicios de seguros para bicicletas. b) Publicar en redes sociales los servicios exclusivos. c) Explicar el paso a paso para instalar la aplicación. d) Explicar el paso a paso dentro de la aplicación para contratar los servicios. • Charlas informativas: <ol style="list-style-type: none"> a) Definir día, horario y asunto de la charla informativa junto a los profesionales y con base al calendario establecido. b) Publicar en la aplicación el calendario de charlas junto con los temarios e información. c) Ofrecer a nuestros clientes las charlas informativas.

	<ul style="list-style-type: none"> d) Publicar en redes sociales las charlas. e) Explicar el paso a paso para instalar la aplicación. f) Explicar el paso a paso para reservar lugar en la charla informativa. g) Recibir a las personas el día de la charla. h) Controlar los que asistan tengan reserva.
Procesamiento.	<p>Por la naturaleza de las actividades relacionadas a los servicios la producción y el procesamiento de los servicios se podría decir que se dan de forma simultánea. No hay bienes tangibles en este caso a almacenar. Mediante el proceso productivo se pone en marcha comienza la prestación del servicio por ende el procesamiento.</p>

3.22 NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS DE PRODUCCION:

A continuación, detallara remos las necesidades y requerimientos de producción para comenzar con la misma y sus respectivo paso a paso:

Reunir materia prima	<ul style="list-style-type: none"> • Papas fritas: <ul style="list-style-type: none"> a) Compra de papas. b) Compra de aceite. c) Compra de queso cheddar. • Sándwich de jamón crudo: <ul style="list-style-type: none"> a) Compra de jamón crudo (fileteado). b) Compra de pan rebanado. • Empanadas: <ul style="list-style-type: none"> a) Se compran las empanadas elaboradas. b) Compra de harina. • Pizzas: <ul style="list-style-type: none"> a) Compra de pizza elaboradas. b) Compra de harina. • Tostados: <ul style="list-style-type: none"> a) Compra de jamón cocido (fileteado) b) Compra de queso (fileteado) c) Compra de pan rebanado. • Licuaados: <ul style="list-style-type: none"> a) Compra de fruta. b) Compra de hielo. c) Compra de leche.
-----------------------------	---

<p>Producción.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Papas fritas: <ol style="list-style-type: none"> 1) Pelar, lavar y cortar la papa. 2) Precocción con el aceite a 150 grados. 3) Fraccionar las papas en porciones de 400g y llevar al freezer. 4) Cocinar las papas a 180 grados. (al momento del pedido) 5) Colocar 50 gramos de queso cheddar una vez servida (en caso de corresponder) • Sándwich de jamón crudo: <ol style="list-style-type: none"> 1) Retirar del freezer el pan rebanado. 2) Colocar 150g de jamón crudo (2 o 3 fetas). 3) Colocar rodajas de tomate, 50g. • Tostados: (elaboración completa al momento del pedido) <ol style="list-style-type: none"> 1) Colocar 150g de jamón cocido (4 fetas aproximadamente) 2) Colocar 150g de queso en barra (6 fetas aproximadamente) 3) Poner en tostadora por 2,5 minutos por lado. • Pizzas: (elaboración completa al momento del pedido) <ol style="list-style-type: none"> 1) Colocar en freezer toda la materia prima fraccionada proveniente del proveedor. 2) Colocar el horno a 350 grados. 3) Colocar la pizza con los ingredientes fraccionados. 4) Rotar la pizza para una cocción completa. 5) Retirar luego de 5 minutos. • Empanadas: (elaboración al momento del pedido) <ol style="list-style-type: none"> 1) Colocar las empanadas elaboradas en freezer. 2) Colocar harina en bandeja de teflón. 3) Retirar empanadas del freezer. 4) Colocar el horno en 350 grados. 5) Colocar bandeja con empanadas. 6) Rotar para una correcta cocción. 7) Retirar luego de 6 minutos. • Licuidos: <ol style="list-style-type: none"> 1) Lavar, pelar y cortar la fruta. 2) Fraccionar en porciones de 250 gramos. 3) Colocar en freezer las porciones. 4) Colocar en licuadora porción de fruta solicitada. 5) Colocar 250 CC. de agua o leche según los solicitado. 6) Colocar 100 gramos de hielo (2 cubos).

	7) Procesar todo y servir.
Procesamiento	<p>En este último paso. El parador Silicato por la naturaleza de su actividad no almacena productos terminados en relación a lo comestible. Por lo cual solamente realiza la entrega inmediatamente culmina su producción, mediante una entrega directa a través del personal propio de la organización. Los responsables de la entrega son los mozos.</p> <p>En el caso de la bebida hay ausencia de producción debido a que es recibido como un producto terminado y solo lo revendemos. En este punto si se almacena en las exhibidoras y se entrega a demanda del cliente también por parte de los mozos, a excepción de los licuados.</p>

Servicios de seguro, chequeo precompetitivo y charlas informativas:

Antes de explicar el proceso productivo de los servicios mencionados debemos tener en cuenta que Parador Silicato es un mero nexos y comunicador de dichos servicios ofreciendo la posibilidad de contratarlos en la aplicación que reúne la opción de reservar un lugar en el parador y también contratar cada uno de estos servicios.

Cada uno de ellos son prestados por los aliados estratégicos por lo cual el proceso productivo de Parador Silicato culmina en la contratación de los servicios, a partir de allí comienza el proceso productivo de cada uno de los socios estratégicos. Si bien el personal de Parador Silicato estará capacitado para evacuar dudas en relación a los servicios prestados no intervendrá en la prestación del mismo.

Para nuestro proceso de producción suponemos ya un acuerdo previo con las alianzas y establecimiento de condiciones comerciales y se encuentra en funcionamiento óptimo la aplicación móvil que reúne los servicios del parador, seguros de bicicletas, chequeos precompetitivos y charlas informativas.

