

Universidad Tecnológica Nacional

Facultad Regional Concepción del Uruguay

Licenciatura en Organización Industrial

Proyecto Final

**“Desarrollo y evaluación de la factibilidad de una
empresa de reposeras y sillones de aluminio”**

Autores:

Ferreyra, Ma. Eugenia

Venditti, Luciana

Comité Proyecto Final:

Mg. Blanc, Rafael Lujan

Mg. Hegglin, Daniel

Lic. Rodríguez, Ma. Alejandra

Año académico: 2021

RESUMEN EJECUTIVO

La presente idea de negocio se basa en la producción y comercialización de reposeras y sillones de aluminio; estaría constituida bajo la denominación social “Repser SRL” y entraría dentro de la categorización Pyme debido al monto de facturación. En principio, se pretende elaborar cuatro líneas de productos: Reposera baja, Reposera alta, Sillón y Reposera cama, destinados tanto a jóvenes como adultos de ambos sexos.

La radicación sería dentro del Parque Industrial de Gualeguaychú y las ventas abarcarían las provincias de Entre Ríos, Buenos Aires y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, mediante canales de distribución directos e indirectos cortos.

El proyecto propone diferenciarse mediante dos aspectos fundamentales, por un lado, ofreciéndole al cliente la opción de que pueda agregarle accesorios a los productos como correas, bolsillos herméticos y/o almohadas; y por el otro, el comercio electrónico minorista junto con la participación en las redes como estrategia de posicionamiento.

La puesta en marcha requiere una inversión inicial de \$27.189.072,57 y cuenta con una rentabilidad mínima del 25%. Considerando como alternativa de financiamiento el capital de terceros, la inversión se recupera en el primer año y los indicadores arrojan una TIR de 124% y un VAN de \$57.996.437,41

Palabras claves: reposeras, sillones, aluminio, marketing digital.

ABSTRACT

This is a business idea based on manufacturing and commercialization of recliners and armchairs made of steel. The Company name would be “Repser SRL” categorized as a Pyme, due to the estimated billing amount. At the beginning, the idea is to produce four different products lines: short recliner, high recliner, armchair and bed recliner; destined to target market, men and women of both sexes.

Its location would be in the Industrial Park in Gualeguaychú and the project sells would include Entre Ríos, Buenos Aires and CABA through direct and indirect-short distribution chains.

The project proposes two differentiation factors. On the one hand, the possibility that the customer could add accessories, for example: straps, watertight pockets or pillows; and, on the other hand, e-commerce and active participation on social media as a positioning strategy.

The initial investment necessary to start up is \$27.189.072,57 with a 25% rate of return. Taking into account that the project is financed by our own capital, the investment would be returned in the second year and the financial indicators show TIR 124% and VAN \$57.996.437,41

Key words: recliner, armchair, steel, digital marketing.

ÍNDICE

1	ESTUDIO DE MERCADO	13
1.1	Introducción.....	13
1.2	Evolución del consumo y uso de los productos.....	13
1.3	Estado del sector de pertenencia.....	14
1.4	Análisis del macroentorno	15
1.4.1	Factor político – legal.....	15
1.4.2	Factor económico – financiero.....	15
1.4.3	Factor sociocultural – demográfico.....	18
1.4.4	Factor tecnológico	19
1.5	Análisis del microentorno.....	21
1.5.1	Competidores directos.....	21
1.5.2	Potenciales competidores	31
1.5.3	Productos sustitutos.....	32
1.5.4	Capacidad de negociación por parte de los consumidores.....	32
1.5.5	Capacidad de negociación por parte de los proveedores.....	32
1.5.6	Barreras de entrada y salida.....	35
1.6	Segmento de mercado.....	35
1.7	Tamaño del emprendimiento y crecimiento esperado	36
1.8	Identificación de las necesidades y preferencias de los consumidores.....	37
1.8.1	Análisis de los resultados y conclusiones	37
2	PRODUCTO	40
2.1	Forma jurídica.....	40
2.2	Marca	40
2.3	Especificaciones técnicas de los productos	41
2.3.1	Accesorios	46
2.4	Materias primas e insumos	47

2.5	Envases y embalajes	47
2.6	Estrategias de ventas y posicionamiento, promoción y publicidad	48
2.6.1	Marketing digital	48
2.6.2	Marketing de segmentos.....	50
2.6.3	Marketing de experiencias.....	52
2.6.4	Garantía post-venta.....	52
3	LOCALIZACIÓN	53
3.1	Macrolocalización.....	53
3.2	Microlocalización	56
3.2.1	Características y beneficios del Parque Industrial Gualeguaychú.....	58
3.2.2	Emplazamiento dentro del Parque Industrial Gualeguaychú	59
3.3	Logística de entrada.....	60
3.4	Logística de salida	61
3.5	Transporte.....	61
4	ETAPA TÉCNICA.....	63
4.1	Procesos productivos	63
4.2	Máquinas y equipos	68
4.3	Planificación de la producción diaria, mensual y anual del proyecto.....	74
4.4	Capacidad instalada y ociosa de los equipos (cuellos de botella)	75
4.5	Duración media de unidades en proceso	75
4.6	Stock de materias primas, productos en proceso y terminados	78
4.7	Balance de masa	78
4.8	Software de gestión	80
4.9	Layout.....	81
5	RECURSOS HUMANOS	83
5.1	Estructura formal de la empresa	83
5.2	Horarios y días de trabajo en la empresa.....	84

5.3	Descripción y especificación de puestos	84
5.4	Salarios	89
5.5	Procedimiento de búsqueda y selección de recursos humanos.....	90
5.5.1	Reclutamiento.....	90
5.5.2	Selección	91
5.5.3	Exámenes pre-ocupacionales	91
5.5.4	Inducción del personal.....	92
6	GESTIÓN DE LA CALIDAD	93
6.1	Relevamiento de normas de calidad implementadas por competidores	93
6.2	Misión.....	93
6.3	Visión.....	93
6.4	Política de calidad.....	93
6.5	Objetivos de calidad	93
6.6	Clientes y partes interesadas	94
6.7	Desarrollo de un procedimiento principal	94
6.8	Análisis de peligros y puntos de críticos de control	96
6.8.1	Otros puntos de control	98
7	ESTUDIO ECONÓMICO.....	99
7.1	Inversiones y amortizaciones.....	99
7.2	Costos de MP e insumos.....	101
7.3	Costos de energía eléctrica	102
7.4	Costo salarial	104
7.5	Costos fijos y variables.....	105
7.5.1	Costos totales unitarios.....	107
7.5.2	Costos anuales	107
7.6	Punto de equilibrio.....	107
8	ESTUDIO FINANCIERO.....	110

8.1	Capital de trabajo.....	110
8.2	Valor de desecho.....	111
8.3	Cash Flow con financiamiento propio.....	111
8.4	Cash Flow con financiamiento de terceros.....	112
8.5	VAN, TIR, PR y Curva Fisher	114
9	CONCLUSIÓN.....	115
	ANEXO.....	116
	Encuesta utilizada para identificar las necesidades y preferencias de los clientes.....	116

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Relación entre el crecimiento esperado por provincia y la explotación de playas.....	18
Tabla 2: Características técnicas de la lona coversol	20
Tabla 3: Competidores directos.....	21
Tabla 4: Precios de los principales competidores	22
Tabla 5: Comercialización de la competencia directa.....	23
Tabla 6: Reposeras Solcito.....	25
Tabla 7: Sillones Solcito	26
Tabla 8: Reposeras Posta SRL	26
Tabla 9: Sillones Posta SRL.....	26
Tabla 10: Reposeras Descansar SA.....	27
Tabla 11: Sillones Descansar SA	27
Tabla 12: Reposeras Salix	27
Tabla 13: Sillones Salix.....	27
Tabla 14: Reposeras Calipso	28
Tabla 15: Sillones Calipso.....	28
Tabla 16: Reposeras Descansito SRL	28
Tabla 17: Sillones Descansito SRL.....	29
Tabla 18: Reposeras Alumel	29
Tabla 19: Sillones Alumel.....	29
Tabla 20: Reposeras ApuShop	29
Tabla 21: Reposeras Mi Sol	29
Tabla 22: Sillones Mi Sol.....	30
Tabla 23: Reposeras Reposol	30
Tabla 24: Reposeras Metalfranch SRL	30
Tabla 25: Sillones Metalfranch SRL.....	30
Tabla 26: Reposeras Lety Camping	30
Tabla 27: Sillones Lety Camping.....	31
Tabla 28: Reposeras Ecofer Industrial SRL.....	31
Tabla 29: Sillones Ecofer Industrial SRL.....	31
Tabla 30: Medidas de tubos de aluminio.....	32
Tabla 31: Edad – Lugar dónde usarían reposeras y sillones	38
Tabla 32: Lugar dónde usarían reposeras y sillones – Accesorios que les agregarían.....	38
Tabla 33: Cómo prefieren pagar – Edad	39

Tabla 34: Materias primas e insumos.....	47
Tabla 35: Publicaciones en Redes Sociales.....	49
Tabla 36: Crecimiento esperado por provincia y explotación de sus playas.....	53
Tabla 37: Distancias a los mercados consumidores	54
Tabla 38: Concentración de los proveedores de las principales MP	54
Tabla 39: Cantidad de empresas de Logística en Buenos Aires y Entre Ríos.....	55
Tabla 40: Macroentorno	56
Tabla 41: Comparación PI Gualeguaychú - PI Paraná.....	57
Tabla 42: Acceso a los principales mercados consumidores	58
Tabla 43: Cercanía a los proveedores.....	58
Tabla 44: Logística de entrada	61
Tabla 45: Costos estimados del transporte de los productos terminados	62
Tabla 46: Procesos, máquinas y herramientas e involucrados	67
Tabla 47: Datos sierra circular	68
Tabla 48: Datos taladro perforador industrial	70
Tabla 49: Datos máquina de corte	71
Tabla 50: Datos soldadora por radiofrecuencia.....	72
Tabla 51: Datos remachadora industrial.....	73
Tabla 52: Datos paletizadora.....	74
Tabla 53: Producción ponderada según estacionalidad.....	75
Tabla 54: Crecimiento anual esperado	75
Tabla 55: Almacenamiento de productos terminados	78
Tabla 56: Características de Softwares de Gestión	80
Tabla 57: Sueldos básicos del personal mensualizado.....	89
Tabla 58: Valor hora personal jornalizado	89
Tabla 59: Necesidades y expectativas de los clientes	94
Tabla 60: Necesidades y expectativas de las partes interesadas	94
Tabla 61: Puntos críticos de control.....	97
Tabla 62: Planilla de control de PT.....	97
Tabla 63: Otros puntos de control	98
Tabla 64: Inversión inicial.....	99
Tabla 65: Amortizaciones	100
Tabla 66: Costo MP e Insumos Rep. Baja	101
Tabla 67: Costo MP e Insumos Rep. Alta.....	101

Tabla 68: Costo MP e Insumos Sillón.....	102
Tabla 69: Costo MP e Insumos Rep. Cama	102
Tabla 70: Costos de Energía Eléctrica	103
Tabla 71: Enersa. Tarifa 2- Medianas Demandas	103
Tabla 72: Costos de Energía Eléctrica	103
Tabla 73: Días Laborales Netos	104
Tabla 74: Cargas Sociales	104
Tabla 75: Retenciones	105
Tabla 76: Costo salarial total.....	105
Tabla 77: Costos Fijos y Variables	106
Tabla 78: Costos de Administración	106
Tabla 79: Costos de Comercialización.....	106
Tabla 80: Otros Costos	106
Tabla 81: Costos unitarios.....	107
Tabla 82: Precios de Venta y Rentabilidad	108
Tabla 83: Contribución Marginal Ponderada	108
Tabla 84: Punto de equilibrio en unidades y en pesos	108
Tabla 85: Capital de trabajo	110
Tabla 86: Capital de trabajo líquido.....	110
Tabla 87: Valor de recupero.....	111
Tabla 88: Cash Flow con financiamiento propio	111
Tabla 89: Crédito.....	112
Tabla 90: Cash Flow con financiamiento de terceros.	113
Tabla 91: Comparación de indicadores entre ambos proyectos	114

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Comparación entre las búsquedas de sillones y reposeras de aluminio	14
Ilustración 2: Tubo de aluminio	33
Ilustración 3: Unidad de compra tubos de aluminio.....	33
Ilustración 4: Lona coversol	34
Ilustración 5: 5 Fuerzas de Porter	35
Ilustración 6: Logo de la empresa	41
Ilustración 7: Ficha técnica reposera baja	42
Ilustración 8: Ficha técnica reposera alta	43
Ilustración 9: Ficha técnica sillón.....	44
Ilustración 10: Ficha técnica reposera-cama	45
Ilustración 11: Accesorio - almohada.....	46
Ilustración 12: Accesorio - bolsillo hermético	46
Ilustración 13: Accesorio - correas.....	46
Ilustración 14: Merchandising taza	51
Ilustración 15: Merchandising anotador.....	51
Ilustración 16: Parcela.....	60
Ilustración 17: Proceso productivo reposera baja	63
Ilustración 18: Proceso productivo reposera alta	64
Ilustración 19: Proceso productivo sillón.....	65
Ilustración 20: Proceso productivo reposera-cama	66
Ilustración 21: Sierra circular	68
Ilustración 22: Dobladora de caños	69
Ilustración 23: Taladro perforador industrial	69
Ilustración 24: Taladro perforador industrial adaptado	70
Ilustración 25: Máquina de corte.....	70
Ilustración 26: Soldadora por radiofrecuencia	71
Ilustración 27: Remachadora automática	72
Ilustración 28: Paletizadora.....	73
Ilustración 29: Cursograma productivo reposera baja.....	77
Ilustración 30: Balance de masa reposera baja.....	79
Ilustración 31: Desperdicios corte de la lona	80
Ilustración 32: Layout	81
Ilustración 33: Layout oficinas.....	82

Ilustración 34: Layout planta productiva.....	83
Ilustración 35: Referencias flujos de planta	83
Ilustración 36: Organigrama.....	84
Ilustración 37: Perfil del puesto para gerencia	85
Ilustración 38: Perfil del puesto para encargado de producción	85
Ilustración 39: Perfil del puesto para encargado de administración.....	86
Ilustración 40: Perfil del puesto para el encargado de comercialización	87
Ilustración 41: Perfil del puesto para responsable de almacenes	87
Ilustración 42: Perfil del puesto para operarios.....	88
Ilustración 43: Perfil del puesto para vendedores	88
Ilustración 44: Perfil del puesto para estudio contable (órgano de staff).....	89
Ilustración 45: Ficha del proceso “ensamble”, página 1	95
Ilustración 46: Ficha del proceso “ensamble”, página 2	96
Ilustración 47: Infraestructura	99
Ilustración 48: Costos anuales.....	107
Ilustración 49: Precios de los accesorios.....	108
Ilustración 50: Punto de equilibrio	109
Ilustración 51: Curva de Fisher	114

1 ESTUDIO DE MERCADO

1.1 Introducción

El proyecto consiste en la fabricación y comercialización de sillones y reposeras de aluminio. Dichos productos estarán destinados a personas que les guste pasar tiempo al aire libre y elijan la comodidad y la practicidad que los mismos otorgan.

Serán fabricados con tubos de aluminio y lona coversol, ya que son materiales aptos para utilizar en la intemperie, no se oxidan, son resistentes, livianos, entre otras características.

Se venderán por mayor y por menor, y los clientes podrán añadirles accesorios que resultan innovadores: almohadas, bolsillos herméticos y correas para facilitar su traslado. A su vez, todos ellos tendrán apoyabrazos con posavasos.

Se realizó un estudio de mercado con el objetivo de conocer en profundidad el segmento de mercado al cual se destinan, como así también el grado de rentabilidad del negocio.

1.2 Evolución del consumo y uso de los productos

Para hablar del consumo y del uso de las reposeras hay que remontarse a su origen y evolución. Las reposeras surgieron de modificaciones que se le fueron realizando a las sillas. Las primeras eran fabricadas enteras en madera, luego se utilizó el plástico y finalmente se crearon con asientos de lona, cintas y telas recubiertas en PVC. Asimismo, en el mercado se pueden encontrar las fijas y las reclinables, las altas y las bajas, las de aluminio y las de chapa pintada. Con nuevas telas y materiales son ofrecidas a diferentes precios y para todos los gustos.

Las sillas fueron inventadas en el Antiguo Egipto por el escriba babilonio Ebih- II¹, quien tuvo la gran idea de adosar unas patas de madera y un respaldo a una tabla. En ese entonces, se adoptó el uso de las sillas para que los reyes y faraones tengan un elemento que les permita descansar su cuerpo. Eran muebles de lujo.

Las reposeras surgieron a fines del siglo XVIII y principios del XIX, pero se desconoce a su inventor.

En la actualidad cada vez es mayor el número de personas que eligen reposeras como asiento para descansar principalmente en jardines, balcones y espacios al aire libre. El mercado es tan grande como la oferta: son utilizadas por niños, jóvenes, adultos y personas mayores.

¹ De Torpas. *Ebih-II, el inventor de la silla*. Recuperado de: <https://elgabinetedigital.wordpress.com/2008/10/20/ebih-il-el-inventor-de-la-silla/>

1.3 Estado del sector de pertenencia

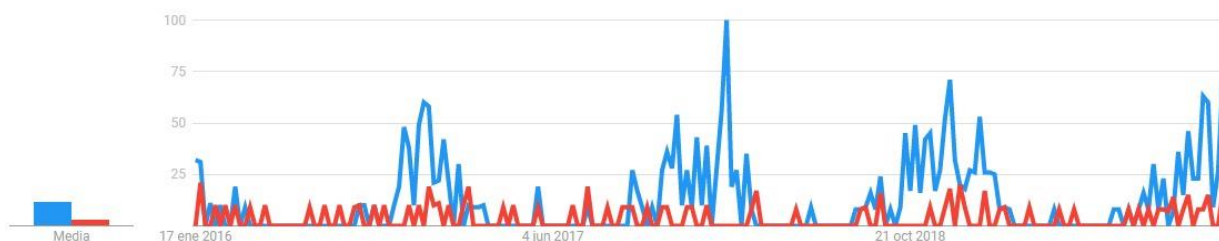
Los sillones y reposeras pertenecen al rubro “muebles de exterior”, el cual además está comprendido por mesas, pufs, camastros, sillones, sillas y bancos. A grandes rasgos este rubro puede clasificarse en “muebles de exterior de diseño” y “muebles de exterior para playa y camping”, dicha clasificación fue definida por las alumnas para facilitar la comprensión de los productos que se fabrican y diferenciarlos de los modelos más sofisticados.

Los muebles de exterior de diseño se caracterizan por ser de diversas formas y estar fabricados con distintos materiales (desde madera hasta elementos reciclados). Los muebles de exterior para playa y camping están fabricados principalmente con estructuras de caño, por lo que son más resistentes y pueden permanecer a la intemperie. Las reposeras y sillones se encuentran dentro de esta última categorización.

La herramienta *Google Trends*² permite conocer las búsquedas en internet de los términos *reposeras de aluminio* y *sillones de aluminio* durante los últimos cuatro años (noviembre de 2016 – noviembre de 2020); arrojando la siguiente información:

- La búsqueda del término *reposeras* sigue un patrón cíclico, con crecimientos que inician en septiembre y finalizan en febrero. Los máximos se encuentran en diciembre y enero.
- El término *sillones* también sigue un patrón cíclico, pero a diferencia de las reposeras, es buscado durante todo el año.
- En promedio, el término *reposeras* es buscado un 25% más que el término *sillones*.

Ilustración 1: Comparación entre las búsquedas de sillones y reposeras de aluminio



Fuente: Google Trends

En cuanto al nivel de ventas de empresas de la competencia, no se obtuvo información.