A continuación, detallaremos el proceso paso a paso de la contratación de los servicios:

	<ul style="list-style-type: none"> • Seguros para bicicletas: <ul style="list-style-type: none"> a) Capacitar a nuestro personal en todo lo relacionado a la prestación del servicio para un correcto asesoramiento. b) Recibir la escala de valores. c) Recibir folletos físicos y digitales de los servicios.
--	---

<p>Reunir recursos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Chequeo precompetitivo: <ol style="list-style-type: none"> a) Capacitar al personal en todo lo relacionado a la prestación del servicio. b) Recibir escala de valores. c) Recibir folletos físicos y digitales de los servicios. • Charlas informativas: <ol style="list-style-type: none"> a) Reunir profesionales necesarios. b) Recaudar información de cada profesional. c) Definir temario de cada charla. d) Definir calendarios de las charlas.
<p>Producción</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Seguros para bicicletas: <ol style="list-style-type: none"> 1) Ofrecer a nuestros clientes los servicios de seguros para bicicletas. 2) Publicar en redes sociales los servicios exclusivos. 3) Explicar el paso a paso para instalar la aplicación. 4) Explicar el paso a paso dentro de la aplicación para contratar los servicios. • Chequeo precompetitivo: <ol style="list-style-type: none"> 1) Ofrecer a nuestros clientes los servicios de seguros para bicicletas. 2) Publicar en redes sociales los servicios exclusivos. 3) Explicar el paso a paso para instalar la aplicación. 4) Explicar el paso a paso dentro de la aplicación para contratar los servicios. • Charlas informativas: <ol style="list-style-type: none"> 1) Definir día, horario y asunto de la charla informativa junto a los profesionales y con base al calendario establecido. 2) Publicar en la aplicación el calendario de charlas junto con los temarios e información. 3) Ofrecer a nuestros clientes las charlas informativas.

	<ul style="list-style-type: none"> 4) Publicar en redes sociales las charlas. 5) Explicar el paso a paso para instalar la aplicación. 6) Explicar el paso a paso para reservar lugar en la charla informativa. 7) Recibir a las personas el día de la charla. 8) Controlar los que asistan tengan reserva.
Procesamiento.	<p>Por la naturaleza de las actividades relacionadas a los servicios la producción y el procesamiento de los servicios se podría decir que se dan de forma simultánea. No hay bienes tangibles en este caso a almacenar.</p> <p>Mediante el proceso productivo se pone en marcha comienza la prestación del servicio por ende el procesamiento.</p>

La materia prima necesaria se detalla a continuación:

Tabla 11 Materia prima.

Materia prima		
Producto	Presentación	Precio por kg/gr/unidad
Aceite de cocina	5lts	\$ 2.300,00
Papas	15kg	\$ 900,00
Queso cheddar	4kg	\$ 2.200,00
Jamón cocido	Minimo un kilo. Fileteado.	\$ 750,00
Queso barra	Minimo un kilo. Fileteado.	\$ 614,00
Tomate	15kg	\$ 350,00
Pan rebanado	1kg	\$ 200,00
Pan de miga	100 unidades	\$ 8,50
Condimentos	196 unidades de 3g	\$ 680,00
Frutillas	5kg	\$ 340,00
Bananas	18kg	\$ 145,00
Durazno	18kg	\$ 100,00
Hielo	20kg	\$ 650,00
Leche	12lts	\$ 118,00
Azúcar	800 unidades de 6,25g	\$ 1.400,00
Empanadas	12 unidades	\$ 350,00
Pizza mozzarella	1 unidad	\$ 450,00
Pizza especial	1 unidad	\$ 585,00
Sal	1000 unidades 0,5g	\$ 96,80
Harina	1kg	\$ 250,00

Los insumos para la llevar a cabo el proceso de producción y entrega de productos son los siguientes:

Tabla 12 Materiales necesarios.

INSUMOS			
PRODUCTO	UNIDADES REQUERIDAS	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Bandeja de horno	12	\$ 600,00	\$ 7.200,00
Bandeja de mozo	4	\$ 1.500,00	\$ 6.000,00
Guantes para horno	1	\$ 1.365,00	\$ 1.365,00
Instrumento de corte para pizza	5	\$ 600,00	\$ 3.000,00
Delantal	10	\$ 1.200,00	\$ 12.000,00
Alcohol en gel con dispensador 250cc	8	\$ 138,00	\$ 1.104,00
Bandeja para servir pizza	20	\$ 1.800,00	\$ 36.000,00
Pinzas de cocina	4	\$ 600,00	\$ 2.400,00
Bandeja para lavar papas	2	\$ 890,00	\$ 1.780,00
Bolsas para fraccionar x100 de 400g	1	\$ 500,00	\$ 500,00
Bandeja para servir papas tipo canasta	16	\$ 900,00	\$ 14.400,00
Servilleteros con condimentero	16	\$ 400,00	\$ 6.400,00
Platos medianos porcelana 25cm	50	\$ 566,00	\$ 28.300,00
Cubiertos por par	50	\$ 125,00	\$ 6.250,00
Matafuegos	5	\$ 20.000,00	\$ 100.000,00
Vasos trago largo cervecero 540ml caja x36	2	\$ 5.760,00	\$ 11.520,00
TOTAL			\$ 238.219,00

Las maquinarias, muebles e instalaciones necesarias son:

Tabla 13 Maquinaria, muebles e instalaciones necesarios.