² Google Trends. *Tendencias en Reposeras de aluminio y sillones de aluminio*. Recuperado de: <https://trends.google.es/trends/explore?q=reposeras%20y%20sillones&geo=AR>

1.4 Análisis del macroentorno

A continuación se analizan los factores que influyen indirectamente sobre el proyecto en cuestión utilizando la herramienta *PEST*.

1.4.1 Factor político – legal

En relación a las políticas industriales argentinas, el Ministerio de Desarrollo Productivo de la Nación presentó un documento denominado “*Estrategia y acciones para el Desarrollo Productivo 2020-2023*”, en donde detalla las distintas políticas públicas llevadas a cabo desde el inicio de la gestión y las que se pretenden llevar a cabo. Dicho documento cuenta con diez ejes para la reactivación productiva, como son el fortalecimiento de la industria nacional, el financiamiento productivo, el fomento de la competitividad, la promoción de la economía, el desarrollo exportador y el desarrollo del mercado interno, entre otros.³

Política de fortalecimiento para la industria nacional: de acuerdo al documento mencionado anteriormente, en 2021 se presupuestaron \$7.135 millones en transferencias para la promoción industrial y en julio de 2020 se relanzó el *Programa Nacional de Desarrollo de Proveedores* con el fin de brindar asistencia financiera y técnica a proyectos productivos que apunten al desarrollo de cadenas de valor en sectores estratégicos.

- *Ley de Contrato de Trabajo N° 20.744*: regula las relaciones individuales del trabajo en el sector privado, establecido derechos y obligaciones tanto para empleador como para el empleado.
- *Ley de Seguridad e Higiene en el Trabajo N° 19.587*: es de carácter preventiva, orientada a salvaguardar la integridad psicofísica de los trabajadores, sobre la base de la prevención de accidentes y enfermedades profesionales.
- *Ley de Riesgos de Trabajo N° 24.557*: es de carácter preventivo y resarcitoria. El empleador está obligado por ley a contratar una aseguradora de Riesgos del Trabajo (ART) o a autoasegurarse para cubrir a todos sus empleados en caso de accidentes de trabajo o enfermedades profesionales.

1.4.2 Factor económico – financiero

³ Ministerio de Desarrollo Productivo de la Nación. *Estrategia y acciones para el Desarrollo Productivo 2020-2023*. Recuperado de: https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/estrategia_para_el_desarrollo_productivo_-_2020-2023.pdf.

Exportaciones e importaciones: teniendo en cuenta información publicada por *Trade Map*⁴, las reposeras y los sillones pertenecen al rubro “Asientos con armazón de metal, no con relleno (exc. asientos giratorios de altura ajustable, así como muebles para medicina, cirugía u odontología)”. Las importaciones de Argentina representan 0,2% de las importaciones mundiales de estos productos y su posición relativa en las importaciones mundiales es 44.

- El valor importado en 2019 fue 14.125 USD, siendo la cantidad importada 4.362 toneladas.
- La tasa de crecimiento de los valores importados entre 2015 y 2019 fue -1% y la tasa de crecimiento de las cantidades importadas del mismo período fue 1%.
- Los principales países exportadores de este producto son: China, Australia, Canadá, EEUU y México.
- En cuanto a las exportaciones, en 2019, Argentina exportó 444 miles de USD y la cantidad exportada fue 103 toneladas.
- Los principales países importadores de este producto son: Uruguay, Paraguay, Chile, EEUU e Italia.

La cantidad de importaciones de reposeras y sillones afecta a la empresa en cuestión dado que los productos importados compiten con los de industria nacional y se amplía el margen de elección de los consumidores a precios más bajos, sobretodo, de aquellos provenientes de Brasil.

En cuanto a las exportaciones, en Argentina la cantidad de exportaciones de dichos productos ha ido aumentando con el paso del tiempo, lo cual puede relacionarse con los incentivos que aplica el gobierno como instrumento de política económica para alentar la exportación. Los mismos pueden dividirse en dos categorías: los arancelarios e impuestos (vinculados con los derechos de aduana) y los no arancelarios (vinculados con la flexibilización o eliminación de restricciones legales).

Actualmente está vigente el programa “*Exporta Simple*”, que persigue el objetivo de facilitar la gestión de la logística de exportación y se encuentra dirigido a emprendedores y pymes. Para acceder a dicho programa los únicos requisitos son tener CUIT y clave fiscal de AFIP nivel 3.⁵

⁴ Trade Maps. (OEC). *Asientos con armazón de metal, no con relleno (exc. asientos giratorios de altura ajustable, así como muebles para medicina, cirugía u odontología)*. Recuperado de: <https://oec.world/es/profile/hs92/seats-with-metal-frames-nes>.

⁵ E-comex. 2018. *¿Cuáles son los requisitos para exportar en Argentina?* Recuperado de: <https://www.comoimportarenargentina.com.ar/requisitos-para-exportar-en-argentina/>

Los productos que se pueden exportar tienen que ser producidos en el país, los límites de precios para mercaderías son de US\$ 15.000 y la exportación no puede superar los US\$ 600.000 anuales.

Inflación: según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, el Índice de Precios al Consumidor (IPC), a nivel general, en febrero de 2020 fue de 50.3% y los rubros más afectados a nivel nacional fueron: salud 59.6; prendas de vestir y calzado 56.6; equipamiento y mantenimiento de hogar 56.3 y comunicación 54.7.

De acuerdo a los datos presentados anteriormente, el rubro de la empresa en cuestión no se encuentra entre los más afectados. Sin embargo, la inflación disminuye el poder adquisitivo y, por lo tanto, permite adquirir menores bienes y servicios.

Además, un aumento en la inflación afecta indirectamente a la venta de reposeras y sillones ya que la capacidad de compra de las personas se ve reducida, y al no ser productos esenciales, se establecen otras prioridades. Asimismo, quienes se van de vacaciones a playas, por ejemplo, son menos y éstas son uno de los principales lugares donde dichos productos se utilizan.

En relación a las situaciones de inflación y cómo ello afecta a las vacaciones de los argentinos, de acuerdo a un informe publicado por Infobae⁶, los argentinos buscan, en primera medida, promociones y ofertas; seleccionan el lugar para vacacionar por el precio (26%), reducen la cantidad de días para vacacionar (19%) y en último lugar reducen gastos extras (18%).

Financiamiento y tasas de interés: el financiamiento es una problemática que siempre ha afectado a las Pymes, ya sea por los requisitos que se deben presentar para poder acceder o por las altas tasas de interés. Aun así existen líneas de crédito destinadas a las Pymes, por ejemplo, el banco HSBC ofrece préstamos para inversión o capital de trabajo con tasas de entre 34% y 40% y plazos que varían de 12 a 60 meses; el banco Credicoop cuenta con una línea para financiar capital de trabajo con tasas del 27% al 32%. Otros bancos ofrecen descuentos de cheques.

Con la pandemia del Covid19 el gobierno ha lanzado préstamos blandos con tasas del 24% anual destinados principalmente a cubrir los salarios de sus empleados.

Otra alternativa de financiamiento para los bienes de capital es el leasing. En Argentina son varios los bancos que adhieren a este instrumento como el BBVA, Santander Río y Galicia.

Presión tributaria: la actividad económica está gravada con distintos tipos de tributos que se los pueden clasificar en nacionales, provinciales y municipales. Dentro de los primeros se encuentran:

⁶ Infobae. *Cuánto gastarán los argentinos estas vacaciones en comparación con las del verano de 2019*. Recuperado de: <https://www.infobae.com/tendencias/2019/11/28/cuanto-gastaran-los-argentinos-estas-vacaciones-en-comparacion-con-las-del-verano-de-2019/>.

el impuesto a las ganancias, al valor agregado (IVA), a los créditos y débitos bancarios (impuesto al cheque) y los impuestos internos. Los provinciales incluyen el impuesto a los ingresos brutos, inmobiliarios y el impuesto a los sellos; por último, a nivel municipal se encuentran las tasas de seguridad e higiene, alumbrado, barrido y limpieza (ABL), tasas de generación de residuos y espacios publicitarios.

Según un cálculo de la Fundación Mediterránea IERAL, la suma entre los impuestos nacionales y los provinciales representan aproximadamente el 30% del PBI.

Por otro lado, la presión impositiva sobre el porcentaje de ganancia neta de una pyme industrial argentina ronda el 106%, incluyendo los ingresos brutos, aportes patronales, impuesto al cheque, a las ganancias, entre otros. Según indica el informe “*Presión impositiva sobre pymes industriales: comparación internacional*”⁷ publicado por el IPA (Industriales Pymes Argentinas) en 2019.

En Argentina, la presión tributaria afecta a las pymes negativamente en su crecimiento, impidiendo su desarrollo industrial y motivando la informalidad laboral.⁸

1.4.3 Factor sociocultural – demográfico

Hábitos y costumbres: muchos argentinos eligen ir a la playa para descansar en vacaciones, donde utilizan reposeras y sillones. Dentro de la Argentina, la costa atlántica bonaerense es uno de los destinos turísticos más elegidos, siendo Buenos Aires la provincia con más costa del país (tiene 1200 kilómetros de playas de un total de 4725).

Tamaño del país: en el último censo realizado por el INDEC (año 2010), Argentina tenía 40.117.096 habitantes y según estimaciones realizadas por la institución en 2020 hay aproximadamente 45.376.763 habitantes.

Crecimiento esperado por provincia: teniendo en cuenta información publicada por el INDEC, en Buenos Aires se concentra la mayor proporción de habitantes del país, seguida por Córdoba, Santa Fe, CABA y Mendoza.

Las provincias que explotan sus playas con mayor relación habitantes/ crecimiento esperado se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 1: Relación entre el crecimiento esperado por provincia y la explotación de playas

Provincia	Cantidad de habitantes (2019)	Porcentaje	Tasa de crecimiento esperado
Buenos Aires	17.370.144,0	38,65%	10,52%

⁷ Industriales Pymes Argentinos (IPA). 2019. *Presión impositiva sobre pymes industriales: comparación internacional*. Recuperado de: <https://ipa.com.ar/wp-content/uploads/2019/12/IPA-Preesion-Impositiva-sobre-Pymes-Industriales-Dic-2019.pdf>

⁸ Melo Maximiliano. Vidallet Antonella. 2018. *El efecto tributario en las pymes*. Recuperado de: <https://ri.unsam.edu.ar/bitstream/123456789/836/1/TFPP%20EEYN%202018%20MM-VA.pdf>

Córdoba	3.722.332,0	8,28%	10,36%
Santa Fe	3.509.113,0	7,81%	7,71%
Entre Ríos	1.373.270,0	3,06%	9,37%

Fuente: elaboración propia en base a datos del Indec

1.4.4 Factor tecnológico

Usuarios de internet: es importante analizar qué cantidad de personas utilizan internet ya que el *e-commerce* es una de las formas en la que la empresa comercializará sus productos. De acuerdo a los datos publicados por *We are Social* en enero de 2020, el 72% de la población de América del Sur utiliza internet. Es un porcentaje bastante alto que alienta al comercio electrónico.

El Estudio Anual de Comercio Electrónico, llevado a cabo en 2019 por la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), demuestra que la facturación de comercio electrónico en Argentina creció un 76% en 2019 y representa un total de \$403.278 millones.⁹

En enero de 2020, según los datos que presenta la CACE nuestro país ocupa el tercer lugar en América Latina en cuanto al número de usuarios del comercio electrónico (con un 8,9% del total de población). Además, se encuentra en el primer lugar de consumo al registrar un gasto de 318 dólares, aproximadamente, por persona.

A causa de la pandemia por el Covid19 y el cierre físico de los comercios, en el corto plazo dichos valores crecieron sustancialmente; el *e-commerce* cumplió un papel muy importante y aumentaron las ventas por este medio.

El impacto de las nuevas tecnologías en las estrategias de marketing: los consumidores, especialmente los más jóvenes, recurren cada vez con mayor frecuencia a internet para consultar información relacionada con el consumo y utilizan principalmente aquella que proviene de otros consumidores (recibida a través de páginas web, blogs y/o redes sociales). No le dan tanta importancia a la publicidad tradicional en los medios de comunicación masiva.¹⁰

Maquinaria: para fabricar las reposeras y sillones se requieren distintas máquinas. Entre ellas se encuentran la sierra circular, la perforadora/ Taladro de banco, la dobladora de caños, la máquina de corte para lonas PVC, la soldadora por radiofrecuencia, la remachadora automática y la paletizadora.

⁹ CACE. *Estadísticas de Comercio Electrónico. Estudio Anual de Comercio Electrónico*. 2020. Recuperado de: <https://www.cace.org.ar/estadisticas>.

¹⁰ Bredega Nahir. 2020. *El impacto de las nuevas tecnologías en las estrategias de marketing*. Recuperado de: <https://es.scribd.com/document/329630708/El-Impacto-de-Las-Nuevas-Tecnologias-Sobre-Las-Estrategias-de-Marketing>

Estas serán abordadas con mayor profundidad en la Etapa Técnica del presente proyecto.

En general, el rubro no se destaca por la utilización de tecnología de punta, exceptuando la inyectora de plástico que sirve para la fabricación de apoyabrazos y otros accesorios plásticos.

De acuerdo a investigaciones realizadas, se observó que la empresa Solcito cuenta con maquinarias capaces de cortar, doblar y perforar un mayor número de piezas en menor tiempo. Las mismas son antiguas, no se encuentran en el mercado y se asume que fueron hechas a medida.

Materiales: los materiales que se utilizan hoy en día, tanto en reposeras como en sillones, son:

Para el asiento:

- Lona
- Lona coversol
- Cintas de polietileno tejidas
- Cintas de PVC

Para la estructura:

- Aluminio
- Caño
- Madera
- Plástico De los anteriores, los más elegidos por su resistencia y durabilidad son: lona coversol y aluminio.

- 1) Características de la lona coversol: lona de PVC microperforada que se puede soldar por radiofrecuencia, coser o pegar. Es un tejido dúctil, atractivo a la vista y resistente a la intemperie.

Tabla 2: Características técnicas de la lona coversol

Análisis fisicoquímico de telas plásticas	Valores	Tolerancia
Peso (gramos por metro cuadrado)	350	+/- 5%
Peso (gramos por metro lineal)	525	+/- 5%
Ancho del rollo (Mts.)	1.50	-
Largo del rollo (Mts.)	50	-
Gelificación del PVC (10 minutos)	Cumple	-
Resistencia al desgarre. Norma DIN 53356 (Kg.)	34	+/- 5%
Resistencia a la tracción en URDIMBRE. Norma ASTM D5035-95 (Kg/Cm)	20	+/- 5%
Resistencia a la tracción en TRAMA. Norma ASTM D5035-95 (Kg/Cm)	26	+/- 5%

Elongación hasta la rotura en URDIMBRE. Norma ASTM D5035-95 (%)	22	+/- 5%
Elongación hasta la rotura en TRAMA. Norma ASTM D5035-95 (%)	22	+/- 5%

Fuente: San Isidro Lonas

- 2) Características del aluminio: metal liviano y resistente a la corrosión. Se distingue frente al caño, ya que no requiere de un proceso de pintado y secado. Lo que en términos económicos es conveniente porque no demanda de una cabina de pintura e instalación de gas para el secado.

1.5 Análisis del microentorno

A continuación se analizan los factores que influyen directamente sobre el proyecto en cuestión utilizando la herramienta *5 Fuerzas de Porter*.

1.5.1 Competidores directos

En Argentina existen al menos quince empresas que se dedican a la fabricación y comercialización de reposeras y sillones con características semejantes a las expuestas en la idea de negocio de este proyecto. La tabla que se presenta a continuación resume información de dichas empresas:

Tabla 3: Competidores directos

EMPRESA	UBICACIÓN	ANTIGÜEDAD [AÑOS]	PRODUCTOS	MERCADO	VENTAS
Solcito	Urdinarrain, Entre Ríos	42	Mesas, sillas, sillones, reposeras, sombrillas, carros playeros	Interno y Externo	Mayoristas
Lagos SA	Rosario, Santa Fe	>50	Reposeras, sillones, sillas, mesas, etc.	Interno	Mayoristas
Descansar SA	Maciel, Santa Fe	>30	Mesas, sillones, reposeras, sombrillas, inflables, camas plegables, conservadoras, carros playeros	Interno	Mayoristas
Posta SRL	Caseros, Buenos Aires	40	Mesas, sillones, reposeras, bancos, tablas de planchar, fundas para tablas de planchar, tendederos	Interno	Mayoristas
Salix	Santa Fe, Santa Fe	51	Sillones, reposeras, bancos	Interno	Minoristas y mayoristas
Calipso	José Ingenieros, Buenos Aires	>15	Sillones, reposeras, bancos	Interno	Mayoristas
Descansito SRL	Santa Fe, Santa Fe	13	Sillones, reposeras, sombrillas, tendederos, tablas de planchar	Interno	Mayoristas
Alumel	Venado Tuerto, Santa Fe	>20	Sillones, reposeras, sombrillas, carros playeros	Interno	Mayoristas
ApuShop	Mar del Plata, Buenos Aires	-	Cuadros decorativos, reposeras personalizadas	Interno	Minoristas y mayoristas
Mi Sol	Villa Nueva, Córdoba	-	Mesas, sillones, reposeras, tendederos	Interno	Mayoristas

Reposol	Adrogué, Buenos Aires	57	Mesas, sillas, sillones, reposeras, tendedores, banquetas plegables, carros playeros, entre otros	Interno y Externo	Minoristas y mayoristas
Metalfranch SRL	Rosario, Santa Fe	>35	Mesas, sillas, baquetas, camas, reposeras, tendedores	Interno y Externo	Mayoristas
Lety Camping	Rafael Castillo, Buenos Aires	-	Mesas, reposeras, carros playeros, calventores, estufas de cuarzo	Interno	Minoristas y mayoristas
Ecofer Industrial SRL	Sarandi, Buenos Aires	37	Sillones, sillas, reposeras, tendedores	Interno y Externo	Mayoristas
Samova	Rosario, Santa Fe	>35	Sillones, reposeras, tendedores, tablas de planchar, percheros, etc.	Interno y Externo	Mayoristas

Fuente: elaboración propia

Conclusiones:

- En mayor medida se ubican en Buenos Aires.
- En general poseen varios años de experiencia en el mercado.
- Sólo cinco empresas destinan sus productos al exterior.
- Principalmente son empresas mayoristas.

Precios de la competencia: la siguiente tabla arroja los precios finales aproximados de los productos de las principales empresas competidoras (no incluyen el costo de envío). En cuanto a los precios de venta mayorista, no se encontró información.

Tabla 4: Precios de los principales competidores

Empresa	Reposera baja	Reposera alta	Sillón	Reposera-cama
Solcito	\$ 9.300,00	\$ 10.800,00	\$ 8.950,00	No comercializan
Lagos SA	\$ 9.280,00	\$ 10.400,00	\$ 7.816,00	No comercializan
Descansar	\$ 7.520,00	\$ 9.750,00	\$ 5.871,00	No comercializan
Posta SRL	\$ 7.600,00	\$ 8.730,00	\$ 5.680,00	No comercializan
Alumel	\$ 12.000,00	\$ 11.790,00	\$ 15.490,00	\$ 35.590,00
Samova	\$ 6.800,00	No comercializan	\$ 6.500,00	No comercializan
Salix	\$ 6.500,00	\$ 6.100,00	\$ 6.610,00	No comercializan
PROMEDIOS	\$ 8.428,57	\$ 9.595,00	\$ 8.131,00	\$ 35.590,00

Fuente: elaboración propia

Comercialización: la tabla que se presenta a continuación resume las maneras en que las empresas competidoras comercializan sus productos, tanto de manera online como offline. Para analizar la presencia online se investigó si cuentan con *Google Bussines* página web y las redes sociales más utilizadas para generar contacto con los clientes; y para analizar la presencia offline se indagó si

participan en actividades comerciales como exposiciones y si cuentan con un local destinado a la venta al público.