MAQUINARIA/MUEBLES/INSTALACIONES			
PRODUCTO	UNIDADES REQUERIDAS	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Horno pizzero 12 moldes	2	\$ 85.000,00	\$ 85.000,00
Freidora 33lts	2	\$ 42.000,00	\$ 84.000,00
Exhibidora 470lts	3	\$ 98.000,00	\$ 294.000,00
Frezeer 277lts	1	\$ 57.000,00	\$ 57.000,00
Frezeer 399lts	1	\$ 83.000,00	\$ 83.000,00
Tostadora electrica	3	\$ 21.000,00	\$ 63.000,00
Licuadaora industrial	3	\$ 48.000,00	\$ 144.000,00
garrafas de 10kg	5	\$ 14.000,00	\$ 70.000,00
Mesas industriales tipo bar 6 personas	10	\$ 11.000,00	\$ 110.000,00
Sillas metalicas	60	\$ 1.700,00	\$ 102.000,00
Estructuras de madera y caña 4mts x 6mts	3	\$ 65.000,00	\$ 195.000,00
Barra madera para atencion	1	\$ 75.000,00	\$ 75.000,00
Sistema de luminaria para estructura.	1	\$ 35.000,00	\$ 35.000,00
Caja registradora	1	\$ 6.800,00	\$ 6.800,00
Televisores 55'	2	\$ 70.000,00	\$ 140.000,00
Sistema de audio, 4 parlantes y potencia.	1	\$ 80.000,00	\$ 80.000,00
Aplicación movil(*)	1	\$ 180.000,00	\$ 180.000,00
Computadora de escritorio	1	\$ 95.000,00	\$ 95.000,00
Pies para poner accesorios de ciclistas	12	\$ 3.500,00	\$ 42.000,00
Pies para bicicletas con herramientas	5	\$ 15.500,00	\$ 77.500,00
Carteleria	1	\$ 68.000,00	\$ 68.000,00
Hongos Fema para calefacción	4	\$ 35.000,00	\$ 140.000,00
Camioneta Kangoo OKM	1	\$ 2.930.000,00	\$ 2.930.000,00
Total a invertir			\$ 5.156.300,00

3.23 PROVEEDORES:

- Aplicación móvil: Creativelog, servicios de aplicaciones. Buenos Aires.
- Televisores y computadora: Frávega: Ciudad de Mendoza, Mendoza.
- Sistema de audio: AudioShop, Sistemas de audio, Godoy Cruz, Mendoza.
- Fiambres y condimentos: TuMayorista, Godoy Cruz, Mendoza.
- Panificados: Proal, Godoy Cruz, Mendoza.
- Frutas: Feria de Guaymallen, Mendoza.
- Hielo: Kubitos, Godoy Cruz, Mendoza.
- Maquinaria y materiales: Aguilar equipamientos comerciales, Ciudad, Mendoza.
- Matafuegos: Matafuegos Mendoza, Godoy Cruz, Mendoza.
- Estructuras y barra: Javier Moll Maderas, Godoy Cruz, Mendoza.
- Empanadas: Las mil y una empanadas, Ciudad, Mendoza.
- Pizza: Napoleon Pizza, Ciudad, Mendoza.
- Bebidas: Hawaii distribuidora (representante de Quilmes), Godoy Cruz, Mendoza.
- Lacteos: Mayorista Makro, Godoy Cruz, Mendoza.
- Sillas: San remo muebles, Ciudad, Mendoza.

ANALISIS FINANCIERO

3.24 COSTOS:

3.24.1 COSTOS FIJOS

Se comienza con el personal de la organización.

MOZOS

Se tomará como parámetro el sueldo mínimo, vital y móvil de \$ 35.000 con una jornada laboral de 40 horas semanales. El costo por hora será de \$ 210.

Tabla 14 Costo de hora de un mozo.

COSTO DE HORA	
Costo de la hora al 50%	\$ 210,00
Costo de hora al 100%	\$ 420,00

Parador Silicato estará operativo jueves, viernes, sábados y Domingos de 11hs a 20hs. Con una hora de descanso. Es decir, 8hs de jornada laboral. Para simplificar el análisis supondremos meses de 4 semanas.

Esto nos da un total de 32 horas semanales, 20 horas al 50% y 12 horas al 100%. Las horas al 100% (al doble de su valor) se computan los días Sábados a partir de las 13hs y los días Domingos.

Tabla 15 Jornada laboral de un mozo.

JORNADA LABORAL		
DIAS	HORA AL 50%	HORA AL 100%
Jueves	8	0
Viernes	8	0
Sábados	2	6
Domingos	2	6
Totales	20	12

Podemos afirmar que el sueldo mensual es de \$ 36.690 sin contemplar las cargas sociales.

Las cargas sociales asociadas al sueldo establecido anteriormente son:

Tabla 16 Cargas sociales.

CARGAS SOCIALES		
CONCEPTO	%	COSTO
Jubilación	16%	\$ 5.913,60
PAMI	2%	\$ 739,20
Obra social	6%	\$ 2.217,60
Fondo nacional de empleo	1,50%	\$ 554,40
Seguro de vida obligatorio	0,00%	\$ 1,11
Art	2,59%	\$ 957,26
TOTAL CARGAS SOCIALES		\$ 10.383,17

TOTAL MENSUAL SUELDO DE MOZO:

COSTO TOTAL SUELDO MOZO	\$	47.343,17
TOTAL HORAS MENSUALES		128
COSTO TOTAL DE HORA	\$	370

Si sumamos el sueldo básico de \$ 36.690 más las cargas sociales correspondientes da un total de \$ 47.343,17 este valor representa el monto final que significa tener un cocinero para el Parador Silicato y su costo de hora total es de \$ 370.

COCINERO

Se tomará un sueldo mínimo de \$ 42.000 un costo de hora de \$ 240 sin contemplar los aportes patronales. El importe más alto se justifica que en su riesgo físico al momento de estar en la cocina y su mayor carga horaria.

Tabla 17 Costos de hora de un cocinero.

COSTO DE HORA	
Costo de la hora al 50%	\$ 240,00
Costo de hora al 100%	\$ 480,00

La jornada laboral para este caso será desde el miércoles a domingo de 11hs a 20hs. En el caso del cocinero el día miércoles se utilizará para producción.