Tabla 5: Comercialización de la competencia directa

EMPRESA	PRESENCIA ONLINE							OFFLINE	
	Google Business	Pág. Web	Pág. Facebook	Instagram	Canal YouTube	Pinterest	WhatsApp Business	Exposiciones	Local Comercial
Solcito	Si	Si	Si	Si	No	Si	No	Si	No
Posta SRL	No	Si	No	Si	No	No	No	Si	-
Descansar SA	No	Si	Si	Si	No	No	No	Si	No
Salix	No	Si	Si	Si	No	Si	Si	-	-
Calipso	Si	Si	No	No	No	No	No	-	No
Descansito SRL	Si	No	Si	Si	No	No	-	-	-
Alumel	Si	Si	Si	No	No	No	-	-	-
ApuShop	Si	Si	Si	Si	No	No	-	-	No
Mi Sol	No	No	Si	No	No	No	-	-	No
Reposol	Si	Si	Si	Si	Si	No	Si	-	-
Metalfranch SRL	No	Si	No	No	No	Si	-	Si	-
Lety Camping	No	Si	Si	Si	No	No	Si	-	Si
Ecofer Industrial SRL	No	Si	No	No	No	No	No	-	No

Fuente: elaboración propia

Cabe destacar que, si bien casi todas las empresas cuentan con página web, ninguna de las páginas tiene como objeto ser un medio de comercio electrónico, sino que sirven para generar contactos y mostrar los productos. Este aspecto podría considerarse como una fuente de diferenciación para el presente proyecto ya que se plantea realizar ventas vía página web.

Casos particulares:

- Descansito SRL (que no cuenta con página web), en lugar de enviar un catálogo de productos, envía fotos sueltas por Facebook Messenger.
- ApuShop, a pesar de no tener un local comercial, realiza “showrooms” en su domicilio y los productos pueden ser retirados por dicho lugar.
- Lety Camping permite realizar compras por menor vía página web, pero paradójicamente su e-commerce no funciona.

Distribución: las empresas que incluyen el servicio de distribución y logística en el costo de los productos son: Descansar SA, Salix, ApuShop, Reposol, Metalfranch SRL, Lety Camping (en CABA y Gran Buenos Aires).

Salix presupuestó \$1000 el envío desde Santa Fe hasta Gualeguaychú, Entre Ríos (sin importar la cantidad de reposeras que se compren).

Lety Camping cuenta con camiones propios que realizan la distribución en sus alrededores (Buenos Aires) y al interior del país lo hacen mediante servicios de logística tercerizados.

Análisis de los productos de la competencia: a continuación se presentan tablas que resumen características de las reposeras y sillones fabricados por los competidores.

Tabla 6: Reposeras Solcito

POSICIONES	ESTRUCTURA		ASIENTO				DIMENSIONES (alto-ancho-prof.)	ACCESORIOS			BULTO
	MATERIAL	Ø	h	MATERIAL	DISEÑO	APOYABRAZOS		RESPALDO	POSAPIES	BOLSILLO	
5	Aluminio	7/8"	30 cm	Cintas de polietileno	Cintas cruzadas	Madera	910x570x520mm	No	No	No	6
5	Aluminio	7/8"	42 cm	Cintas de polietileno	Cintas cruzadas	Madera	1080x700x520mm	No	No	No	6
6	Aluminio	7/8"	42 cm	Solwind	Unicolor	Plástico	-	No	No	No	6
8	Aluminio	3/4"	25 cm	Solwind	Unicolor	Plástico	850x480x510mm	Si	No	No	6
5	Aluminio	7/8"	20 cm	Solwind	Unicolor	Aluminio	850x590x480mm	Si	No	Si	6
5	Aluminio	7/8"	30 cm	Cintas de polietileno	Cintas cruzadas	Madera	910x570x520mm	No	No	No	6
5	Aluminio	7/8"	42 cm	Cintas de polietileno	Cintas cruzadas	Madera	1080x700x520mm	No	No	No	6
5	Acero	7/8"	30 cm	Cintas de polietileno	Cintas cruzadas	Madera	910x570x520mm	No	No	No	6
5	Acero	7/8"	30 cm	Cintas de polietileno	Cintas cruzadas	Plástico	910x500x530mm	No	No	No	4
5	Acero	7/8"	42 cm	Cintas de polietileno	Cintas cruzadas	Madera	1080x700x520mm	No	No	No	6
5	Acero	7/8"	42 cm	Cintas de polietileno	Cintas cruzadas	Madera	1000x700x520mm	No	Si	No	5
6	Acero	7/8"	42 cm	Solwind	Unicolor	Plástico	1100x610x520mm	No	No	No	4
5	Acero	7/8"	-	Cintas de polietileno	Cintas cruzadas	Plástico	-	No	No	No	-
2	Acero	3/4"	25 cm	Rafia de prolipropileno	Rayada	Acero	880x460x480mm	No	No	No	6
5	Acero	3/4"	20 cm	Rafia de prolipropileno	Rayada	Acero	850x600x480mm	Si	No	No	6

Fuente: elaboración propia

Tabla 7: Sillones Solcito

ESTRUCTURA		ASIENTO				DIMENSIONES	ACC.	PESO
MATERIAL	Ø	h	MATERIAL	DISEÑO	APOYABRAZOS	(alto-ancho-prof.)	POSAVASO	
Aluminio	7/8"	40 cm	Cintas de polietileno	Cintas cruzadas	Plástico	-	Si	-
Aluminio	7/8"	40 cm	Cintas de polietileno	Cintas cruzadas	Plástico	800x620x520mm	No	2,383 kg
Aluminio	3/4"	39 cm	Solwind	Unicolor	Plástico	910x480x470mm	Si	-
Aluminio	7/8"	40 cm	Cintas de polietileno	Cintas cruzadas	Plástico	800x520x500mm	Si	2,466 kg
Acero	7/8"	40 cm	Cintas de polietileno	Cintas cruzadas	Plástico	800x520x500mm	No	3,800 kg
Acero	3/4"	39 cm	Solwind	Unicolor	Plástico	910x480x470mm	Si	3,400 kg
Acero	3/4"	-	Solwind	Cintas cruzadas	Acero	-	No	-

Fuente: elaboración propia

En cuanto al packaging, tanto las reposeras como los sillones se comercializan en bolsas de nylon individuales y cajas de cartón.

Tabla 8: Reposeras Posta SRL

POSICIONES	ESTRUCTURA		ASIENTO			DIMENSIONES	ACC.	PESO	BULTO
	MATERIAL	Ø	MATERIAL	DISEÑO	APOYABRAZOS	(alto-ancho-prof.)	RESPALDO		
5	Aluminio	7/8"	Coversol	Unicolor	Aluminio	850x650x570mm	Si	2,730 kg	5
5	Aluminio	1"	Coversol	Unicolor	Aluminio	850x650x590mm	Si	-	5
5	Aluminio	7/8"	Coversol	Unicolor	Aluminio	850x650x590mm	Si	3,400 kg	5
5	Acero	3/4"	Coversol	Unicolor	Plástico	-	No	-	-
2	Acero	3/4"	Coversol	Unicolor	Acero	880x650x570mm	No	2,900 kg	5

Fuente: elaboración propia

Tabla 9: Sillones Posta SRL

ESTRUCTURA		ASIENTO		DIMENSIONES (alto-ancho-prof.)	PESO
MATERIAL	Ø	MATERIAL	DISEÑO		
Acero	3/4"	Coversol	Rayada	830x560x550mm	3,325 kg
Acero	7/8"	Coversol	Rayada	830x560x550mm	3,325 kg
Aluminio	7/8"	Coversol	Unicolor	830x560x550mm	3,850 kg
Aluminio	3/4"	Coversol	Unicolor	830x560x550mm	3,850 kg
Aluminio	7/8"	Cintas de polipropileno	Cintas cruzadas	830x560x550mm	3,850 kg
Aluminio	3/4"	Cintas de polipropileno	Cintas cruzadas	830x560x550mm	3,850 kg

Fuente: elaboración propia

Todos los sillones poseen apoyabrazos plásticos, no tienen posavasos y se comercializan de a cinco unidades.

Tabla 10: Reposeras Descansar SA

POSICIONES	ESTRUCTURA		ASIENTO			ACCESORIOS	
	MATERIAL	Ø	MATERIAL	DISEÑO	APOYABRAZOS	RESPALDO	POSAPIES
5	Acero	7/8"	Coversol	Unicolor	Acero	Si	No
-	Acero	1"	Coversol	Unicolor	Acero	No	No
5	Acero	-	Cintas de polietileno	Cintas cruzadas	Madera	No	Si
5	Acero	-	Cintas de polietileno	Cintas cruzadas	Madera	No	No
5	Aluminio	1"	Coversol	Unicolor	Aluminio	Si	No
6	Aluminio	7/8"	Coversol	Unicolor	Plástico	Si	No
5	Aluminio	7/8"	Coversol	Unicolor	Aluminio	Si	No
5	Aluminio	1"	Coversol	Unicolor	Aluminio	No	No
6	Aluminio	7/8"	Coversol	Unicolor	Plástico	No	No

Fuente: elaboración propia

Todas las reposeras tienen un tratamiento de pulido.

Tabla 11: Sillones Descansar SA

ESTRUCTURA		ASIENTO		
MATERIAL	Ø	MATERIAL	DISEÑO	APOYABRAZOS
Aluminio	7/8"	Cintas de polietileno	Cintas cruzadas	Madera
Aluminio	3/4"	Coversol	Unicolor	Plástico
Acero	7/8"	Cintas de polietileno	Cintas cruzadas	Madera
Acero	1"	Cintas de polietileno	Cintas cruzadas	Madera
Acero	7/8"	Cintas de polietileno	Cintas cruzadas	Plástico

Fuente: elaboración propia

Tabla 12: Reposeras Salix

DIMENSIONES (alto-ancho-prof.)	ACCESORIOS		PESO	BULTO	PRECIOS LISTA	
	RESPALDO	ALMOHADA			MAYOR	MENOR
800x660x560mm	Si	No	3,900 kg	4	\$ 780	-
800x660x560mm	Si	Si	3,900 kg	4	\$ 850	-
800x660x560mm	Si	No	3,900 kg	4	\$ 850	-
970x780x390mm	No	No	4,200 kg	4	\$ 850	\$ 1.300
800x660x560mm	Si	Si	2,700 kg	4	\$ 1.850	-
800x660x560mm	No	No	2,700 kg	2	\$ 2.000	\$ 2.500
800x660x560mm	Si	No	2,700 kg	2	\$ 1.750	\$ 2.300

Fuente: elaboración propia

Todas las reposeras tienen cinco posiciones, soportan 110 kg y se comercializan en bolsas de plástico reciclado.

Tabla 13: Sillones Salix

ESTRUCTURA	ASIENTO			DIMENSIONES (alto-ancho-prof.)
MATERIAL	MATERIAL	DISEÑO	APOYABRAZOS	
Aluminio	Cintas de polipropileno	Cintas cruzadas	Madera	890x600x560mm

Acero	Coversol	Rayada	Plástico	890x600x560mm
Acero	Rafia de polipropileno	Rayada	Plástico	890x600x560mm
Acero	Cintas de polipropileno	Cintas cruzadas	Madera	890x680x560mm
Acero	Cintas de polipropileno	Cintas cruzadas	Madera	890x600x560mm

Fuente: elaboración propia

Todos los sillones poseen tubos de aluminio 7/8" de diámetro y tratamiento de pulido, no cuentan con posavasos, resisten 110 kg, pesan 3,900 kg y se comercializan en bolsas de plástico reciclado.

La compra mínima por mayor es veinte unidades.

Tabla 14: Reposeras Calipso

POSICIO- NES	ACERO	ASIENTO			DIMENSIONES (alto-ancho-prof.)	RESPALDO	PESO
	Ø	MATERIAL	DISEÑO	APOYABRAZOS			
2	5/8"	Rafia de polipropileno	Rayada	Acero	790x540x230mm	No	3,350 kg
2	5/8"	Rafia de polipropileno	Unicolor	Acero	790x540x230mm	No	3,350 kg
2	3/4"	Rafia de polipropileno	Rayada	Acero	785x560x250mm	No	3,850 kg
2	3/4"	Rafia de polipropileno	Rayada	Acero	925x560x240mm	No	4,300 kg
5	5/8"	Rafia de polipropileno	Rayada	Acero	770x535x265mm	Si	3,700 kg
2	3/4"	Rafia de polipropileno	Unicolor	Acero	785x560x250mm	No	3,850 kg
2	3/4"	Rafia de polipropileno	Unicolor	Acero	925x560x240mm	No	4,300 kg
5	5/8"	Lona acrílica	Rayada	Acero	770x535x265mm	Si	3,700 kg
5	7/8"	Lona acrílica	Rayada	Plástico	745x645x425mm	No	3,700 kg
5	7/8"	Cintas de polipropileno	Cintas cruzadas	Plástico	745x645x425mm	No	3,900 kg

Fuente: elaboración propia

Tabla 15: Sillones Calipso

ESTRUCTURA ACERO	ASIENTO		DIMENSIONES (alto- ancho-prof.)	PESO
	Ø	MATERIAL		
3/4"	Rafia de polipropileno	Rayada	715x563x380mm	2,900 kg
3/4"	Cintas de polipropileno	Cintas cruzadas	715x563x380mm	3,000 kg
7/8"	Cintas de polipropileno	Unicolor	797x605x395mm	3,800 kg

Fuente: elaboración propia

Tanto las reposeras como los sillones son de acero. Se comercializan en bolsas de cartón que contienen seis unidades.

Tabla 16: Reposeras Descansito SRL

POSICIO- NES	ESTRUCTURA		ASIENTO		ACC.	PACKAGING	BULTO	PRECIO LISTA
	MATERIAL	Ø	MATERIAL	DISEÑO	APOYABRAZOS			MAYOR
5	Acero	7/8"	Cintas de polietileno	Cintas cruzadas	Madera	Bolsa c/suncho	3	\$ 1.185,00

Fuente: elaboración propia

Tabla 17: Sillones Descansito SRL

ESTRUCTURA		ASIENTO			ACC.	PACKAGING	BULTO	PRECIO LISTA
MATERIAL	Ø	MATERIAL	DISEÑO	APOYABRAZOS	POSAVASO			MAYOR
Acero	7/8"	Cintas de polietileno	Cintas cruzadas	Madera	No	Bolsa c/suncho	4	\$ 920,00

Fuente: elaboración propia

Tabla 18: Reposeras Alumel

ALUMINIO			ASIENTO		PESO
Ø	PULIDO	ANODIZADO	MATERIAL	DISEÑO	
1"	Si	Si	Cintas de polipropileno	Cintas cruzadas	140 kg
1"	Si	Si	Coversol	Unicolor	130 kg
7/8"	Si	No	Cintas de polipropileno	Cintas cruzadas	120 kg
7/8"	Si	No	Coversol	Unicolor	110 kg

Fuente: elaboración propia

Todas las reposeras son fabricadas en aluminio y poseen cinco posiciones. Todas poseen apoyabrazos de metal y soporte en el respaldo para ser utilizado en la última posición. No cuentan con accesorios.

Tabla 19: Sillones Alumel

ESTRUCTURA				ASIENTO			RESISTENCIA
MATERIAL	Ø	PULIDO	ANODIZADO	MATERIAL	DISEÑO	APOYABRAZOS	
Aluminio	1"	Si	Si	Cintas de polipropileno	Cintas cruzadas	Aluminio	160 kg
	7/8"		Si				120 kg
	7/8"		-				-

Fuente: elaboración propia

Tabla 20: Reposeras ApuShop

POSICIONES	ESTRUCTURA	ASIENTO			ACC.	PACKAGING
	MATERIAL	MATERIAL	DISEÑO	APOYABRAZOS	SOPORTE	
5	Aluminio	Lona microperforada	Personalizado	Aluminio	Si	Caja cartón

Fuente: elaboración propia

En cuanto a las reposeras: no realizan la estructura, sino que se encargan del asiento. Son especialistas en impresiones e incursionaron en el mercado de reposeras con las impresiones en lona. No fabrican sillones.

Tabla 21: Reposeras Mi Sol

ASIENTO			ACC.
MATERIAL	DISEÑO	APOYABRAZOS	SOPORTE
Cintas de polipropileno	Cintas cruzadas	Madera	No
Cintas de polipropileno	Cintas cruzadas	Madera	No
Rafia de polipropileno	Rayada	Acero	Si

Fuente: elaboración propia

Tabla 22: Sillones Mi Sol

ESTRUCTURA ACERO	ASIENTO			PRECIO LISTA
	MATERIAL	DISEÑO	APOYABRAZOS	MAYOR
7/8"	Rafia de polipropileno	Rayada	Madera	\$ 790,00
7/8"	Cintas de polipropileno	Cintas cruzadas	Madera	\$ 780,00

Fuente: elaboración propia

Los sillones no poseen posavasos.

Tabla 23: Reposeras Reposol

POSICIONES	ESTRUCTURA		ASIENTO				DIMENSIONES (alto-ancho-prof.)	PESO	RESISTENCIA
	MATERIAL	Ø	h	MATERIAL	DISEÑO	APOYABRAZOS			
2	Acero	1"	35 cm	Coversol	Unicolor	Acero	940x800x580mm	5,350 kg	120 kg

Fuente: elaboración propia

Precios de lista por menor: \$5.990, 00 por Mercado Pago en cuotas y \$5.680,00 en efectivo. No fabrican sillones.

Tabla 24: Reposeras Metalfranch SRL

POSICIONES	ESTRUCTURA				ASIENTO			ACC.
	MATERIAL	Ø	PULIDO	ANODIZADO	MATERIAL	DISEÑO	APOYABRAZOS	SOPORTE
5	Aluminio	7/8"	Si	Si	Coversol	Unicolor	Aluminio	Si

Fuente: elaboración propia

Tabla 25: Sillones Metalfranch SRL

ESTRUCTURA				ASIENTO			ACC
MATERIAL	Ø	PULIDO	ANODIZADO	MATERIAL	DISEÑO	APOYABRAZOS	POSAVASO
Aluminio	7/8"	Si	Si	Coversol	Unicolor	Plástico	No

Fuente: elaboración propia

Tabla 26: Reposeras Lety Camping

ESTRUCTURA		ASIENTO				DIMENSIONES (alto-ancho-prof.)	PESO
MATERIAL	Ø	h	MATERIAL	DISEÑO	APOYABRAZOS		
Hierro	7/8"	-	Cintas de polipropileno	Cintas cruzadas	Madera	1100x470x450mm	4,200 kg
Hierro	7/8"	32 cm	Rafia de polipropileno	Rayada	Plástico	1020x500x440mm	4,000 kg
Aluminio	7/8"	32 cm	Rafia de polipropileno	Rayada	Plástico	1020x500x440mm	2,800 kg
Aluminio	7/8"	-	Cintas de polipropileno	Cintas cruzadas	Plástico	1100x470x450mm	2,900 kg

Fuente: elaboración propia

Todas las reposeras son de cinco posiciones. Las de aluminio poseen tratamiento de pulido. No tienen ningún accesorio.

Tabla 27: Sillones Lety Camping

ESTRUCTURA		ASIENTO			ACC.
MATERIAL	Ø	MATERIAL	DISEÑO	APOYABRAZOS	POSAVASO
Hierro	7/8"	Cintas de polipropileno	Unicolor	Madera	No

Fuente: elaboración propia

Tabla 28: Reposeras Ecofer Industrial SRL

POSICIONES	ACERO	ASIENTO		ACCESORIOS		PESO	BULTO
	Ø	MATERIAL	DISEÑO	SOPORTE	ALMOHADA		
5	3/4"	Rafia de polipropileno	Rayada	Si	No	3,640 kg	5
2	5/8"	Rafia de polipropileno	Rayada	Si	No	3,100 kg	5
5	1"	Lona acrílica	Unicolor	No	Si	4,950 kg	4
2	3/4"	Lona acrílica	Rayada	No	No	4,300 kg	5
5	7/8"	Cintas de polipropileno	Cintas cruzadas	Si	No	4,900 kg	4

Fuente: elaboración propia

Todas las reposeras son de acero y los apoyabrazos también lo son.