Esto nos da un total de 40 horas mensuales, 28 horas al 50% y 12 horas al 100%. Las horas al 100% (al doble de su valor) se computan los días Sábados a partir de las 13hs y los días Domingos.

Tabla 18 Jornada laboral de un cocinero.

JORNADA LABORAL		
DIAS	HORA AL 50%	HORA AL 100%
Miércoles	8	0
Jueves	8	0
Viernes	8	0
Sábados	2	6
Domingos	2	6
Totales	28	12

Podemos afirmar que el sueldo mensual de un cocinero es de \$ 49.920 sin cargas sociales.

Las cargas sociales asociadas a este sueldo son:

Tabla 19 Cargas sociales.

CARGAS SOCIALES		
CONCEPTO	%	COSTO
Jubilación	16%	\$ 5.913,60
PAMI	2%	\$ 739,20
Obra social	6%	\$ 2.217,60
Fondo nacional de empleo	1,50%	\$ 554,40
Seguro de vida obligatorio	0,00%	\$ 1,11
Art	2,59%	\$ 957,26
TOTAL CARGAS SOCIALES		\$ 10.383,17

TOTAL MENSUAL SUELDO COCINERO:

Trabajo de investigación: Parador Silicato
 Alumno: Diego Silicato
 Año: 2022

COSTO TOTAL SUELDO COCINERO	\$	60.303,17
TOTAL HORAS MENSUALES		160
COSTO TOTAL DE HORA	\$	377

Si se suma el sueldo básico de \$ 49.920 más las cargas sociales correspondientes da un total de \$ 60.303,17 este valor representa el monto final que significa tener un cocinero para el Parador Silicato y su costo de hora total es de \$ 377

ENCARGADO/COMERCIAL:

Se tomará un sueldo mínimo de \$ 46.000 un costo de hora de \$ 270 sin contemplar los aportes patronales. La diferencia salarial corresponde a sus mayores responsabilidades teniendo 3 personas a su cargo en relación al encargado y en relación al comercial sus obligaciones serán mayores y requerirán de más habilidades.

Tabla 20 Costos de un encargado/comercial.

COSTO DE HORA	
Costo de la hora al 50%	\$ 270,00
Costo de hora al 100%	\$ 560,00

La jornada laboral para este caso será desde el miércoles a domingo de 11hs a 20hs.

Tabla 21 Jornada laboral de un cocinero/encargado.

JORNADA LABORAL		
DIAS	HORA AL 50%	HORA AL 100%
Miércoles	8	0
Jueves	8	0
Viernes	8	0
Sábados	2	6
Domingos	2	6
Totales	28	12

Podemos afirmar que el sueldo mensual sin aportes patronales es de \$ 57.120

Las cargas sociales asociadas el sueldo anteriormente mencionado son:

Tabla 22 Cargas sociales.

CARGAS SOCIALES		
CONCEPTO	%	COSTO
Jubilacion	16%	\$ 5.913,60
PAMI	2%	\$ 739,20
Obra social	6%	\$ 2.217,60
Fondo nacional de empleo	1,50%	\$ 554,40
Seguro de vida obligatorio	0,00%	\$ 1,11
Art	2,59%	\$ 957,26
TOTAL CARGAS SOCIALES		\$ 10.383,17

TOTAL MENSUAL SUELDO COMERCIAL/ENCARGADO:

COSTO TOTAL SUELDO ENC/COMERCIAL	\$ 67.503,17
TOTAL HORAS MENSUALES	160
COSTO TOTAL DE HORA	\$ 422

Si se considera el sueldo básico de \$ 57.120 más las cargas sociales correspondientes da un total de \$ 67.503,17 este valor representa el monto final que significa tener un cocinero para el Parador Silicato y su costo de hora total es de \$ 422.

ESTRUCTURA DE SUELDO ANUALIZADA:

Tabla 23 Estructura total de sueldos.

ESTRUCTURA DE COSTOS DE SUELDOS		
CONCEPTO	MENSUAL	ANUAL
Mozos	\$ 94.686,35	\$ 1.136.236,15
Cocinero	\$ 60.303,17	\$ 723.638,07
Comercial	\$ 67.503,17	\$ 810.038,07
Encargado	\$ 67.503,17	\$ 810.038,07
TOTALES	\$ 289.995,86	\$ 3.479.950,37

ALQUILER, GAS, LUZ, LIMPIEZA Y GASTOS DE VEHICULO:

Con respecto al alquiler Parador Silicato compartirá lugar con Silicato Bike, se dividirán entre ambas unidades el costo de alquiler, luz y limpieza general del predio.

- Alquiler: \$ 25.000
- Luz: \$ 8.000
- Limpieza: \$ 5.600
- Gastos de vehículo \$ 14.500
- Aceite \$ 18.000

Para el caso de consumo de gas en el lugar no hay gas natural, por este motivo se estima consumir 5 garrafas de 10 kg de forma mensual, tienen un valor de recarga de \$ 800. Lo cual nos da un total de \$ 4000.

La freidora tendrá un consumo de aceite mensual, el mismo se cambiará 3 veces al mes.

Todos los costos mencionados anteriormente son mensuales.

Estructura de costos de alquiler, limpieza, luz, gastos del vehículo y gas:

Tabla 24 Estructuras costos fijos.

COSTOS FIJOS		
CONCEPTO	MENSUAL	ANUAL
Alquiler	\$ 45.000,00	\$ 540.000,00
Luz	\$ 16.000,00	\$ 192.000,00
Gas	\$ 4.000,00	\$ 48.000,00
Gastos vehiculo (seguro, patente y combustible)	\$ 14.500,00	\$ 174.000,00
Aceite	\$ 18.000,00	\$ 216.000,00
Limpieza	\$ 5.600,00	\$ 67.200,00
TOTALES	\$ 103.100,00	\$ 1.237.200,00

3.24.2 COSTOS VARIABLES:

Para el cálculo de los costos variables estimaremos las demandas de los distintos productos.

En la siguiente tabla se mostrará la distribución en porcentaje de la demanda de cada uno de las opciones comestibles y de bebidas

DEMANDA DE PRODUCTOS:

Tabla 25 Estimación demanda en porcentaje de productos.

ESTIMACION DEMANDA COMIDA		
PRODUCTO	ESTIMACION	SE CONSUME ENTRE
Empanadas	30%	4
Pizzas	25%	4
S. de Jamon	20%	2
Papas	15%	2
Tostados	10%	2

Tabla 26 Estimación demanda en porcentaje de bebidas.

ESTIMACION DEMANDA BEBIDA		
PRODUCTO	ESTIMACION	SE CONSUME ENTRE
Cerveza 970cc	45%	4
Gaseosas 1,5lts	35%	2
Licuidos 500cc	15%	1
Energizantes 500cc	5%	1

La tabla anterior fue resultado de un estudio de 20 comercios con una oferta gastronómica acorde a lo estipulado en nuestro proyecto y tomando como referencia grupo de 4 personas debido a que los ciclistas siempre asisten en grupo de entre 2 y 6 personas. Los comercios están ubicados en la zona de Lujan de Cuyo y Godoy Cruz.

Para estimar las cantidades demandadas debemos contemplar que el Parador Silicato atenderá durante 8 horas, 4 días a la semana, con una rotación de los clientes de una hora y una capacidad máxima de 50 personas sentadas, podemos afirmar que por día tiene una capacidad máxima de atención de 400 personas. Además, supondremos que todas las bebidas serán para compartir y no de forma individual.

Las cantidades demandadas de producto se calcularán suponiendo que asisten al día 400 clientes que es el límite máximo y se tomaran meses de 4 semanas, es decir el Parador Silicato estará operativo 16 días al mes.

CANTIDAD DE PERSONAS A ASISITIR AL PARADOR DE FORMA ANUAL:

CANTIDAD DE PERSONAS A ASISTIR ANUALMENTE	67200
---	-------

Este valor representa la cantidad de personas que asistirán al parador suponiendo una capacidad máxima de 400 personas al día con ocupación total y considerando una baja del 50% en los meses de invierno.

Según la demanda anual y si aplicamos los porcentajes de las *tablas 26*, las cantidades demandadas quedan de la siguiente manera:

Tabla 27 Cantidades demandas por producto.

PRODUCTO	ESTIMACIÓN	CONSUMO DE PRODUCTO POR GRUPO
Cerveza 970cc	30240	7560
Gaseosas 1,5lts	23520	11760
Licuadaos 500cc	10080	10080
Energizantes 500cc	3360	3360

PRODUCTO	ESTIMACIÓN	CONSUMO DE PRODUCTO POR GRUPO
Empanadas	20160	5040
Pizzas	16800	4200
S. de Jamon	13440	6720
Papas	10080	5040
Tostados	6720	3360

Se tomará como supuesto que los clientes ingresan en grupos de 2 o 4 personas para facilitar el análisis. Y el consumo de bebidas estará sujeto a esto y a la definición anteriormente descrita entre los cuales pueden compartirse las distintas opciones. *ESTIMACIÓN* se refiere a la cantidad de personas que prefieren los distintos productos según la estimación definida y de acuerdo a la cantidad de personas que irán al parador de forma anual.

DEMANDA DE SERVICIOS:

Para los servicios la estimación es también en base a la cantidad de personas que asisten de manera anual, pero si información se basó en lo que pudimos recaudar desde las mismas organizaciones y su estimación de demanda.

Tabla 28 Cantidad demanda por servicio.

SERVICIOS	ESTIMACIÓN
Chequeos medicos	16800
Seguro de bicicletas	20160
Charla informativa	6660

De acuerdo a la información recaudada solo el 25% de las personas que realizan actividad física se realizan chequeos médicos y solo el 30% contrata servicios de seguro para sus bicicletas. Traslamos esta información a nuestra estimación. En cuanto a las charlas informativas estimamos que todas las personas que asistan los sábados querrán ser parte de la charla. Se realizarán 3 por sábado. Asistirán 150 personas por sábado a las tres charlas y en los tres meses de temporada baja 105 personas.

Los costos variables por producto y servicio ya fueron determinados.

En cuanto a los servicios asociados como chequeos médicos y seguros de bicicletas no tienen un costo variable para el Parador Silicato. En el caso de las charlas informativas tendrá un costo por persona de \$ 90 en caso de que asistan 50 personas por charla lo que es la capacidad máxima y su precio público será de \$ 400 por persona.

TOTAL COSTOS VARIABLES ANUALIZADOS:

Según las estimaciones de demandas descritas anteriormente y contemplando los costos variables unitarios de cada producto y servicio los costos variables totales quedan de la siguiente forma:

Tabla 29 Costos variables anualizados.

BEBIDAS						
	AÑO	1	2	3	4	5
Cerveza 970cc	Cantidad	7560	7560	7560	7560	7560
	Precio	\$ 190,00	\$ 190,00	\$ 190,00	\$ 190,00	\$ 190,00
	Total	\$ 1.436.400,00				
Gaseosas 1,5lts	Cantidad	11760	11760	11760	11760	11760
	Precio	\$ 165,00	\$ 165,00	\$ 165,00	\$ 165,00	\$ 165,00
	Total	\$ 1.940.400,00				
Licuados 500c	Cantidad	10080	10080	10080	10080	10080
	Precio	\$ 118,00	\$ 118,00	\$ 118,00	\$ 118,00	\$ 118,00
	Total	\$ 1.189.440,00				
Energizantes 500cc	Cantidad	3360	3360	3360	3360	3360
	Precio	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00
	Total	\$ 201.600,00				