Tabla 29: Sillones Ecofer Industrial SRL

ESTRUCTURA		ASIENTO			ACC.	PESO
MATERIAL	Ø	MATERIAL	DISEÑO	APOYABRAZOS	POSAVASO	
Acero	3/4"	Cintas de polipropileno	Cintas cruzadas	Acero	No	4,000 kg

Fuente: elaboración propia

1.5.2 Potenciales competidores

Se reconocen como potenciales competidores a las empresas que forman parte del rubro “muebles de exterior” pero bajo la categoría “muebles de exterior de diseño”. Actualmente no se encuentran dentro del entorno competitivo, pero tienen posibilidades de ingresar ya que conocen cómo funciona el mercado.

Ábaco: se dedica a la fabricación y comercialización de muebles y otros productos. Dentro de la categoría “muebles” se encuentran las reposeras (que poseen la particularidad de ser construidas en madera).

No sólo trabajan con madera, sino que también fabrican sombrillas y sillones directores con caño.

Muebles de Madera y Jardín: se especializa, como su nombre lo indica, en muebles de madera destinados para el jardín. Posee una línea de reposeras para playa y cuenta con otros modelos de reposeras plegables. Las mismas son fabricadas con maderas duras o semiduras barnizadas con laca poliuretánica.

Gesim Home Garden: importadora y distribuidora mayorista. Se radica en Córdoba, desde donde se comercializan muebles de alta calidad y resistencia tanto para interior como para el exterior. Cuenta con cuatro modelos de reposeras de alta gama.

Plásticos Mascardi: empresa que surgió en el año 1975 en la ciudad de Ezeiza, provincia de Buenos Aires. Se dedica a la fabricación y comercialización de mesas, sillas, reposeras plásticas y otros artículos para el hogar (peines, cepillos, cajones, cestos y recipientes). La comercialización de los productos se realiza a través de veintiocho locales de venta directa de fábrica distribuidos en toda la Argentina.

Malibú Muebles: firma que surgió en 2016 en Buenos Aires y se dedica a la fabricación y comercialización de muebles de diseño (de madera, aluminio y mármol sintético). Dentro de los muebles de diseño se encuentran las reposeras, destinadas a la decoración de jardines.

1.5.3 Productos sustitutos

Los reposeras y sillones podrían ser reemplazados por sillones directores, hamacas paraguayas, reposeras portátiles de tela, banquitos/baquetas plegables, “*lazy bags*” (reposeras inflables) o por el servicio de alquiler de éstos productos en el lugar de destino. Sin embargo, cada uno se orienta a diferentes segmentos: los sillones directores se orientan a las personas mayores de edad; las hamacas paraguayas, reposeras portátiles de tela, banquitos/banquetas plegables y “*lazy bags*” se destinan principalmente a los jóvenes y el servicio de alquiler de reposeras y sillones es elegido mayoritariamente por familias y personas mayores de edad con alto poder adquisitivo.

1.5.4 Capacidad de negociación por parte de los consumidores

El poder de negociación de los consumidores mayoristas es alto dado que existe en el mercado una gran cantidad de empresas que ofrecen reposeras y sillones con características similares.

1.5.5 Capacidad de negociación por parte de los proveedores

Proveedores de materias primas e insumos:

Aluminio: existe una gran cantidad de proveedores de tubos de aluminio, por lo que el poder de negociación por parte de éstos es bajo y la empresa en cuestión tendría la posibilidad de cambiar de proveedor en caso que sea necesario.

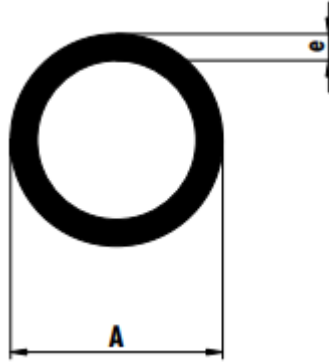
Para la fabricación de reposeras y sillones se necesitan tubos redondos extruídos de aluminio de las siguientes medidas:

Tabla 30: Medidas de tubos de aluminio

A		e	Peso
En pulgadas	En mm		
3/4"	19,05	1,15	0,175
7/8"	22,22	1,5	0,264
1"	25,4	1,25	0,256

Fuente: elaboración propia

Ilustración 2: Tubo de aluminio



Fuente: Aluar

El proveedor principal de dichos tubos será **Alké S.A.**

- Ubicación: Av. Mitre 4087, Caseros, Buenos Aires.
- Contacto: 011 4716-0209.
- Unidad de venta: fardos de 12 tubos de 6 mts. cada uno.

Ilustración 3: Unidad de compra tubos de aluminio



Fuente: Aluar

Lona coversol: al igual que en el ítem anterior, existe una gran cantidad de proveedores de lona coversol, ubicados principalmente en Buenos Aires. Dentro de ellos, se escogió a **San Isidro Lonas.**

- Ubicación: Av. Centenario 1200, San Isidro, Buenos Aires.
- Contacto: 011 3027-8496.
- Unidad de venta: rollos de 1,5 mts. x 50 mts. de ancho y largo respectivamente.

Ilustración 4: Lona coversol



Fuente: San Isidro Lonas

Apoyabrazos y demás accesorios plásticos: en el mercado se encuentra una única empresa proveedora de insumos plásticos para reposeras y sillones. Los mismos son: apoyabrazos, apoyabrazos con portavasos, tapones (de $\frac{3}{4}$ ", $\frac{7}{8}$ " y 1"), bisagras, varillas, arandelas y antideslizantes (de $\frac{7}{8}$ " y 1").

Dicha empresa es **Solcito**, cuya actividad principal es la producción y comercialización de artículos para playa y camping. Así mismo, cuenta con una unidad de negocio dedicada a la venta de accesorios plásticos.

- Ubicación: Parque Industrial Urdinarrain, Entre Ríos.
- Contacto: 03446 480461.
- Unidad de venta: unitario, por encargo.

Al ser la única empresa el poder de negociación es del proveedor.

Insumos: se considera dentro de esta categoría a los remaches, las etiquetas, las bolsas de nylon, las cajas de cartón, los pallets y el film stretch. Se han encontrado diversos proveedores de estos productos, por lo cual el poder de negociación está en manos de la empresa en cuestión.

Mayoritariamente se encuentran en Buenos Aires y alrededores.

Proveedores de servicios de apoyo:

Dentro de este apartado se considera a las empresas de logística, servicios de energía eléctrica, agua e internet, proveedores de software y maquinaria.

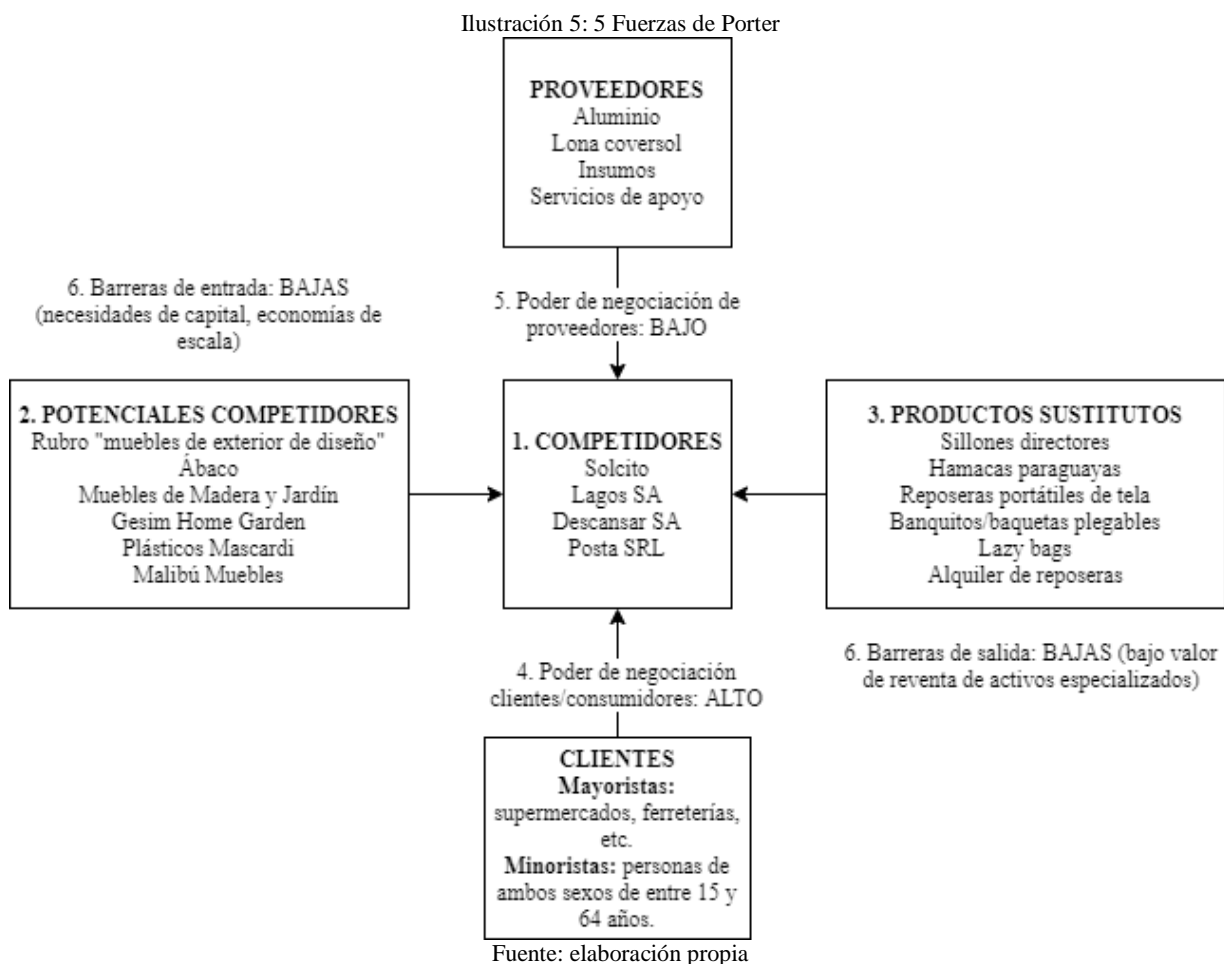
Existe una variada oferta de todos los anteriores, por lo que el poder de negociación está en manos de la empresa, exceptuando los proveedores de maquinaria.

1.5.6 Barreras de entrada y salida

Las barreras de entrada al rubro se consideran bajas dado que las únicas que afectan son las necesidades de capital y las economías de escala.

- En cuanto a las necesidades de capital: es limitado el acceso a la financiación.
- Con respecto a las economías de escala: es difícil producir a escala porque no se cuenta con maquina específica que permita producir grandes volúmenes.

Al igual que las anteriores, las barreras de salida del rubro se consideran bajas porque influye únicamente el bajo valor de reventa de los activos especializados.



1.6 Segmento de mercado

El segmento de mercado de la empresa se delimitará en función a:

Características geográficas: habitantes de Argentina. La empresa destinará las reposeras y sillones a todo el país, pero prestará especial atención a las variaciones locales.

Características demográficas: el segmento estará integrado por distintos grupos, según variables como:

- a) Edad: personas que poseen entre 15 y 64 años de edad, de ambos sexos.
- b) Clase social: media y media- alta.

Características psicográficas: el segmento estará determinado según factores psicológicos y demográficos. Se divide a los consumidores en grupos diferentes de acuerdo a:

- a) Estilo de vida: personas viajeras y aventureras, que les gusta pasar tiempo al aire libre y en contacto con la naturaleza. A la hora de sentarse en su jardín, ir a la playa, de campamento o de viaje eligen las reposeras y los sillones por su practicidad y comodidad.
- b) Rasgos en la personalidad: personas modernas. Las reposeras y los sillones estarán confeccionados con colores de verano y poseerán accesorios innovadores, por lo tanto, se destinan a personas con personas con dicho rasgo en su personalidad.

A partir de las características geográficas y demográficas se realizará el cálculo del segmento meta, y las características psicográficas serán consideradas en la segmentación de las campañas de marketing en medios digitales ya que denotan los intereses de los potenciales compradores.

1.7 Tamaño del emprendimiento y crecimiento esperado

Para determinar el tamaño del emprendimiento se prefirió utilizar un procedimiento no probabilístico enfocado en estratos específicos de la población según características geográficas y demográficas, ya que es el más conveniente para los proyectos de inversión por sus beneficios en cuanto a la obtención de los datos, la rapidez y el costo.

El segmento meta se cuantifica por el *Método de las Multiplicaciones en Cadena*, donde a un grupo específico de la población se lo multiplica por los porcentajes de variables como: la población, el rango de edad, la clase social, el consumo esperado y el mercado que se pretende abarcar.

- Número de habitantes (Buenos Aires, CABA y Entre Ríos, proyección estimada 2021): 22.186.944 ¹¹.
- % edad (entre 15 y 64 años): 55,3%.
- % clase social (media, media-alta): 45%.
- % consumo esperado: se estima un consumo del 20%, teniendo en cuenta que las personas compran una reposera en promedio cada 5 años.

¹¹ Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC). *Censo 2010. Composición y distribución*. Recuperado de: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-2-18-77>

- % mercado: se pretende abarcar un 2%, debido a que existe un gran número de empresas competidoras.

Cálculo:

$$\text{Segmento meta} = n^{\circ} \text{ de habitantes} * \text{edad} * \text{clase social} * \text{consumo} * \text{mercado}$$

$$\text{Segmento meta} = 22.186.944 * 55,3\% * 45\% * 20\% * 2\%$$

$$\text{Segmento meta} = 22.085$$

La producción necesaria para abastecer al mercado es de 22.085 reposeras y sillones, lo que en líneas generales significa una producción mensual de 1.840 y una producción diaria de 61.

1.8 Identificación de las necesidades y preferencias de los consumidores

Se realizaron encuestas para investigar acerca de las necesidades y preferencias de los consumidores (*ver Anexo: Encuesta*).

1.8.1 Análisis de los resultados y conclusiones

Se obtuvieron 153 respuestas de las cuales:

- 71,4% fueron femeninas.
- 27,6% fueron masculinas.
- 1% prefirió no responder.

El rango de edad es de 18 y 62 años.

El 76,5% utiliza reposeras. Quienes no utilizan:

- El 47,8% no tiene y compraría una.
- El 43,7% prefiere utilizar otros asientos.
- El 8,7% no tiene y no compraría una.

Para conocer el nivel de ingreso de los encuestados se hicieron preguntas relacionadas al tamaño de la familia y la vivienda, y se obtuvieron los siguientes resultados:

- El 67,3% reside en una casa propia.
- El 5,1% reside en una casa alquilada.
- El 5,1% reside en un departamento propio.
- El 22,4% reside en un departamento alquilado.

- En su mayoría, las familias están integradas por 4 personas.

Relación entre variables

También se cruzaron datos relacionado variables:

- a) **Edad – Lugar dónde usarían reposeras y sillones:** los encuestados respondieron que utilizarían las reposeras y sillones principalmente en la playa y en el jardín. Sin embargo, existe un sesgo en las respuestas ya que el 58% tiene entre 18 y 25 años; las personas adultas entre 53 y 62 años utilizarían las reposeras y los sillones en el jardín y en el campo.

Por otro lado, se descubrió a los jóvenes también les gustaría las reposeras y los sillones en los balcones, ya que esta no era una respuesta predefinida y algunos de ellos lo agregaron.

Tabla 31: Edad – Lugar dónde usarían reposeras y sillones

	Playa	Jardín	Campo	Campamento	Balcón	Plaza/parque	Fiestas/eventos	TOTAL
18-25	18,4%	16,6%	11,3%	10,8%	0,5%	0,5%	0,2%	58%
25-32	2,6%	2,3%	1,6%	1,5%	0,1%	0,1%	0,0%	8%
32-39	1,3%	1,2%	0,8%	0,8%	0,0%	0,0%	0,0%	4%
39-46	3,2%	2,9%	2,0%	1,9%	0,1%	0,1%	0,0%	10%
46-53	4,2%	3,8%	2,6%	2,5%	0,1%	0,1%	0,1%	13%
53-60	1,0%	0,9%	0,6%	0,6%	0,0%	0,0%	0,0%	3%
60-67	0,3%	0,3%	0,2%	0,2%	0,0%	0,0%	0,0%	1%
67-74	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0%
74-81	0,6%	0,6%	0,4%	0,4%	0,0%	0,0%	0,0%	2%
TOTAL	31,6%	28,5%	19,4%	18,6%	0,8%	0,8%	0,4%	100,0%

Fuente: elaboración propia

- b) **Lugar dónde usarían reposeras y sillones – Accesorios que les agregarían:** los accesorios que los encuestados más valoran son los bolsillos, las correas y las almohadas (en ese orden de prioridad).

La opción de los posavasos no formaba parte de la encuesta y varios de los encuestados la agregaron, por lo que se la considera importante.

Teniendo en cuenta lo anterior, la empresa en cuestión ha decidido que las reposeras y sillones tengan bolsillos, correas, almohadas y posavasos.

Tabla 32: Lugar dónde usarían reposeras y sillones – Accesorios que les agregarían

	Playa	Jardín	Campo	Campamento	Balcón	Plaza/parque	Fiestas/eventos	TOTAL
Bolso hermético	4,8%	4,4%	3,0%	2,8%	0,1%	0,1%	0,1%	15%
Correas para transportarla	8,5%	7,6%	5,2%	5,0%	0,2%	0,2%	0,1%	27%

Almohada	5,9%	5,3%	3,6%	3,5%	0,1%	0,1%	0,1%	19%
Bolsillos para objetos	12,1%	10,9%	7,4%	7,1%	0,3%	0,3%	0,2%	38%
Posavasos	0,3%	0,3%	0,2%	0,2%	0,009%	0,009%	0,004%	1%
TOTAL	32%	28%	19%	19%	1%	1%	0,4%	99%

Fuente: elaboración propia

- c) **Cómo prefieren pagar – Edad:** la mayoría los encuestados prefieren comprar reposeras y sillones en una tienda y pagar con tarjeta (crédito y/o débito). En segundo lugar se encuentra la combinación de comprar por internet y pagar con tarjeta; y en tercer lugar eligen comprar en una tienda y pagar en efectivo.

Tabla 33: Cómo prefieren pagar – Edad

	Efectivo	Tarjeta de crédito/débito	Mercado pago	TOTAL
Supermercado	4,1%	6,2%	1,1%	11,4%
Ferretería	1,8%	2,7%	0,5%	5,0%
Tienda	16,7%	25,4%	4,3%	46,4%
Internet	13,4%	20,3%	3,5%	37,1%
TOTAL	36%	55%	9%	100%

Fuente: elaboración propia

Conclusión: los lugares más habituales donde se utilizan reposeras y sillones son la playa, el campo y el balcón; los accesorios más valorados son el bolsillo hermético, la almohada y los posavasos y, por último, los medios de pago elegidos son efectivo y tarjetas.

2 PRODUCTO

2.1 Forma jurídica

La empresa adoptará como forma jurídica una sociedad de tipo SRL (Sociedad de Responsabilidad Limitada), ya que posee características como: estructura simple, administración sencilla y responsabilidad limitada.

Además, la Ley de Sociedades Comerciales N°19.550 en relación a este tipo de sociedad menciona los siguientes aspectos:

- El capital se divide en cuotas, siendo la responsabilidad de los socios limitada a las cuotas que suscriban. En caso de que el patrimonio no alcance el acreedor no podrá recurrir al patrimonio personal de los socios.
- El número de socios no podrá ser superior a 50, lo cual concuerda con el tamaño que tendrá la empresa.
- La administración y representación de la sociedad corresponde a uno o más gerentes, socios o no, designados por tiempo determinado o indeterminado en el contrato constitutivo o posteriormente.
- La denominación social puede incluir el nombre de uno o más socios y debe contener la indicación *Sociedad de Responsabilidad Limitada*, su abreviatura o la sigla S.R.L.