COMIDAS						
Sandwich de jamón crudo.	Cantidad	6720	6720	6720	6720	6720
	Precio	\$ 224,00	\$ 224,00	\$ 224,00	\$ 224,00	\$ 224,00
	Total	\$ 1.505.280,00				
Tostados	Cantidad	3360	3360	3360	3360	3360
	Precio	\$ 230	\$ 230	\$ 230	\$ 230	\$ 230
	Total	\$ 771.456,00				
Pizzas	Cantidad	4200	4200	4200	4200	4200
	Precio	\$ 585,00	\$ 585,00	\$ 585,00	\$ 585,00	\$ 585,00
	Total	\$ 2.457.000,00				
Empanadas	Cantidad	5040	5040	5040	5040	5040
	Precio	\$ 420,00	\$ 420,00	\$ 420,00	\$ 420,00	\$ 420,00
	Total	\$ 2.116.800,00				

SERVICIOS						
Seguro para bicelctas	Cantidad	20160	20160	20160	20160	20160
	Comision	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Total	\$ -				
Chequeos médicos	Cantidad	16800	16800	16800	16800	16800
	Comision	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Total	\$ -				
Charlas informativas	Cantidad	6660	6660	6660	6660	6660
	Precio	\$ 90,00	\$ 90,00	\$ 90,00	\$ 90,00	\$ 90,00
	Total	\$ 599.400,00				

TOTALES GENERALES COSTOS VARIABELS	\$ 12.217.776,00				
---	-------------------------	-------------------------	-------------------------	-------------------------	-------------------------

3.25 FACTIBILIDAD Y ANALISIS FINANCIERO:

- **Técnica:**

En relación a la factibilidad técnica el proyecto es viable.

En el aspecto de la *funcionalidad* es totalmente viable realizar pruebas de las distintas comidas y las bebidas a comercializar son reconocidas a nivel nacional.

En relación a *campañas publicitarias* ya se encuentra predeterminadas y su presupuesto asignado.

Con respecto a la *disponibilidad de recursos* hay existencia de proveedores para materia prima, materiales e instalaciones, así como también disponibilidad de los fondos necesarios.

En cuanto a al personal necesario ya fue definido y hay disponibilidad en el mercado.

- **Económica:**

En el aspecto económico lo analizaremos conjuntamente en la financiera en el respectivo flujo de fondos.

- **Financiera:**

En este aspecto desarrollaremos el flujo de fondos analizando las siguientes variables:

- 1. Inversiones:**

Las inversiones necesarias en insumos y materia prima (capital

de trabajo), maquinaria, instalaciones y muebles ascienden a un monto de \$ 5.317.706,30.

Para estas inversiones se utilizará CAPITAL PROPIO, por lo que no se pedirá ningún tipo de préstamo.

Si calculamos las amortizaciones la inversión y sus respectivas amortizaciones quedan de la siguiente forma:

Tabla 30 Calculo de amortizaciones.

AMORTIZACIÓN			
INVERSIONES			
CONCEPTO	VALOR DE ADQUISICION	AÑOS AMORT.	CUOTA ANUAL
Maquinaria, muebles y Equip.	\$ 1.937.300,00	10	\$ 193.730,00
Inform y Tel.	\$ 300.000,00	5	\$ 60.000,00
Equip computacion	\$ 175.000,00	5	\$ 35.000,00
Rodado	\$ 2.657.000,00	5	\$ 531.400,00
Capital de trabajo	\$ 248.406,30	0	\$ -
TOTAL	\$ 5.317.706,30		\$ 820.130,00

La cuota anual de amortización se obtiene dividiendo el valor en la de adquisición de los distintos bienes por la cantidad de años de amortización de cada ítem.

Luego de obtener la cuota anual de amortización se suman todos los valores y lo multiplicamos por cinco yaqués es la cantidad de año que serán representados en el flujo de fondo.

Luego de estos cinco años debemos calcular la amortización acumulada, la restamos al valor inicial de la inversión y obtenemos el valor residual contable.

AMORTIZACION ACUMULADA	\$ 4.100.650,00
VALOR RESIDUALE CONTABLE	\$ 1.217.056,30

2. Ventas:

En relación a las ventas se tomarán los datos de demanda de cada uno de los productos y servicios detalladas anteriormente.

Y los precios fueron ya fueron descriptos.

Tomando estos datos y combinándolos obtenemos los siguientes valores en ventas:

Tabla 31 Estimación de ventas.

BEBIDAS

	AÑO	1	2	3	4	5
Cerveza 970cc	Cantidad	7560	7560	7560	7560	7560
	Precio	\$ 380,00	\$ 380,00	\$ 380,00	\$ 380,00	\$ 380,00
	Total	\$ 2.872.800,00				
Gaseosas 1,5lts	Cantidad	11760	11760	11760	11760	11760
	Precio	\$ 330,00	\$ 330,00	\$ 330,00	\$ 330,00	\$ 330,00
	Total	\$ 3.880.800,00				
Licuados 500c	Cantidad	10080	10080	10080	10080	10080
	Precio	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00
	Total	\$ 2.419.200,00				
Energizantes 500cc	Cantidad	3360	3360	3360	3360	3360
	Precio	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00
	Total	\$ 403.200,00				

COMIDAS

Sandwich de jamón crudo.	Cantidad	6720	6720	6720	6720	6720
	Precio	\$ 550,00	\$ 550,00	\$ 550,00	\$ 550,00	\$ 550,00
	Total	\$ 3.696.000,00				
Tostados	Cantidad	3360	3360	3360	3360	3360
	Precio	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
	Total	\$ 1.680.000,00				
Pizzas	Cantidad	4200	4200	4200	4200	4200
	Precio	\$ 1.170,00	\$ 1.170,00	\$ 1.170,00	\$ 1.170,00	\$ 1.170,00
	Total	\$ 4.914.000,00				
Empanadas	Cantidad	5040	5040	5040	5040	5040
	Precio	\$ 840,00	\$ 840,00	\$ 840,00	\$ 840,00	\$ 840,00
	Total	\$ 4.233.600,00				

SERVICIOS

Seguro para bicelctas	Cantidad	20160	20160	20160	20160	20160
	Comision	\$ 165,00	\$ 165,00	\$ 165,00	\$ 165,00	\$ 165,00
	Total	\$ 3.326.400,00				
Chequeos médicos	Cantidad	16800	16800	16800	16800	16800
	Comision	\$ 850	\$ 850	\$ 850	\$ 850	\$ 850
	Total	\$ 14.280.000,00				
Charlas informativas	Cantidad	6660	6660	6660	6660	6660
	Precio	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00
	Total	\$ 2.664.000,00				
TOTALES GENERALES		\$ 44.370.000,00				

3. Costos variables:

Los mismos ya fueron analizados.

Se verán reflejados en el flujo de fondos.

4. Costos fijos:

Ya fueron analizados.

Se verán reflejados en el flujo de fondos.

5. Tasa de costo de capital:

La tasa de costo de capital seleccionada para aplicar el criterio VAN será del 38%.

Esta refleja el rendimiento de un plazo fijo en Argentina.

6. Impuestos:

Se contemplará impuesto a las ganancias con un porcentaje del 35%.

Finalmente, el **flujo de fondos** queda configurado de la siguiente forma:

ANEXO A: FLUJO DE FONDOS

AÑO	0	1	2	3	4	5
Inversion Inicial	-\$ 5.317.706,30					
Amortizaciones		-\$ 820.130,00	-\$ 820.130,00	-\$ 820.130,00	-\$ 820.130,00	-\$ 820.130,00
Valor de recuperación						\$ 1.217.056,30
Ventas		\$ 44.370.000,00	\$ 44.370.000,00	\$ 44.370.000,00	\$ 44.370.000,00	\$ 44.370.000,00
Costo variable		-\$ 12.217.776,00	-\$ 12.217.776,00	-\$ 12.217.776,00	-\$ 12.217.776,00	-\$ 12.217.776,00
Costos fijos		-\$ 4.717.150,37	-\$ 4.717.150,37	-\$ 4.717.150,37	-\$ 4.717.150,37	-\$ 4.717.150,37
Resultado antes de impuestos		\$ 26.614.943,63	\$ 26.614.943,63	\$ 26.614.943,63	\$ 26.614.943,63	\$ 27.831.999,93
Impuesto a las ganancias		-\$ 9.315.230,27	-\$ 9.315.230,27	-\$ 9.315.230,27	-\$ 9.315.230,27	-\$ 9.741.199,98
Resultado despues de impuetos	-\$ 5.317.706,30	\$ 17.299.713,36	\$ 17.299.713,36	\$ 17.299.713,36	\$ 17.299.713,36	\$ 18.090.799,96

VALOR ACTUAL NETO \$ **41.905.132,74**

TIR **325%**

Como conclusión, tomando una tasa de costo de capital del 38%, el valor actual neto del proyecto es de \$ 42.040.871,82. Es sumamente rentable para condiciones de demanda óptimas.

En el próximo paso de este análisis determinaremos si continúa siendo rentable para valores más bajos de demanda.

La TIR del proyecto es 341% lo cual es muy positivo.

En el caso del periodo de recuperación *descontado* observamos con la siguiente tabla que al primer año ya se recupera la inversión.

Tabla 32 Flujo de fondo proyectado.

AÑO	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE FONDO PROYECTADO	-\$ 5.317.706,30	\$ 17.299.713,36	\$ 17.299.713,36	\$ 17.299.713,36	\$ 17.299.713,36	\$ 18.090.799,96
FLUJO DE FONDO DESCONTADO		\$ 17.299.713,36	\$ 17.299.713,36	\$ 17.299.713,36	\$ 17.299.713,36	\$ 18.090.799,96
RECUPERO		\$ 11.982.007,06	\$ 29.281.720,42	\$ 46.581.433,78	\$ 63.881.147,14	\$ 81.971.947,10

3.26 ESCENARIOS:

1. Pesimista:

Teniendo como información que la capacidad máxima mensualmente es de 6400 personas y en los meses de invierno que es temporada baja la demanda baja un 50%.

Para el escenario pesimista supondremos que la demanda será el 20% de la capacidad plena mensual.

2. Moderado:

Para el escenario pesimista supondremos que la demanda será el 50% de la capacidad plena mensual.

3. Optimista:

Para el escenario pesimista supondremos que la demanda será el 80% de la capacidad plena mensual.

Tabla 33 Escenarios

OPTIMISTA		
DEMANDA	VAN	TIR
5760	\$ 37.922.610,00	302%

MODERADO		
DEMANDA	VAN	TIR
3200	\$ 21.449.563,00	149%

PESIMISTA		
DEMANDA	VAN	TIR
1280	\$ 9.094.778,00	25%

Podemos concluir que el proyecto en sus tres escenarios es viable de llevarse a cabo. En todos los escenarios el VAN continúa siendo positivo y la TIR sigue siendo alta.

4. CAPITULO IV: CONCLUSIONES GENERALES

Como refleja la información presentada en el comienzo de este trabajo podemos asegurar que el rubro del ciclismo se encuentra en pleno crecimiento, las tendencias de utilizar medios de movilidad sustentables y realizar actividades que sean beneficiosas para la salud de cada una de las personas favorecen considerablemente el uso intensivo de la bicicleta como medio de movilidad y/o actividad recreativa.

Además, podemos asegurar que hay un vacío en el mercado cuando un ciclista desea tener una experiencia confortable en el momento de consumir alguna bebida y/o comida para recuperar energías, no existe aún en el mercado un lugar que reúna las condiciones para albergar cómodamente a un ciclista.