2.2 Marca

El nombre de la empresa será Repser. Estudios de marketing recomiendan que el nombre de la empresa debe estar relacionado con la actividad principal de la empresa y no debe contener más de siete letras para que sea fácil de pronunciar y recordar.

Repser combina los términos *reposeras* y *ser*, la primera está directamente ligada con la actividad que desarrolla la empresa y la segunda sirve para identificar al individuo.

A continuación se presenta el logo que será utilizado en la comunicación con los clientes:

Ilustración 6: Logo de la empresa




Fuente: elaboración propia

2.3 Especificaciones técnicas de los productos


Los productos que se fabricarán serán: reposera baja, reposera alta, sillón y reposera-cama. Los mismos serán realizados con tubos de aluminio y lona coversol. Seguidamente se presentan sus respectivas fichas técnicas.

Ilustración 7: Ficha técnica reposera baja

FICHA TÉCNICA		 REPSER	
PRODUCTO: Reposera baja CÓDIGO: PT-01		Fecha de actualización: ___/___/___ Página: 1/1	
			
CARACTERÍSTICAS GENERALES	Materiales: tubos de aluminio y lona coversol. Peso unitario: 3,3 kg. Unidades por bulto: 6 Dimensiones de la caja (cm): 575x465x788 - (0,2181m ³ por caja) Peso de la caja: 20kg. Bultos por pallet: 8		
MATERIAS PRIMAS	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	
Tubo de aluminio 7/8"	5,92	m	
Tubo de aluminio 3/4"	1,7	m	
Lona coversol	1,50 x 0,45	m (largo x ancho)	
INSUMOS	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	
Tapones plásticos 3/4"	2	unidades	
Plásticos antideslizantes 7/8"	4	unidades	
Arandelas	12	unidades	
Remaches	14	unidades	
Varilla	1	unidad	
Chapitas metálicas	2	unidades	
Apoyabrazo derecho	1	unidad	
Apoyabrazo izquierdo	1	unidad	
Etiqueta reposera	1	unidad	
ACCESORIOS		COLORES	
Almohada	<input type="checkbox"/>	Rojo	<input type="checkbox"/>
Bolsillo hermético	<input type="checkbox"/>	Azul	<input type="checkbox"/>
Correas	<input type="checkbox"/>	Verde	<input type="checkbox"/>
		Fucsia	<input type="checkbox"/>
		Naranja	<input type="checkbox"/>
		Negro	<input type="checkbox"/>
		Otro:	



Fuente: elaboración propia

Ilustración 8: Ficha técnica reposera alta

FICHA TÉCNICA		 REPSER
PRODUCTO: Reposera alta CÓDIGO: PT-02	Fecha de actualización: ___/___/___ Página: 1/1	
		
CARACTERÍSTICAS GENERALES	Materiales: tubos de aluminio y lona coversol. Peso unitario: 2,7 kg. Unidades por bulto: 6 Dimensiones de la caja (cm): 580x410x940 - (0,2210m3 por caja) Peso de la caja: 16 kg. Bultos por pallet: 8	
MATERIAS PRIMAS	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA
Tubo de aluminio 7/8"	6,14	m
Lona coversol	1,75 x 0,5	m (largo x ancho)
INSUMOS	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA
Plásticos antideslizantes 7/8"	4	unidades
Arandelas	12	unidades
Remaches	12	unidades
Varilla	1	unidad
Apoyabrazo derecho	1	unidad
Apoyabrazo izquierdo	1	unidad
Etiqueta reposera	1	unidad
ACCESORIOS		COLORES
Almohada <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Rojo <input type="checkbox"/>
Bolsillo hermético <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Azul <input type="checkbox"/>
Correas <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Verde <input type="checkbox"/>
		Fucsia <input type="checkbox"/>
		Naranja <input type="checkbox"/>
		Negro <input type="checkbox"/>
		Otro: <input type="checkbox"/>

Fuente: elaboración propia

Ilustración 9: Ficha técnica sillón

FICHA TÉCNICA		 REPSEER
PRODUCTO: Sillón CÓDIGO: PT-03	Fecha de actualización: ___/___/___ Página: 1/1	
		
CARACTERÍSTICAS GENERALES	Materiales: tubos de aluminio y lona coversol. Peso unitario: 2,83 kg. Unidades por bulto: 6 Dimensiones de la caja (cm): 575x465x788 - (0,2185 m3 por caja) Peso de la caja: 17 kg. Bultos por pallet: 8	
MATERIAS PRIMAS	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA
Tubo de aluminio 1"	5,74	m
Lona coversol	1,25 x 0,45	m (largo x ancho)
INSUMOS	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA
Plásticos antideslizantes 1"	4	unidades
Arandelas	12	unidades
Remaches	12	unidades
Varillas	1	unidades
Apoyabrazo derecho	1	unidad
Apoyabrazo izquierdo	1	unidad
Etiqueta sillón	1	unidad
ACCESORIOS	COLORES	
Bolsillo hermético <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Rojo <input type="checkbox"/>
Correas <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Azul <input type="checkbox"/>
		Verde <input type="checkbox"/>
		Fucsia <input type="checkbox"/>
		Naranja <input type="checkbox"/>
		Negro <input type="checkbox"/>
		Otro: <input type="checkbox"/>

Fuente: elaboración propia

Ilustración 10: Ficha técnica reposera-cama

FICHA TÉCNICA		 REPSER
PRODUCTO: Reposera-cama CÓDIGO: PT-04		Fecha de actualización: ___/___/___ Página: 1/1
		
CARACTERÍSTICAS GENERALES	Materiales: tubos de aluminio y lona coversol. Peso unitario: 3 kg. Unidades por bulto: 6 Dimensiones de la caja (cm): 580x410x940 - (0,2210m3 por caja) Peso de la caja: 16 kg. Bultos por pallet: 8	
MATERIAS PRIMAS	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA
Tubo de aluminio 7/8"	6,6	m
Tubo de aluminio 3/4"	2,2	m
Lona coversol	2,5 x 0,5	m (largo x ancho)
INSUMOS	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA
Plásticos antideslizantes 7/8"	4	unidades
Arandelas	12	unidades
Remaches	18	unidades
Regulador de posiciones circular	4	unidades
Resortes 1,5 cm	3	unidad
Etiqueta reposera	1	unidad
ACCESORIOS	COLORES	
Almohada <input type="checkbox"/>	Rojo <input type="checkbox"/> Azul <input type="checkbox"/> Verde <input type="checkbox"/> Fucsia <input type="checkbox"/> Naranja <input type="checkbox"/> Negro <input type="checkbox"/> Otro: <input type="checkbox"/>	

Fuente: elaboración propia

2.3.1 Accesorios

Ilustración 11: Accesorio - almohada



Fuente: elaboración propia.

Ilustración 12: Accesorio - bolsillo hermético



Fuente: elaboración propia.

Ilustración 13: Accesorio - correas



Fuente: elaboración propia.

2.4 Materias primas e insumos

La tabla que se presenta a continuación detalla las materias primas e insumos necesarios para la producción de reposeras y sillones.

Tabla 34: Materias primas e insumos

	REPOSERA BAJA	REPOSERA ALTA	SILLÓN	REPOSERA- CAMA
MATERIAS PRIMAS E INSUMOS	Tubos de aluminio 7/8"	Tubos de aluminio 7/8"	Tubos de aluminio 1"	Tubos de aluminio 7/8"
	Tubos de aluminio 3/4"	Lona coversol	Lona coversol	Tubos de aluminio 3/4"
	Lona coversol	Plásticos antideslizantes 7/8"	Plásticos antideslizantes 1"	Lona coversol
	Tapones plásticos 3/4"	Arandelas	Arandelas	Plásticos antideslizantes 7/8"
	Plásticos antideslizantes 7/8"	Remaches	Remaches	Arandelas
	Arandelas	Varillas	Varillas	Remaches
	Remaches	Apoyabrazos derecho	Apoyabrazos derecho	Reguladores de posiciones circular
	Varillas	Apoyabrazos izquierdo	Apoyabrazos izquierdo	Resortes 1,5 cm
	Chapitas metálicas	Etiquetas reposeras	Etiquetas sillón	Etiquetas reposeras
	Apoyabrazos derechos			
	Apoyabrazos izquierdos			
	Etiquetas reposeras			
PACKAGING (Bultos)	Bolsas de nylon	Bolsas de nylon	Bolsas de nylon	Bolsas de nylon
	Cajas de cartón	Cajas de cartón	Cajas de cartón	Cajas de cartón
	Pallets	Pallets	Pallets	Pallets
	Etiquetas	Etiquetas	Etiquetas	Etiquetas
ACCESORIOS (A elección)	Almohadas	Almohadas	Bolsillos herméticos	Almohadas
	Bolsillos herméticos	Bolsillos herméticos	Correas	
	Correas	Correas		

Fuente: elaboración propia

2.5 Envases y embalajes

Las reposeras y los sillones serán comercializados en bolsas de nylon individuales. Para las ventas mayoristas se armarán bultos y se presentarán en cajas de cartón. A su vez las cajas se paletizarán.

Los bultos contendrán 6 unidades y en cada pallet entrarán 8 bultos; por lo tanto, se venderán 48 reposeras y/o sillones en un pallets.

Dimensiones de las bolsas de nylon:

- Reposera baja: 86x61x10 cm
- Reposera alta: 94x61x10 cm

- Sillón: 67x55x7 cm
- Reposera-cama: 70x53x15 cm

Dimensiones de las cajas de cartón:

- Reposera baja: 575x465x788 cm
- Reposera alta: 580x410x940 cm
- Sillón: 575x465x788 cm
- Reposera-cama: 580x410x940 cm

Dimensiones del pallet: 1 x 1,2 m.

Tanto las bolsas de nylon como las cajas de cartón tendrán sublimado el logo de la empresa y contendrán especificaciones técnicas de los productos. Así también, irán acompañadas de etiquetas personalizadas para cada producto.

Cabe aclarar que se utilizarán pallets principalmente para optimizar el espacio de almacenamiento y facilitar la manipulación y el transporte de los productos.

2.6 Estrategias de ventas y posicionamiento, promoción y publicidad

2.6.1 Marketing digital

Se hará énfasis en el marketing digital como factor diferencial, ya que como se mencionó anteriormente, las empresas competidoras no hacen uso de este recurso y no brindan a los consumidores finales la posibilidad de comprar las reposeras y sillones de manera online.

Se tendrá presencia online en los siguientes canales:

- Sitio web de comercio electrónico: las reposeras y sillones estarán disponibles para ser adquiridas a través de internet. El sitio web ofrecerá servicios orientados a dar soporte a los clientes y dará a información sobre la empresa.
- Google bussiness: permitirá encontrar fácilmente la dirección de la empresa y facilitará el contacto con los clientes.
- Redes sociales: Facebook, Instagram y un canal de YouTube (por ejemplo, para compartir videos sobre la misión, visión y valores de la empresa, el proceso productivo, etcétera). Dichas redes facilitarán la conexión principalmente con los jóvenes.

El responsable de crear contenido para las redes sociales será el Encargado de Comercialización. El mismo todos los meses creará un calendario como el que se muestra en la tabla 35, en el cual además detallará días y horarios de publicación.

La frecuencia de publicación dependerá de la red social. En Instagram y Facebook la frecuencia será mayor que en YouTube. Ello se estableció así dado que, de acuerdo a estadísticas, las primeras dos redes sociales son más utilizadas por el segmento de mercado al cual se destinan las reposeras y sillones.¹² Se recomienda una frecuencia no menor a una vez por semana en cada red social, con el objetivo de aumentar la interacción con los usuarios y atraer potenciales clientes.

Tabla 35: Publicaciones en Redes Sociales

Red social	Objetivos principales	¿Qué se publica?	¿Cuándo se publica?	¿Quién publica?	Costo campañas	
					Mensual	Anual
Instagram	Mostrar los productos, crear una comunidad, posicionar la imagen de marca (<i>branding</i>), atraer principalmente al público más joven.	Fotos llamativas de los productos y de personas jóvenes utilizándolos (catálogo digital de productos), contenido audiovisual de influencers recomendando los productos (IGTV, Stories, Reels*), encuestas en "historias" para conocer gustos y preferencias de los usuarios.	2 veces por semana (a "historias" todas las semanas y al "feed" una vez al mes)	Encargado de Comercialización	\$ 2.500	\$ 30.000
Facebook	Ganar visibilidad, fidelizar clientes, comunicar promociones.	Campañas publicitarias de fotos y videos de corta duración que muestren los productos y personas utilizándolos (familias).	2 veces por semana	Encargado de Comercialización	\$ 2.500	\$ 30.000
Canal de YouTube	Dar a conocer la marca (<i>estrategia de "humanización de marca"</i>), mejorar el posicionamiento, ganar visibilidad.	<i>Videomarketing</i> : videos sobre el proceso productivo, personal que compone la empresa e influencers que recomiendan la marca.	1 vez por mes	Encargado de Comercialización	\$ 1.600	\$ 19.200
TOTAL					\$ 6.600	\$ 79.200

Fuente: elaboración propia.

¹² Digital House. *Qué redes sociales prefieren los argentinos según su edad*. Recuperado de: <https://www.digitalhouse.com/ar/blog/que-redes-sociales-prefieren-los-argentinos-segun-su-edad-marketing>

A su vez, dos veces en el año se contratará a un fotógrafo especializado en foto-producto para generar contenido profesional.

2.6.2 Marketing de segmentos

Para competir de una forma más eficaz, las campañas de marketing se enfocarán en un segmento meta (*micromarketing*).

La empresa deberá atender a los dos tipos de clientes e intentar negociar de la mejor manera. Para fidelizar a los clientes mayoristas y atraer nuevos, adoptará las siguientes estrategias:

- Brindar atención personalizada a cada uno de ellos.
- Recompensar a los clientes más leales, por ejemplo, con descuentos exclusivos.
- Crear una cultura de trabajo centrada en el cliente.
- Exceder sus expectativas.
- Demostrarles interés y construir relaciones con ellos. No solamente enfocarse en vender.
- Destacar las ventajas que tienen las reposeras y de qué manera se diferencian éstas de las de la competencia.

Se estudiará e indagará a los clientes para conocer cuáles son sus necesidades y expectativas con el objetivo de intentar satisfacerlas y brindarles una atención personalizada. El trato personalizado incluirá llamar a los clientes por su nombre, conocer a qué se dedican, cuáles son sus preferencias y cuáles son las características que más valoran de los productos. Conociendo lo anterior, se podrán ofrecer promociones adaptadas a sus requerimientos.

Como las preferencias son dispersas y varían considerablemente entre los consumidores, la empresa presentará ofertas flexibles a todos los miembros del segmento meta. Las ofertas flexibles se componen de dos elementos: el producto básico (reposera o sillón) y opciones discrecionales que valoran determinados miembros del segmento, como son: almohada que se coloca en la reposera y permite un mayor confort a la hora de recostar la cabeza, bolsillos herméticos para guardar objetos de valor, correas para transportar la reposera y posavasos.

Las opciones discrecionales permiten que los clientes diseñen la oferta de producto a su gusto. Cada una de ellas tendrá un costo adicional.

El área de comercialización conformada por el Encargado y el vendedor trabajará en conjunto para llevar a cabo dicha estrategia. En primera medida, deberán estudiar el mercado y crear un listado con los clientes y los potenciales clientes, clasificándolos en consumidores minoristas y

mayoristas. El medio a través del cual se comunicará y llegará a los consumidores minoristas será principalmente por redes sociales, mientras que a los mayoristas además se los buscará cautivar mediante llamados telefónicos y visitas pautadas por los vendedores.

A la hora de realizar las campañas de marketing orientadas a los clientes mayoristas se tendrá en cuenta variables como su ubicación, tipo de empresa (clasificándolas según tamaño, sector, departamento que toma la decisión de compra y criterios de compra) y su comportamiento (distinguiendo la frecuencia de compra, el ciclo de cliente -potencial, primer comprador o comprador habitual- y cuál es el procedimiento de compra).

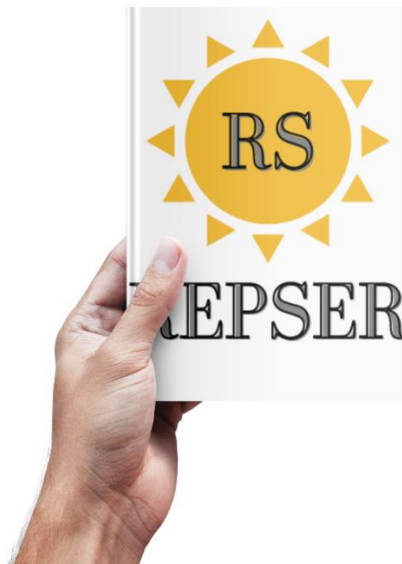
Por otro lado, a los clientes mayoristas se les regalará *merchandising* como estrategia de posicionamiento de la marca, sobre todo para intensificar el lanzamiento durante los primeros años. A continuación se presentan dos propuestas que podrían utilizarse (anotadores y tazas con el logo de la empresa).

Ilustración 14: Merchandising taza



Fuente: elaboración propia

Ilustración 15: Merchandising anotador



Fuente: elaboración propia

2.6.3 Marketing de experiencias

Para comunicar las ventajas y las características de las reposeras y sillones se utilizará como estrategia el *marketing de experiencias*, con el objetivo de demostrar de qué manera la marca puede enriquecer la vida del consumidor. Las experiencias se ofrecerán mediante la identidad visual de la marca, publicidades, alianzas y colaboraciones con otras empresas que se dediquen a la venta de productos complementarios a las reposeras y sillones, espacios públicos, sitio web de la empresa y redes sociales. Los tipos de experiencias que se pretenden comunicar son: emocionales, sensibles y de relación.

El fotógrafo especializado en foto-producto realizará producciones fotográficas en las cuales aparecerán jóvenes y familias utilizando las reposeras en playas y espacios al aire libre. De esta manera, se apunta a conectar con sensaciones de disfrute y confort. Dichas publicidades serán publicadas en las redes sociales y aparecerán también en la página web de la empresa.

Para llegar principalmente al público más joven e intensificar el alcance de las campañas publicitarias, se estudiará el mercado objetivo y se contratará a un *influencer* que promocioe el uso de estos productos junto a sus amigos. Las personas influyentes en las redes sociales saben dialogar con su audiencia y se han ganado confianza entre sus seguidores, por lo que crean historias que ayudan a conectar con los usuarios.

Para materializar esto la empresa trabajará junto con Santiago Maratea y Florencia Vignia, ambos influencers fueron elegidos porque comparten en sus redes valores que concuerdan con los de la empresa, como la transparencia, amistad, frescura, felicidad, entre otros.

La idea será crear contenido para instagram y compartirlo a través de historias, reels e IGTV captando así a la audiencia joven. Dos veces en el año se realizarán grabaciones y fotografías suficientes para que el contenido permanezca activo durante todo el año.

2.6.4 Garantía post-venta

En caso de que los productos presenten algún tipo de desperfecto la empresa se hará cargo del mismo, siempre y cuando, el tiempo transcurrido no supere los dos meses desde el momento de la entrega.

3 LOCALIZACIÓN

3.1 Macrolocalización

Para evaluar dónde es conveniente que se ubique la empresa se utilizó el *Método Cualitativo por Puntos*. Se compararon las provincias de Buenos Aires y Entre Ríos, teniendo en cuenta los siguientes factores:

- 1) Cercanía al mercado consumidor
- 2) Concentración de proveedores
- 3) Logística de distribución
- 4) Concentración de la competencia
- 5) Beneficios de radicación

A continuación se desarrolla cada uno de ellos.

Cercanía al mercado consumidor: por un lado, se consideró la relación existente entre el crecimiento esperado por provincia y la explotación de sus playas, ya que las reposeras y sillones se utilizan con mayor frecuencia en las playas.

Tabla 36: Crecimiento esperado por provincia y explotación de sus playas

Provincia	Crecimiento esperado	Principales playas turísticas
Buenos Aires	10.52%	Mar de Plata, Villa Gesell, Pinamar, Cariló, Necochea.
Entre Ríos	9.37%	Playas de Concepción del Uruguay, Gualeguaychú, Colón y Federación.

Fuente: elaboración propia

Como muestra la tabla, el crecimiento esperado y la cantidad de playas turísticas es mayor en Buenos Aires.

Por otro lado, se analizaron las distancias existentes entre las provincias (tomando como referencia dos parques industriales ubicados en cada una de ellas) y las principales playas turísticas.

Tabla 37: Distancias a los mercados consumidores

	Buenos Aires		Entre Ríos	
	P.I Pilar	P.I Mar del Plata	P.I Gral. Belgrano (Paraná)	P.I Gualeguaychú
Mar del Plata	482	15	885,5	635,7
Villa Gesel	443	138	846,4	596,6
Pinamar	423,7	130,8	827,2	577,4
Cariló	429,3	140,2	832,8	583
Concepción del Uruguay	252,4	715,4	257,4	77,9
Gualeguaychú	187,8	650,8	281,4	10,6
Colón	281	744	255,8	106,6
Federación	433,8	896,8	306	259,3
PROMEDIO POR PROVINCIA (km)	398		459	

Fuente: elaboración propia

Desde Buenos Aires hasta las principales playas turísticas las distancias son menores.

Por otro lado, sería factible ubicarse en Entre Ríos dado que si en un futuro se planea exportar dicha provincia se encuentra cercana a la República Oriental del Uruguay y los costos de transporte disminuirían en relación a los de Buenos Aires.

Como consecuencia del análisis anterior, se le otorgó una mayor puntuación a Buenos Aires.

Este factor recibió una ponderación del 35%.

Concentración de los proveedores: se consideró la ubicación de las empresas proveedoras de las principales materias primas: aluminio y lona coversol. Es relevante dado que las mayores distancias encarecen el costo de transporte.

Tabla 38: Concentración de los proveedores de las principales MP

	Buenos Aires		Entre Ríos		TOTAL
	Pilar	Mar del Plata	Paraná	Gualeguaychú	
Empresas de aluminio	11	17	7	2	37
Empresas de lonas	19	16	0	0	35
TOTAL	30	33	7	2	

Fuente: elaboración propia

En la tabla se puede observar que en Buenos Aires existe una concentración mayor de proveedores de las principales materias primas. Por lo tanto, dicha provincia recibió una mayor puntuación.

Este factor recibió una ponderación del 30%.

Logística de distribución: dado que el transporte de los productos será tercerizado, se analizó la cantidad de empresas de logística radicadas en Buenos Aires y en Entre Ríos con mejor reputación.

En Buenos Aires se destacan: Expreso Ruta 12 y Transporte Global SRL.

En Entre Ríos se destacan: TimCar y Mostto.

Tabla 39: Cantidad de empresas de Logística en Buenos Aires y Entre Ríos

	Buenos Aires	Entre Ríos
Cantidad de empresas de logística	41	17

Fuente: elaboración propia

A Buenos Aires se le otorgó una mayor puntuación ya que cuenta con una mayor cantidad de empresas que brindan el servicio de logística de distribución.

Este factor recibió una ponderación del 5%.

Concentración de la competencia: se consideró la cantidad de empresas competidoras por provincia dado que si la competencia es alta la cuota de mercado a abarcar se reduce y se incrementan los esfuerzos de marketing.

En la *Tabla 3: Competidores directos* se puede observar que las empresas se ubican principalmente en Buenos Aires, por lo cual Entre Ríos recibe una puntuación mayor.

Este factor recibió una ponderación del 30%.

Beneficios de radicación: de acuerdo a la Dirección General de Industria de Entre Ríos, dicha provincia cuenta con uno de los regímenes de promoción y desarrollo industrial más competitivos del país¹³. Los beneficios que otorga este régimen son exenciones impositivas en tributos provinciales, reintegros en el consumo de energía eléctrica, promociones en capacitaciones de formación para el capital humano, preferencia en compras y licitaciones públicas, entre otros.

Si bien el acceso a los beneficios no es exclusivo para las empresas radicadas en parques industriales, les resulta más sencillo obtenerlos y renovados a las ubicadas en los mismos.

De todos modos, la Unión Industrial de Entre Ríos (UIER)¹⁴ advierte que dicho régimen se debilitó en los últimos años y se desfinanciaron diversas líneas de financiamiento.

Este factor recibió una ponderación del 5%.

Resultado del análisis:

¹³ Dirección General de Industria de Entre Ríos. *Régimen de Promoción y Desarrollo Industrial*. Recuperado de: <https://www.entrerios.gov.ar/industria/index.php?codigo=20&codsubmenu=77&modulo=&codppal=20>

¹⁴ UIER. *Régimen de Promoción y Desarrollo Industrial*. 2020. Recuperado de: <https://uier.org.ar/category/institucionales/>

Tabla 40: Macroentorno

Factor	Ponderación	Provincia	
		Buenos Aires	Entre Ríos
Cercanía al mercado consumidor	35%	4	3
Cercanía a los proveedores	30%	4	3
Logística de distribución	5%	5	3
Concentración de la competencia	30%	1	4
Beneficios de radicación	5%	1	2
TOTAL	100%	3,2	3,4

Fuente: elaboración propia

La escala que se utilizó para evaluar las provincias va del 1 al 5, siendo 5 el valor más favorable y 1 el valor más desfavorable.

Dado que Entre Ríos obtuvo una mayor puntuación, se recomienda que la empresa se ubique en tal provincia.

3.2 Microlocalización

Para analizar la ubicación de la empresa dentro de Entre Ríos, se compararon los parques industriales de Gualeguaychú y Paraná mediante el *Método Cualitativo por Puntos*. Los motivos por los cuales se eligieron los anteriores son: la ubicación dentro de las provincias (acceso a rutas) y el estado de los mismos (infraestructura, mantenimiento, disponibilidad y dimensiones de las parcelas, etc.)

Se decidió emplazar a la empresa en un parque industrial y no en una zona rural o urbana, por los beneficios que estos presentan como son las ventajas impositivas, la disponibilidad de servicios y la cercanía a las rutas.

Se analizaron los parques industriales de Gualeguaychú y Paraná dado que, primeramente, se evaluaron diversas características de los demás parques de la provincia y ambos resultaron ser los más convenientes.

La comparación entre ambos se muestra a continuación:

Tabla 41: Comparación PI Gualeguaychú - PI Paraná

	Gualeguaychú	Paraná
Superficie total (hectáreas)	211	133
Lotes	109	98
Hectáreas disponibles	44	36
Porcentaje de utilización	0,79	0,73
Cantidad de empresas radicadas	32	30
Principales servicios brindados:		
Internet	X	X
Alumbrado público	X	X
Energía eléctrica	X	X
Telefonía	X	X
Agua potable	X	X
Sistema contra incendios	X	X
Cerramiento perimetral	X	-
Transporte urbano	X	X
Servicios Médicos y Asistenciales	X	-

Fuente: elaboración propia.

Otro dato relevante es la precedencia del capital, el Parque Industrial de Gualeguaychú es de iniciativa privada, mientras que el de Paraná pertenece al Estado. En este sentido, la administración, capacidad de respuesta e inversiones en infraestructura del PIG sobresalen en comparación con el PI General Belgrano.

Además, se tuvieron en cuenta los siguientes factores:

- Acceso a los principales mercados consumidores
- Cercanía a los proveedores

Seguidamente se desarrolla cada uno de los factores.

Acceso a los principales mercados consumidores: se consideró la cantidad de accesos desde los parques industriales de Paraná y Gualeguaychú a los mercados de consumo y el estado de las rutas.

El Parque Industrial General Belgrano (Paraná) cuenta con acceso a Santa Fe por la RN168 (breve autopista que se extiende desde la intersección con la RN11 en la ciudad de Santa Fe hasta la RN12 en la ciudad de Paraná); y a Buenos Aires por la RN12 (carretera que comunica la Región Mesopotámica con el resto del país).

El Parque Industrial Gualeguaychú tiene acceso a la RN14 (autopista que conecta con Buenos Aires).

Tabla 42: Acceso a los principales mercados consumidores

	P.I Gral. Belgrano (Paraná)	P.I Gualeguaychú
Cantidad de accesos desde el parque	2	1
Estado de las rutas	3	5
PROMEDIO	2,5	3

Fuente: elaboración propia

El Parque Industrial Gualeguaychú recibió una mayor puntuación.

Este factor recibió una ponderación del 60%.

Cercanía a los proveedores: la mayoría de los proveedores se ubican en Buenos Aires y la distancia con el Parque Industrial Gualeguaychú es menor que la existente con el Parque Industrial General Belgrano (Paraná). Por ello al primero se le otorgó una mayor puntuación.

Este factor recibió una ponderación del 40%.

Tabla 43: Cercanía a los proveedores

Factor	Ponderación	Parque Industrial	
		Gral. Belgrano (Paraná)	Gualeguaychú
Acceso a los mercados consumidores	60%	3	4
Cercanía a los proveedores	40%	3	5
TOTAL	100%	3,00	4,40

Fuente: elaboración propia

La escala que se utilizó para evaluar los parques industriales va del 1 al 5, siendo 5 el valor más favorable y 1 el valor más desfavorable.

El parque que obtuvo mayor puntuación fue el de Gualeguaychú, por lo que se recomienda que la empresa se ubique en tal lugar.

3.2.1 Características y beneficios del Parque Industrial Gualeguaychú

El Parque Industrial Gualeguaychú (PIG) se encuentra ubicado en el emplazamiento de la RN14 y el Acceso Sur de la ciudad. Posee una superficie total de 214 hectáreas divididas en parcelas, con infraestructura de obras y prestación de servicios tales como provisión de agua potable, centro de salud (asistencia de profesionales para la atención de accidentes y enfermedades laborales), control y seguridad, gas natural, abastecimiento de energía eléctrica, servicio contra incendios, central de comunicaciones y transporte de pasajeros mediante una línea de colectivos.

El PIG pertenece al Régimen Provincial de Promoción y Desarrollo Industrial para la provincia de Entre Ríos (Ley 10.204). Los beneficios de dicho régimen son: exención de impuestos de ingresos brutos, inmobiliario, sellos, automotor y Fondo de Integración Asistencial Ley 4035 (de 1 a 5 años:

100%, de 6 a 10 años: 75% y de 11 a 15 años: 50%); preferencias en licitaciones y compras del Estado Provincial; exenciones o diferimientos sobre tasas y derechos que cada Municipio establezca en adhesión a la Ley; descuentos en las prestaciones de servicios de energía eléctrica según lo establecido en el decreto reglamentario y asistencia en la gestión de recursos humanos según lo establecido en el decreto reglamentario¹⁵.

Impuestos sobre los que recae la exención:

- Ingresos brutos provenientes de la comercialización mayorista.
- Inmuebles afectados a la actividad industrial a titularidad del beneficiario.
- Transacciones que graven hechos impositivos relacionados con el alta, desarrollo o incremento de plantas industriales.
- Automotores afectados en forma exclusiva a la actividad industrial a titularidad del beneficiario. La exención será del 100% para plantas industriales nuevas hasta 15 unidades y hasta 10 unidades para plantas industriales existentes.
- La exención del aporte patronal Ley 4035 se concederá en función a los nuevos puestos de trabajo en tanto impliquen un aumento en la nómina de empleados sin generar despidos o cesantías injustificadas.

3.2.2 Emplazamiento dentro del Parque Industrial Gualeguaychú

De acuerdo a información brindada por un miembro de la Corporación del Desarrollo de Gualeguaychú, el precio para la adquisición del terreno es de 21 dólares el metro cuadrado.

Considerando el tamaño del emprendimiento, los volúmenes de producción y el crecimiento esperado, se decidió comprar 2000 metros cuadrados.

La parcela cuenta con 40 metros de frente y 50 metros de largo, con acceso delantero y lateral, está ubicada sobre Calle 4.

¹⁵ Dirección General de Industria de Entre Ríos. *Régimen de Promoción y Desarrollo Industrial*. Recuperado de: <https://www.entrerios.gov.ar/industria/index.php?codigo=20&codsubmenu=77&modulo=&codppal=20>

Ilustración 16: Parcela



Fuente: CODEGÚ

3.3 Logística de entrada

A continuación se presenta una tabla donde se estiman las materias primas y sus respectivas cantidades de compra que serán enviadas por los proveedores, correspondiendo el dicho costo a Repser.

Frecuencia de compra:

- Los tubos de aluminio se comprarán una vez cada 15 días.
- El resto de los materiales se comprarán una vez al mes.
- La política de compra para los accesorios que son a elección consiste en mantener un stock mínimo del 30% y se irá comprando a medida que se generen nuevos pedidos.

Tabla 44: Logística de entrada

MP e insumos	Cantidad (1 por modelo)	Unidad de medida	Cantidad necesaria mensual	Unidad de compra	Cantidad a comprar	Frecuencia de compra
Tubos de aluminio 7/8"	18,66	m	70.905	tubos de 6 m	5.909	1 vez cada 15 días
Tubos de aluminio 3/4"	3,9	m	14.819	tubos de 6 m	1.235	1 vez cada 15 días
Tubos de aluminio 1"	5,74	m	21.811	tubos de 6 m	1.818	1 vez cada 15 días
Lona coversol	7	m	26.599	rollos	1.182	1 vez al mes
Tapones plásticos 3/4"	2	unidad	7.600	unidad	7.600	1 vez al mes
Plásticos antideslizantes 1"	4	unidad	15.199	unidad	15.199	1 vez al mes
Plásticos antideslizantes 7/8"	12	unidad	45.598	unidad	45.598	1 vez al mes
Arandelas	48	unidad	182.392	1000	91	1 vez cada 15 días
Remaches	56	unidad	212.791	1000	106	1 vez cada 15 días
Varillas	2	unidad	7.600	500	8	1 vez cada 15 días
Chapitas metálicas	2	unidad	7.600	500	8	1 vez cada 15 días
Apoyabrazos derechos	3	unidad	11.400	unidad	11.400	1 vez al mes
Apoyabrazos izquierdos	3	unidad	11.400	unidad	11.400	1 vez al mes
Reguladores de posiciones circular	4	unidad	15.199	50	152	1 vez cada 15 días
Resortes 1,5 cm	3	unidad	11.400	100	57	1 vez cada 15 días
Etiquetas reposeras bajas	1	unidad	3.800	unidad	3.800	1 vez al mes
Etiquetas reposeras altas	1	unidad	3.800	unidad	3.800	1 vez al mes
Etiquetas sillones	1	unidad	3.800	unidad	3.800	1 vez al mes
Etiquetas reposeras-cama	1	unidad	3.800	unidad	3.800	1 vez al mes
Bolsas de nylon	4	unidad	15.199	200	76	1 vez al mes
Cajas de cartón	0,5	unidad	1.900	200	9	1 vez al mes
Pallets	0,1	unidad	317	unidad	317	1 vez al mes
Etiquetas	4	unidad	15.199	unidad	48	1 vez al mes
Almohadas	3	unidad	11.400	unidad	3.420	Stock 30% (depende demanda)
Bolsillos herméticos	4	unidad	15.199	unidad	4.560	
Correas	4	unidad	15.199	unidad	4.560	

Fuente: elaboración propia

3.4 Logística de salida

En el caso de las ventas mayoristas, el canal de distribución es *indirecto corto* (existe un intermediario entre la empresa y el consumidor final). Los intermediarios que forman parte de la cadena son hipermercados, supermercados, ferreterías y demás tiendas del rubro que compran en grandes cantidades y las revenden, expandiendo el alcance de los productos en la zona.

En el caso de las ventas minoristas, el canal de distribución es *directo corto* (no existen intermediarios). Los consumidores finales podrán realizar las compras por dos medios: venta online a través de la página web y venta física en las oficinas de la empresa.

3.5 Transporte

La empresa tercerizará la logística de transporte. La relación costo-beneficio del transporte propio no es viable porque el producto es de tipo estacionario y no se justifica adquirir un rodado con

todos los costos que implica (seguros, mantenimiento, combustible y salario del chofer) para que el vehículo este inactivo durante más de seis meses en el año.

Para realizar una estimación de los costos de transporte se calculó la distancia existente entre el Parque Industrial Gualeguaychú y consumidores mayoristas como hipermercados, supermercados y tiendas donde se venden reposeras y sillones ubicados en Buenos Aires y Entre Ríos.

Dichos consumidores se eligieron ya que cuentan con grandes capacidades de venta, algunos de ellos están situados cerca de playas (principales mercados de consumo), son lugares donde los potenciales clientes manifestaron que comprarían reposeras y sillones.

Los costos del transporte se resumen en la siguiente tabla, considerando una cotización del costo por kilómetro de \$90.

Tabla 45: Costos estimados del transporte de los productos terminados

Desde	Hasta	Distancia a recorrer (Km)	Costos (\$)
Parque Industrial Gualeguaychú	Distribución en Buenos Aires		
	Supermercado Disco - Pinamar	577	\$ 51.930,00
	Supermercado Disco - Villa Gesell	597	\$ 53.730,00
	Hipermercado Toledo - Mar del Plata	630	\$ 56.700,00
	Supermercado Vea - Necochea	693	\$ 62.370,00
	Distribución en Entre Ríos		
	Supermercado Carrefour - Gualeguaychú	11,7	\$ 1.053,00
	Galarza Hogar - Concepción del Uruguay	75,7	\$ 6.813,00
	Ferretería Urquiza - Colón	107	\$ 9.630,00
	Supermercado Wallas - Federación	258	\$ 23.220,00
Total		2949,4	\$ 265.446,00
Total 40 viajes			\$ 10.617.840,00

Fuente: elaboración propia

En el año se llevarán a cabo aproximadamente cuarenta viajes. Este cálculo surge de analizar las reposeras que entran en un pallet; la cantidad de pallets que puede transportar un camión y la producción estimada.

Las empresas seleccionadas para el realizar la distribución de los productos son TimCar (casa central Concepción del Uruguay) y Mostto (casa central Gualeguaychú). Ambas presentan servicio de transporte y almacenamiento de productos en las siguientes localidades:


- TimCar: Buenos Aires (Villa Soldati), Ciudad de Santa Fe, Rosario, Córdoba Capital, San Francisco (Córdoba), Paraná, Concordia y Gualeguaychú.
- Mostto: Buenos Aires, Santa Fe, Córdoba, Rosario, Paraná y Gualeguaychú.


4 ETAPA TÉCNICA

4.1 Procesos productivos

Los procesos productivos de las reposeras y sillones se detallan a continuación.


Ilustración 17: Proceso productivo reposera baja


PROCESO PRODUCTIVO		 REPSER
PRODUCTO: Reposera baja CÓDIGO: PT-01		Fecha de actualización: ___/___/___ Página: 1/1
PROCESO DE FABRICACIÓN		
Nombre del proceso: Corte tubos aluminio Máquinas y herramientas: Sierra ingletadora circular RRHH: Operario (1)	Se cortan los tubos de aluminio de 7/8" de acuerdo a la ubicación final de la pieza: asiento (1,45 m), respaldo (1,91 m), patas delanteras (1,28 m) y patas traseras (1,28 m); y los tubos de 3/4" para el soporte del respaldo (1,25 m) y la unión entre el asiento y el respaldo (0,45 m).	
Nombre del proceso: Doblado y perforado Máquinas y herramientas: Dobladora y Perforadora/ Taladro de banco RRHH: Operario (2)	Cada una de las piezas mencionadas anteriormente se doblan en forma de "U" y se perforan en cada uno de los extremos donde serán colocados los remaches en el proceso de ensamble	
Nombre del proceso: Corte lona coversol Máquinas y herramientas: Máquina de corte RRHH: Operario (1)	Se corta el rollo de lona de acuerdo a las siguientes dimensiones: 1,50 m de largo y 0,45 m de ancho.	
Nombre del proceso: Soldado lona coversol Máquinas y herramientas: Soldadora por radiofrecuencia RRHH: Operario (1)	Se hace un ojal de 15 cm en la parte superior y 10 cm en la parte inferior. Las lonas se unen con calor y se sella la soldadura final mediante presión.	
Nombre del proceso: Ensamble Máquinas y herramientas: Remachadora Llaves, pinzas, martillos RRHH: Operarios (2)	Se coloca la lona y se unen las piezas mediante remaches para constituir la estructura de la reposera (como muestra la imagen). Posteriormente se añaden los insumos, las etiquetas y los accesorios correspondientes.	