Si bien las condiciones del país no son óptimas para realizar una inversión debido a su alta incertidumbre de manera constante, el monto de la inversión puede ser absorbido con capital propio por parte de los propietarios de Silicato Bike. Si bien el monto no es alto lo que favorece la toma de decisión de esta inversión es la baja estructura de costos fijos que conllevaría llevar a cabo el proyecto debido a que algunos gastos serían compartidos entre ambas firmas ya que comparten edificación y una cartera de clientes ya establecida que el parador debe aprovechar para fidelizar aún más dichos clientes.

También se han mostrado muy colaborativas e interesadas las organizaciones con las cuales estableceríamos alianzas, esto ocasionaría un crecimiento aun mayor apalancado con los servicios de los socios correspondientes. Se deben realizar ajustes en los procesos administrativos de Silicato Bike para poder aprovechar la base de datos generada por esa unidad.

Reunidas las condiciones de un retorno de la inversión relativamente rápida, alianzas estratégicas fuertes, una cartera de clientes ya armada, baja estructura de costos fijos y un gran posicionamiento geográfico podemos afirmar que el proyecto es totalmente viable y de llevarse a cabo tiene grandes posibilidades de generar rendimientos de rentabilidad óptimos con un bajo riesgo para la firma Silicato Bike así como también el proyecto una vez hecho realidad es franquiciable lo que llevaría a un gran crecimiento para la marca Parador Silicato.

5. CAPITULO V: BIBLIOGRAFIA

Hugo Ricardo Ocaña (2014). *Dirección estratégica*. Buenos Aires.

Hugo Ricardo Ocaña (2011). *Conductas de compra*. Serie de cuadernos 152. Mendoza: Uncuyo

Henry Mintzberg (2000). *Diseño de organizaciones eficientes*. Buenos Aires: Ateneo

María C. Chiavacci. (2012). *Análisis y diseño de puestos*. Serie de cuadernos 144. Mendoza; Uncuyo

María C. Chiavacci (2008). *Selección de personal*. Serie de cuadernos 141. Mendoza; Uncuyo

María C. Chiavacci (2012). *Reclutamiento*. Serie de cuadernos 142. Mendoza: Uncuyo

German Dueñas Ramia (2004). *Calculo de costos por actividades*. Serie de cuadernos 127. Mendoza: Unc

German Dueñas Riveros. *Costos de personal*. Serie de cuadernos 129. Mendoza: Uncuyo

Eliseo César Tulián. *Sistema de amortización de deudas*. Serie de cuadernos 83. Mendoza: Uncuyo

Stephen P. Robbins (2010). *Administración décima edición*. Prentice Hall.

Apuntes decisiones de inversión y financiamiento. Eduardo M. Jardel

Apuntes administración financiera II. Sergio Montanaro

María Federica Guevara Martínez. (2013). *Estructuras de mercado*. Serie de cuaderno 155. Mendoza; Uncuyo. FCE.

Porter, M. (1994). *Ventaja competitiva*. Trad. M. A. de la Campa P. Buenos Aires: REI

Thompson, A. y Strickland, A. (1986). *Administración estratégica*. Bogotá: Mc Graw-Hill.

http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/Marco_Regulatorio/

<http://www.uthgra.org.ar/institucional/accion-gremial/convenios-de-trabajo/>

<https://www.economia.gob.ar/datos/>

<https://www.indec.gob.ar/>

<https://journey.app/blog/historia-del-ciclismo-evolucion-sobre-ruedas/> (HISTORIA DEL CICLISMO)

<https://www.hosteleria.site/definicion/parador/>

<https://labicikleta.com/el-ciclismo-y-el-poder-de-las-mujeres/>

<https://www.dw.com/es/la-pandemia-de-covid-19-impulsa-el-auge-de-la-bicicleta-en-alemania/a-53940237>

<https://tuttobike.com/blogs/blog/10-beneficios-al-andar-en-bicicleta-en-la-salud-cuerpo-y-mente>

[https://www.dietdoctor.com/es/alta-en-proteinas-](https://www.dietdoctor.com/es/alta-en-proteinas-intro?c_source=google&c_medium=cpc&gclid=Cj0KCQjwwNWKBhDAARIsAJ8HkheND4CidgyOul4hy6gUURU8Y-E0Jtw5bruVvWILvRLiLs5u5M2Qe8aAmleEALw_wcB)

[intro?c_source=google&c_medium=cpc&gclid=Cj0KCQjwwNWKBhDAARIsAJ8HkheND4CidgyOul4hy6gUURU8Y-E0Jtw5bruVvWILvRLiLs5u5M2Qe8aAmleEALw_wcB](https://www.dietdoctor.com/es/alta-en-proteinas-intro?c_source=google&c_medium=cpc&gclid=Cj0KCQjwwNWKBhDAARIsAJ8HkheND4CidgyOul4hy6gUURU8Y-E0Jtw5bruVvWILvRLiLs5u5M2Qe8aAmleEALw_wcB)

<https://solobici.es/nutricion-para-ciclistas/>

<https://www.sanferbike.com/videostv/tipos-de-bicicletas-electricas/>

<https://www.hibridosyelectricos.com/articulo/bicicletas-electrica/es-bicicleta-electrica-pedelec-diferencia-ciclomotor/20200603105233035641.html>

<https://www.latercera.com/piensa-digital/noticia/como-es-la-red-social-favorita-de-los-ciclistas/KTUPTC75FBFZDHNBSVFD2JPNYE/>

<https://twippe.app/>

<https://www.webyempresas.com/cadena-de-valor/>

<https://www.eldia.com/nota/2020-9-10-2-30-15-crece-sin-freno-la-demanda-de-bicicletas-y-deja-casi-sin-stock-a-los-locales-del-rubro-la-ciudad>

<https://www.elblogsalmon.com/sectores/bici-electrica-cambia-a-sector-exceso-oferta>

<https://www.electrobicis.com/noticias/datos-ventas-bicicletas-electricas/>