	
<p>Nombre del proceso: Embalaje y paletizado</p> <p>Máquinas y herramientas: Paletizadora</p> <p>RRHH: Operario (1)</p>	<p>Se coloca cada reposera en una bolsa individual y se arman bultos de a seis unidades en cajas de cartón. Se agrupan ocho cajas para formar el pallet, se añaden etiquetas identificadoras y se paletiza para stockear.</p>

Fuente: elaboración propia


Ilustración 18: Proceso productivo reposera alta


<h2>PROCESO PRODUCTIVO</h2>		
<p>PRODUCTO: Reposera alta</p> <p>CÓDIGO: PT-02</p>		<p>Fecha de actualización: ___/___/___</p> <p>Página: 1/1</p>
<h3>PROCESO DE FABRICACIÓN</h3>		
<p>Nombre del proceso: Corte tubos aluminio</p> <p>Máquinas y herramientas: Sierra ingletadora circular</p> <p>RRHH: Operario (1)</p>	<p>Se cortan los tubos de aluminio de 7/8" de acuerdo a la ubicación final de la pieza: asiento (1,7 m), respaldo (2,2 m), patas delanteras (1,4 m) y patas traseras (1,35 m) y la unión entre el asiento y el respaldo (0,5 m).</p>	
<p>Nombre del proceso: Doblado y perforado</p> <p>Máquinas y herramientas: Dobladora y Perforadora/ Taladro de banco</p> <p>RRHH: Operarios (2)</p>	<p>Cada una de las piezas mencionadas anteriormente se doblan en forma de "U" y se perforan en cada uno de los extremos donde serán colocados los remaches en el proceso de ensamble</p>	
<p>Nombre del proceso: Corte lona coversol</p> <p>Máquinas y herramientas: Máquina de corte</p> <p>RRHH: Operario (1)</p>	<p>Se corta el rollo de lona de acuerdo a las siguientes dimensiones: 1,75 m de largo x 0,5 m de ancho.</p>	
<p>Nombre del proceso: Soldado lona coversol</p> <p>Máquinas y herramientas: Soldadora por radiofrecuencia</p> <p>RRHH: Operario (1)</p>	<p>Se hace un ojal de 25 cm en la parte superior y 15 cm en la parte inferior. Las lonas se unen con calor y se sella la soldadura final mediante presión.</p>	

<p>Nombre del proceso: Ensamble</p> <p>Máquinas y herramientas: Remachadora Llaves, pinzas, martillos</p> <p>RRHH: Operarios (2)</p>	<p>Se coloca la lona y se unen las piezas mediante remaches para constituir la estructura de la reposera. Posteriormente se añaden los insumos, las etiquetas y los accesorios correspondientes.</p> 
<p>Nombre del proceso: Embalaje y paletizado</p> <p>Máquinas y herramientas: Paletizadora</p> <p>RRHH: Operario (1)</p>	<p>Se coloca cada reposera en una bolsa individual y se arman bultos de a seis unidades en cajas de cartón. Se agrupan ocho cajas para formar el pallet, se añaden etiquetas identificadoras y se paletiza para stockear.</p>

Fuente: elaboración propia


Ilustración 19: Proceso productivo sillón


<h2>PROCESO PRODUCTIVO</h2>		 REPSER
<p>PRODUCTO: Sillón</p>	<p>Fecha de actualización: ___/___/___</p>	
<p>CÓDIGO: PT-03</p>	<p>Página: 1/1</p>	
<h3>PROCESO DE FABRICACIÓN</h3>		
<p>Nombre del proceso: Corte tubos aluminio</p> <p>Máquinas y herramientas: Sierra ingletadora circular</p> <p>RRHH: Operario (1)</p>	<p>Se cortan los tubos de aluminio de 7/8" de acuerdo a la ubicación final de la pieza: asiento (1,62 m), respaldo (1,35 m), patas delanteras (1,49 m) y patas traseras (1,32 m) y la unión entre el asiento y el respaldo (0,5 m).</p>	
<p>Nombre del proceso: Doblado y perforado</p> <p>Máquinas y herramientas: Dobladora y Perforadora/ Taladro de banco</p> <p>RRHH: Operarios (2)</p>	<p>Cada una de las piezas mencionadas anteriormente se doblan en forma de "U" y se perforan en cada uno de los extremos donde serán colocados los remaches en el proceso de ensamble</p>	
<p>Nombre del proceso: Corte lona coversol</p> <p>Máquinas y herramientas: Máquina de corte</p> <p>RRHH: Operario (1)</p>	<p>Se corta el rollo de lona de acuerdo a las siguientes dimensiones: 1,25 m de largo x 0,45 m de ancho.</p>	
<p>Nombre del proceso: Soldado lona coversol</p> <p>Máquinas y herramientas: Soldadora por radiofrecuencia</p>	<p>Se hace un ojal de 15 cm en la parte superior y 10 cm en la parte inferior. Las lonas se unen con calor y se sella la soldadura final mediante presión.</p>	

<p>RRHH: Operario (1)</p>	
<p>Nombre del proceso: Ensamble</p> <p>Máquinas y herramientas: Remachadora Llaves, pinzas, martillos</p> <p>RRHH: Operarios (2)</p>	<p>Se coloca la lona y se unen las piezas mediante remaches para constituir la estructura de la reposera. Posteriormente se añaden los insumos, las etiquetas y los accesorios correspondientes.</p> 
<p>Nombre del proceso: Embalaje y paletizado</p> <p>Máquinas y herramientas: Paletizadora</p> <p>RRHH: Operario (1)</p>	<p>Se coloca cada sillón en una bolsa individual y se arman bultos de a seis unidades en cajas de cartón. Se agrupan ocho cajas para formar el pallet, se añaden etiquetas identificadoras y se paletiza para stockear.</p>

Fuente: elaboración propia

Ilustración 20: Proceso productivo reposera-cama

<h2>PROCESO PRODUCTIVO</h2>		
<p>PRODUCTO: Reposera-cama</p> <p>CÓDIGO: PT-04</p>		<p>Fecha de actualización: ___/___/___</p> <p>Página: 1/1</p>
<h3>PROCESO DE FABRICACIÓN</h3>		
<p>Nombre del proceso: Corte tubos aluminio</p> <p>Máquinas y herramientas: Sierra ingletadora circular</p> <p>RRHH: Operario (1)</p>	<p>Se cortan los tubos de aluminio de 7/8" de acuerdo a la ubicación final de la pieza: asiento y respaldo (4,62 m), patas delanteras (1 m) y patas traseras (1 m) y tubos de 3/4" para dar soporte al asiento y al respaldo (2,2 m).</p>	
<p>Nombre del proceso: Doblado y perforado</p> <p>Máquinas y herramientas: Dobladora y Perforadora/ Taladro de banco</p> <p>RRHH: Operarios (2)</p>	<p>Cada una de las piezas mencionadas anteriormente se doblan en forma de "U" y se perforan en cada uno de los extremos donde serán colocados los remaches en el proceso de ensamble</p>	
<p>Nombre del proceso: Corte lona coversol</p> <p>Máquinas y herramientas: Máquina de corte</p> <p>RRHH: Operario (1)</p>	<p>Se corta el rollo de lona de acuerdo a las siguientes dimensiones: 2,5 m de largo x 0,5 m de ancho.</p>	

<p>Nombre del proceso: Soldado lona coversol</p> <p>Máquinas y herramientas: Soldadora por radiofrecuencia</p> <p>RRHH: Operario (1)</p>	<p>Se hace un ojal de 25 cm en la parte superior y 15 cm en la parte inferior. Las lonas se unen con calor y se sella la soldadura final mediante presión.</p>
<p>Nombre del proceso: Ensamble</p> <p>Máquinas y herramientas: Remachadora Llaves, pinzas, martillos</p> <p>RRHH: Operarios (2)</p>	<p>Se coloca la lona y se unen las piezas mediante remaches para constituir la estructura de la reposera. Posteriormente se añaden los insumos, las etiquetas y los accesorios correspondientes.</p> 
<p>Nombre del proceso: Embalaje y paletizado</p> <p>Máquinas y herramientas: Paletizadora</p> <p>RRHH: Operario (1)</p>	<p>Se coloca cada reposera en una bolsa individual y se arman bultos de x unidades en cajas de cartón. Se agrupan ocho cajas para formar el pallet, se añaden etiquetas identificadoras y se paletiza para stockear.</p>

Fuente: elaboración propia

La tabla que se presenta a continuación resume los procesos, las máquinas y herramientas necesarias y los involucrados en cada uno de ellos.

Tabla 46: Procesos, máquinas y herramientas e involucrados

Nombre del proceso	Máquinas y herramientas	RRHH
Corte tubos aluminio	Sierra ingletadora circular	Operario (1)
Doblado	Dobladora	Operarios (1)
Perforado	Perforadora/ Taladro de banco	Operarios (1)
Corte lona coversol	Máquina de corte	Operario (1)
Soldado lona coversol	Soldadora por radiofrecuencia	Operario (1)
Ensamble	Remachadora, llaves, pinzas, martillos	Operarios (2)
Embalaje y paletizado	Paletizadora	Operario (1)

Fuente: elaboración propia

4.2 Máquinas y equipos

Las máquinas y equipos que se utilizarán en los procesos productivos son la sierra circular, la dobladora de caños, la perforadora/ taladro de banco, la máquina de corte, la soldadora por radiofrecuencia, la remachadora automática y la paletizadora. Seguidamente se presentan características y datos técnicos de cada una de ellas.

Sierra circular (1): se empleará para cortar los tubos de aluminio.

Ilustración 21: Sierra circular



Fuente: Alamy

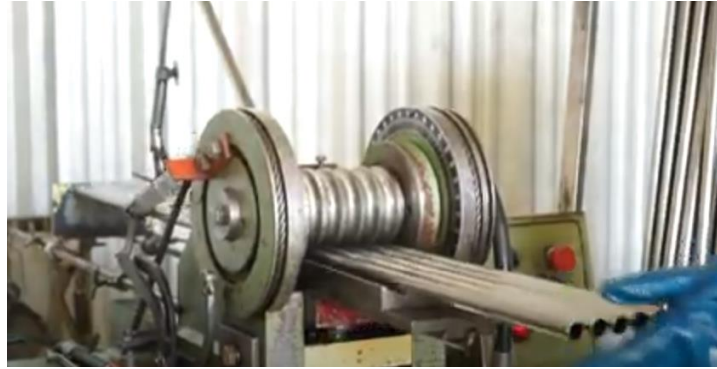
Tabla 47: Datos sierra circular

Descripción	Sierra semiautomática de disco para corte de metales, con alto rendimiento de corte. Práctica y segura.
Proveedor	Vendedor de Mercado Libre, Faerna SRL. Ubicado en Wilde, Buenos Aires.
Datos técnicos	<p>Consumo: 1,2 kw/h</p> <p>Dimensiones: 1,17 x 0,86 m</p> <p>Potencia: 1500 W</p> <p>Profundidad de corte 90 grados: 76 mm</p> <p>RPM máximo: 5500 RPM</p> <p>Voltaje: 220 V</p> <p>Incluye tope regulable para realizar cortes de la misma medida.</p> <p>Incluye discos para corte (HSS DMO 5Ø 350x32x2,5 mm).</p>

Fuente: elaboración propia en base a datos de Alamy

Dobladora de caños (1): se utilizará una máquina hecha a medida, con capacidad para doblar cinco tubos de manera simultánea. De esta forma se agilizarán los tiempos de producción, dado que si se dobla un tubo a la vez se producen cuellos de botella que generan tiempos improductivos.

Ilustración 22: Dobladora de caños



Fuente: empresa Solcito

Proveedor: Metalúrgica Albace (Colón, Entre Ríos).

En cuanto a los datos técnicos, no se obtuvo información debido a que es una máquina hecha a medida.

- Consumo estimado: 1,5 kw/h

Perforadora/ Taladro de banco (1): se empleará para agujerear los tubos. Dicha máquina será adaptada para agujerear dos tubos de manera simultánea y estandarizada. El motivo de esta adaptación es también agilizar tiempos de producción.

Ilustración 23: Taladro perforador industrial



Fuente: RGM Argentina

Ilustración 24: Taladro perforador industrial adaptado



Fuente: Empresa Solcito

Tabla 48: Datos taladro perforador industrial

Descripción	Taladro perforador industrial “de pie” con mesa doble giratoria sobre el parante y su propio eje (360 grados).
Proveedor	RMG Argentina.
Datos técnicos	<p>Consumo: 0,6 kw/h</p> <p>Modelo: 924JJN</p> <p>Potencia del motor: 650w – ¾ HP, monofásico</p> <p>Voltaje: 220</p> <p>Potencia: 550 W</p> <p>Capacidad máxima de perforación: 22 – 25 mm</p> <p>Dimensiones:</p> <p>a) De la mesa: 237x237 mm</p> <p>b) De la base: 360x580 mm</p> <p>Altura: 1650 mm</p>

Fuente: elaboración propia en base a datos de RGM Argentina

Máquina de corte (1): se utilizará para cortar las lonas que conformarán las reposeras y sillones.

Ilustración 25: Máquina de corte



Fuente: empresa Solcito

Tabla 49: Datos máquina de corte

Descripción	Banco de corte para toldos y lonas de PVC, mediante cuchillas.
Proveedor	Alfredo Coli (importador).
Datos técnicos	Consumo: 1,6 kw/h Modelo: T050 Bastidor con estructura modular de aluminio. Ciclo de corte automático. Altura superficie de trabajo: 98 cm. Dimensiones: 2,200 m x 1,758 m x 0,98 m. Tolerancia de corte +/- 1mm. Tolerancia de escuadrado +/- 1 mm. Alimentación eléctrica: 220 VAC.

Fuente: elaboración propia en base a datos de Alfredo Coli (importador)

Soldadora por radiofrecuencia (1): se empleará para unir las lonas.

Ilustración 26: Soldadora por radiofrecuencia



Fuente: UNDA

Tabla 50: Datos soldadora por radiofrecuencia

Descripción	Soldadora de telas plásticas por radiofrecuencia. Esta máquina crea un campo eléctrico en el material para generar calor, el cual hace que las moléculas se unan entre sí. La soldadura final se sella mediante presión.
Proveedor	UNDA, sucursal Rosario Argentina.
Datos técnicos	Consumo: 1,53 kw/h Modelo: ULC-4000 Potencia salida kw: 6,5 Consumo kva: 6,5 Superficie soldadura: 100 cm ² Voltaje: 220 Recorrido: 150 mm Fuerza máxima: 450 kb

Fuente: elaboración propia en base a datos de UNDA

Remachadora automática (1): se utilizará para unir los tubos de aluminio mediante remaches, durante el proceso de ensamble.

Ilustración 27: Remachadora automática



Fuente: Mercado Libre

Tabla 51: Datos remachadora industrial

Descripción	Máquina industrial diseñada para el rápido retirado y colocado de remaches de ¼”.
Proveedor	Silvana Fernanda (vendedora en Mercado Libre).
Fabricante	INDUX, México.
Datos técnicos	<p>Consumo: 0,54 kw/h</p> <p>Modelo: Indux 912-EL</p> <p>Dimensiones: 20cm x 37 cm x 7 cm</p> <p>Alimentación: automática</p> <p>Motor monofásico de ¾ HP, 1200 R.P.M.</p> <p>Cremallera para remache de ¼”</p> <p>Alimentador de 7” diam. hasta ¼” diam. x 15/16” LG</p> <p>Profundidad de garganta: 12</p>

Fuente: elaboración propia en base a datos de Silvana Fernanda (vendedora en Mercado Libre).

Paletizadora (1): se empleará para envolver con film stretch las cajas ubicadas previamente en pallets.

Ilustración 28: Paletizadora



Fuente: FORMACO, Packaging Industrial

Tabla 52: Datos paletizadora

Descripción	Máquina envolvedora de pallets semi automática. Necesita del operario mientras dura la operación de embalaje, quien tiene la función de establecer la cantidad de capas de film utilizada.
Proveedor	FORMACO, Packaging Industrial. Empresa ubicada en Lomas de Zamora, Provincia de Buenos Aires.
Datos técnicos	<p>Consumo: 2 kw/h</p> <p>Encendido y apagado de giro del plato manual</p> <p>Accionamiento de subida o bajada de porta film manual</p> <p>Disco de 1.500 mm de diámetro</p> <p>Altura de disco de 70 mm</p> <p>Velocidad de disco variable electrónicamente entre 5 y 20 R.P.M</p> <p>Ralentizador de arranque y parada</p> <p>Altura de columna de 2.200 mm</p> <p>Motor de 1 HP</p> <p>Sistema de tensión de film a embrague</p> <p>Capacidad de carga de 2.000 kg.</p> <p>Transmisión por cadena</p> <p>Preestiro: mecánico</p>

Fuente: propia en base a datos de FORMACO

4.3 Planificación de la producción diaria, mensual y anual del proyecto

Como las reposeras y sillones son productos de tipo “estacionario”, se recabó información de distintas empresas especializadas en el tema para estimar las variaciones de las ventas según la época del año y así poder planificar la producción. La información recopilada es la siguiente:

- Las ventas de reposeras crecen en el mes de noviembre y bajan en el mes de febrero.
- Los meses con mayor cantidad de ventas son diciembre y enero.
- Durante la temporada baja se venden en mayor medida sillones y en temporada alta (verano) las reposeras superan ampliamente las ventas.

En base a lo anterior se estima que la empresa producirá considerando los meses de noviembre, diciembre, enero y febrero como lo más importantes en cuanto a ventas. El resto del año se producirá principalmente para stockear.

Tabla 53: Producción ponderada según estacionalidad

Ponderación por productos considerando la demanda		Producción por productos (unidades)		
		Anual	Mensual	Diaria
Reposera baja	0,30	6.625	552	18
Reposera alta	0,25	5.521	460	15
Sillón	0,35	7.730	644	21
Reposera cama	0,10	2.208	184	6
TOTAL	1,0	22.085	1.840	61

Fuente: elaboración propia

En cuanto al crecimiento esperado, se pretende que el plan de comercialización incremente las ventas un 3% anual.

Tabla 54: Crecimiento anual esperado

Crecimiento anual esperado (unidades)					
Años/ Productos	1	2	3	4	5
Reposera baja	6.625	6.824	7.029	7.240	7.457
Reposera alta	5.521	5.687	5.857	6.033	6.214
Sillón	7.730	7.962	8.200	8.446	8.700
Reposera cama	2.208	2.275	2.343	2.413	2.486
TOTAL	22.085	22.747	23.430	24.133	24.857

Fuente: elaboración propia

4.4 Capacidad instalada y ociosa de los equipos (cuellos de botella)

La capacidad de producción de los procesos de corte y doblado es similar, mientras que el proceso siguiente, perforado, posee una capacidad de producción menor y es considerado un cuello de botella. Ello ocurre porque se necesita de la preparación de los tubos de aluminio y se requieren realizar varias perforaciones. Son procesos semiautomáticos por lo que se demanda de la destreza del operario.

En cuanto al ensamble, es un proceso completamente manual y personalizado, ya que los clientes tienen la posibilidad de elegir los accesorios que se le agregan a las reposeras y sillones y esto condiciona los tiempos estándar de producción.

Por otro lado, los procesos de corte y soldadura de la lona exigen que se realicen con anticipación al proceso de ensamble para no generar demoras en la línea de producción.


4.5 Duración media de unidades en proceso

A continuación se presenta el *cursograma productivo* de la reposera baja, el cual muestra los tiempos para producir una unidad de la misma.

Una reposera requiere entre 7 y 8 minutos de fabricación, es decir, 0.13hs. En una jornada laboral de 8hs se alcanzan a producir 61 reposeras, tal como se especifica en la planificación diaria.

Los procesos de aluminio (corte, doblado, perforado y ensamble) y de la lona (corte y soldado) se realizan en simultáneo, es por ello que al final del cursograma se totalizan los tiempos por separado.

Ilustración 29: Cursograma productivo reposera baja

CURSOGRAMA PRODUCTIVO								
PRODUCTO: Reposera baja CÓDIGO: PT-01			Fecha de actualización: ___/___/___ Página: 1/1					
OBJETIVO: Desglosar el proceso productivo en operaciones unitarias.			Símbolo		Actividad			
ACTIVIDAD: Proceso productivo de la reposera baja.			○		Operación			
LUGAR: Planta Industrial Gualeguaychú			➡		Transporte			
			□		Control			
			D		Demora			
			△		Almacenamiento			
Descripción	Distancia (m)	Tiempo (min)	Símbolo					Observaciones
			○	➡	□	D	△	
Acondicionamiento de sierra ingletadora circular y tubos		0,16				x		Se acondiciona 1 vez al día
Corte tubos de aluminio		0,60	x					En cuatro minutos se cortan 5 tubos
Doblado de los tubos		0,60	x					En cuatro minutos se doblan 5 tubos
Transporte de las piezas al sector de perforado		0,20		x				Se transportan 5 piezas
Perforación de los tubos		0,60	x					Se perforan 5 tubos
Subtotal		2,16						
Acondicionamiento de máquina corte de lona y puesta a punto		0,27				x		Se acondiciona 1 vez al día
Corte de la lona		0,67	x					Incluye el corte longitudinal y transversal
Acondicionamiento soldadora por radiofrecuencia		0,27				x		Se acondiciona 1 vez al día
Soldado de las piezas		5,00	x					
Transporte lona al sector de ensamble		0,20		x				Se transportan 5 piezas
Subtotal		6,41						
Pasar la estructura del asiento y del respaldo por los pliegues de la lona		0,50	x					
Unión de las estructuras mediante remaches		1,00	x					
Controlar que el artículo se pueda plegar		2,00				x		
Instalación de apoyabrazos		0,50	x					
Colocación de insumos (regatones)		0,70	x					
Añadir accesorios		1,00	x					Según Orden de Pedido
Poner etiquetas		0,01	x					
Subtotal		5,71						
TOTAL		7,87						

Fuente: elaboración propia

4.6 Stock de materias primas, productos en proceso y terminados

Las compras de materias primas e insumos (aluminio) se realizarán cada 15 días y el resto de los materiales se comprarán cada 30 días. Ambas cantidades se corresponden el stock de seguridad necesario para producir durante un mes.

Con respecto a los accesorios (almohadas, bolsillos herméticos, correas) se mantendrá un stock mínimo del 30%, el cual se irá renovando a medida que se generen nuevos pedidos.

Las cantidades a comprar se encuentran detalladas en la *Tabla 46: Logística de entrada*, y varían de acuerdo a los meses en los cuales la producción se incrementa (noviembre, diciembre, enero y febrero).

La capacidad de almacenamiento de producto terminado es de 435 pallets. Este valor surge de dividir la producción de nueve meses por la cantidad de productos que entran en un pallet y sumarle un 26% de capacidad ociosa para el crecimiento previsto en los próximos años.

El diseño se define con 4 racks selectivos, de 5 niveles de altura, donde cada nivel tiene una capacidad de almacenamiento de 30 pallets.

Tabla 55: Almacenamiento de productos terminados

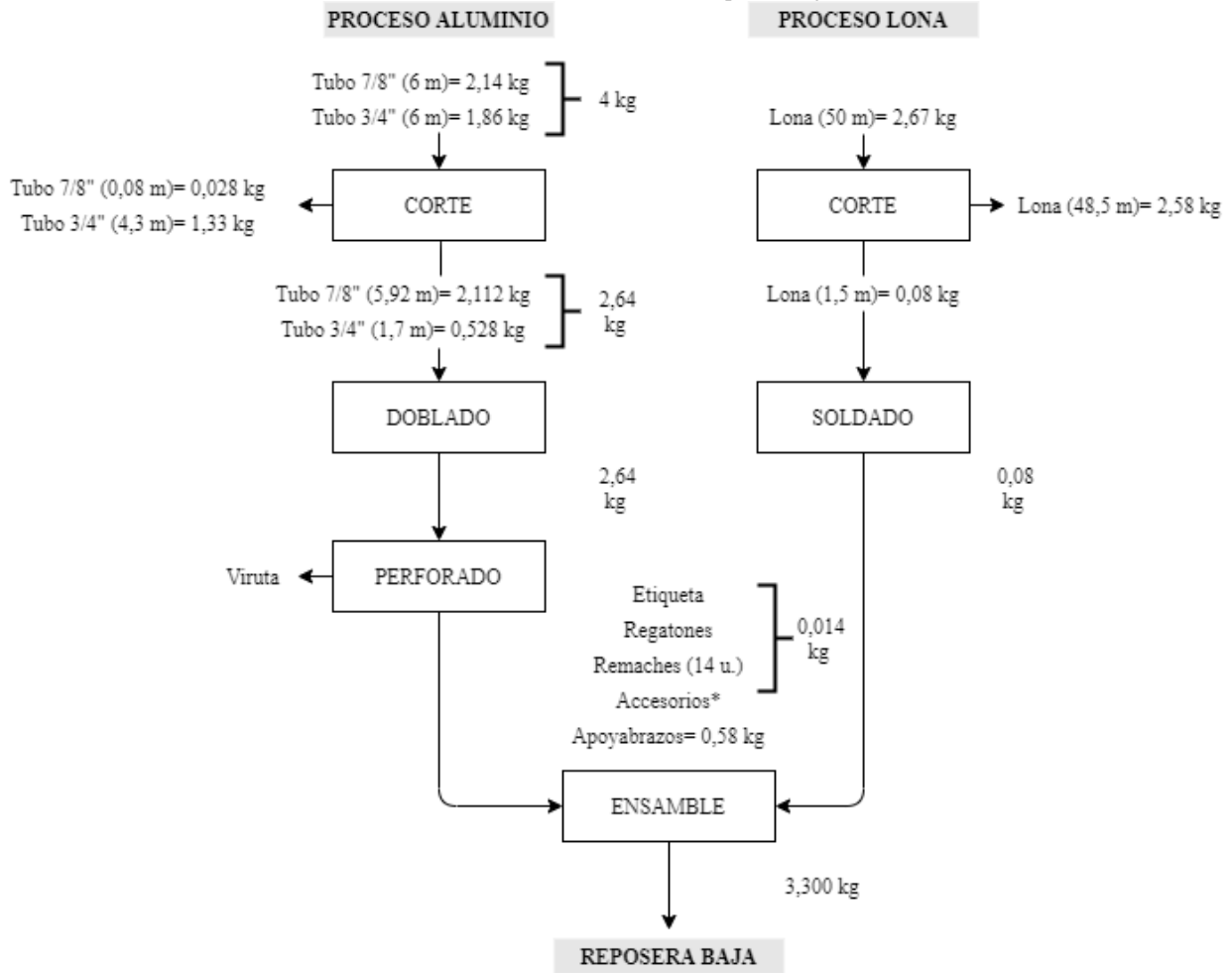
Producción mensual en unidades	1.840
Productos a stockear en 9 meses	16.564
Productos por pallet	48 (6 cajas de 8 productos c/u)
Pallets para stockear	345
Capacidad ociosa (26%)	435

Fuente: elaboración propia

4.7 Balance de masa

A continuación se presenta el balance de masa de la reposera baja.

Ilustración 30: Balance de masa reposera baja

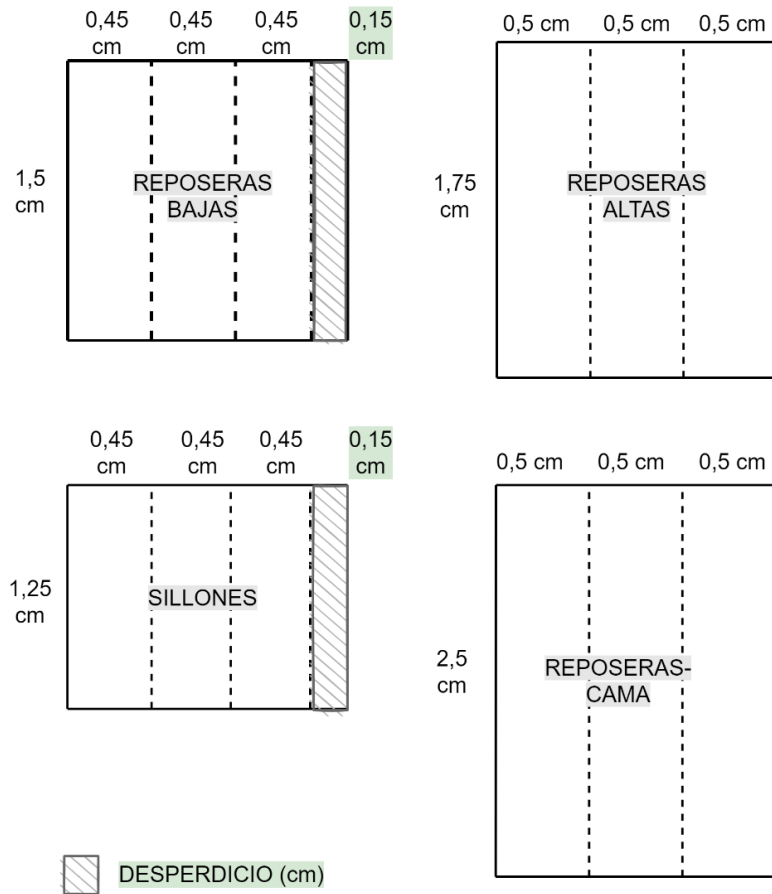


Fuente: elaboración propia

Cabe aclarar que en el diagrama anterior no se consideraron los accesorios que los clientes pueden agregarle a las reposeras bajas (almohada, bolsillo hermético y correas).

En cuanto a los desperdicios de la lona, en la siguiente imagen se pueden observar las cantidades correspondientes a cada producto. Las reposeras altas y las reposeras- cama no generan desperdicios, mientras que las reposeras bajas y los sillones 15 cm equivalentes a 0,0008 kg.

Ilustración 31: Desperdicios corte de la lona



Fuente: elaboración propia

4.8 Software de gestión

Para seleccionar el software de gestión se analizaron distintas características de los siguientes: Flexxus¹⁶, Apollo¹⁷ y Oracle¹⁸.

Tabla 56: Características de Softwares de Gestión

	Software de gestión		
	Flexxus	Apollo	Oracle
Módulo de producción	X	X	X
Módulo de logística	X		X
Planificación de Requerimientos de Materiales (MRP)	X	X	
Generación de órdenes de compra	X		
Plataforma web para clientes	X		X
Generador de reportes	X	X	X
Control de stock	X		
Cash Flow		X	
Costo	\$ 10.250,00	\$ 8.500,00	\$ 11.300,00

Fuente: elaboración propia

16 Flexxus. *Precios y características*. Recuperado de: <https://www.flexxus.com.ar/software-de-gestion->

17 Apollo Gestión. *Caracterización*. Recuperado de: <https://www.apollo.rs/en/about-cloud-erp>

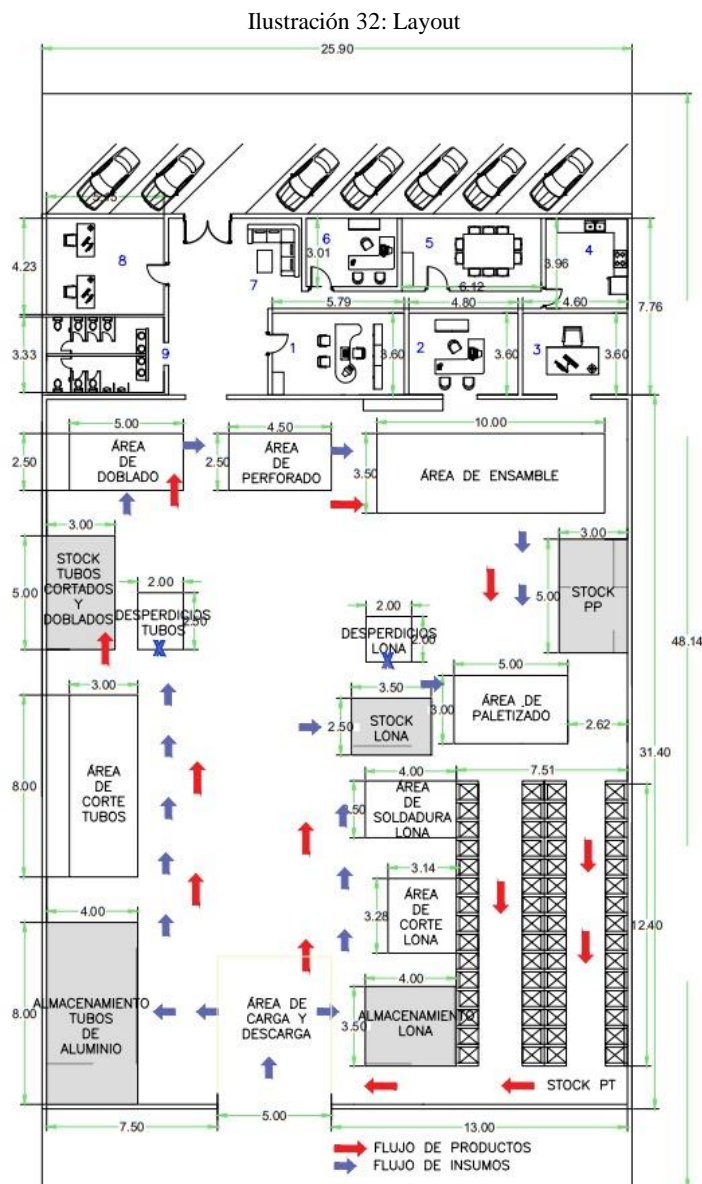
18 Oracle Sw. *Sow de gestión: caratectísticas de los paquetes*. Recuperado de: <https://www.oracle.com/ar/solutions/>

Además, *Flexxus* se adecúa a distintos rubros, entre ellos el metalúrgico, y propone soluciones particulares para éste. Por lo tanto, el software que más se adapta a las necesidades de la empresa es *Flexxus*.

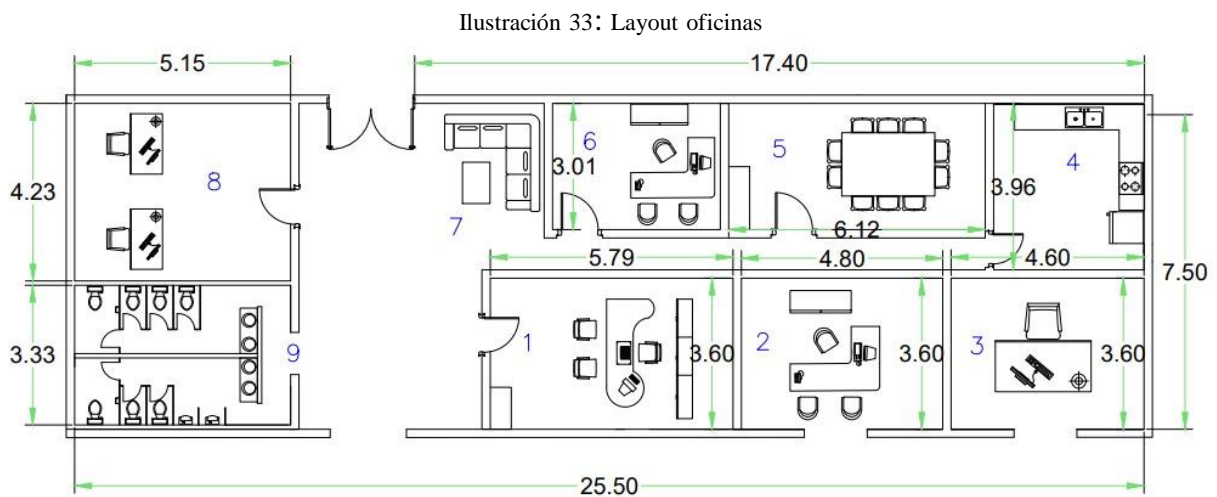
4.9 Layout

A continuación se muestra el layout de la planta, en donde se llevaría a cabo la producción y parte de la comercialización de las reposeras y sillones. Como se mencionó anteriormente, la empresa estaría ubicada en el Parque Industrial de Gualeguaychú, Entre Ríos.

La parcela que se ocuparía en dicho Parque tiene 40 metros de frente y 50 metros de largo. La construcción tiene 26 metros de frente y 48 metros de largo. Posee dos accesos: el delantero (por donde ingresa el personal y los clientes) y el lateral (destinado a la carga y descarga de camiones).

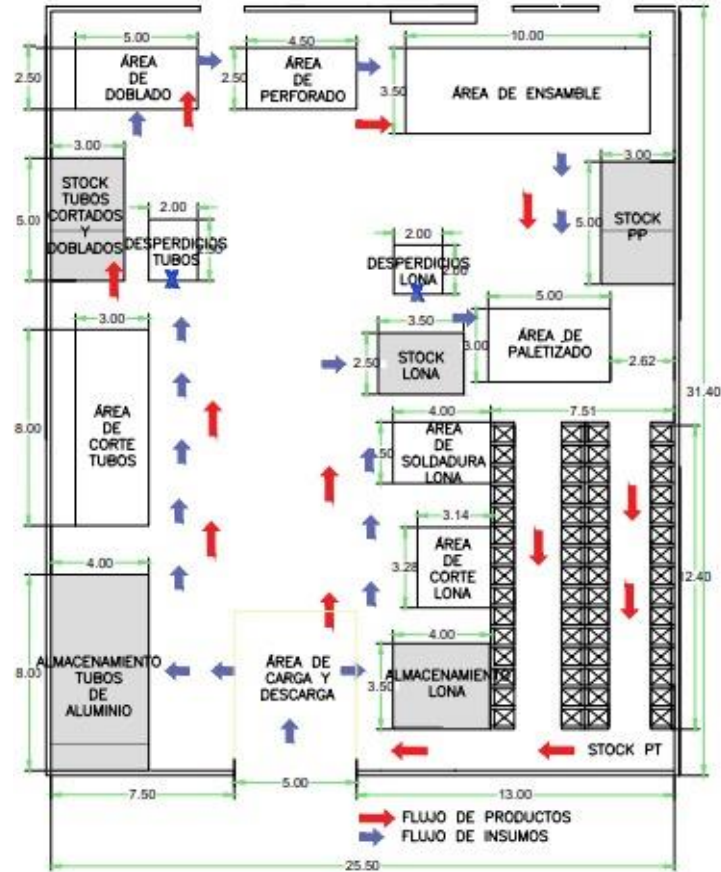


- 1- Oficina del gerente general
- 2- Oficina del responsable de producción
- 3- Oficina del responsable de almacenes
- 4- Cocina
- 5- Sala de capacitaciones/ comedor
- 6- Oficina del vendedor
- 7- Recepción
- 8- Oficina del responsable de administración y del responsable de comercialización
- 9- Baños



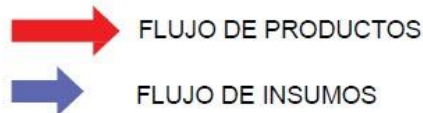
Fuente: elaboración propia

Ilustración 34: Layout planta productiva



Fuente: elaboración propia

Ilustración 35: Referencias flujos de planta



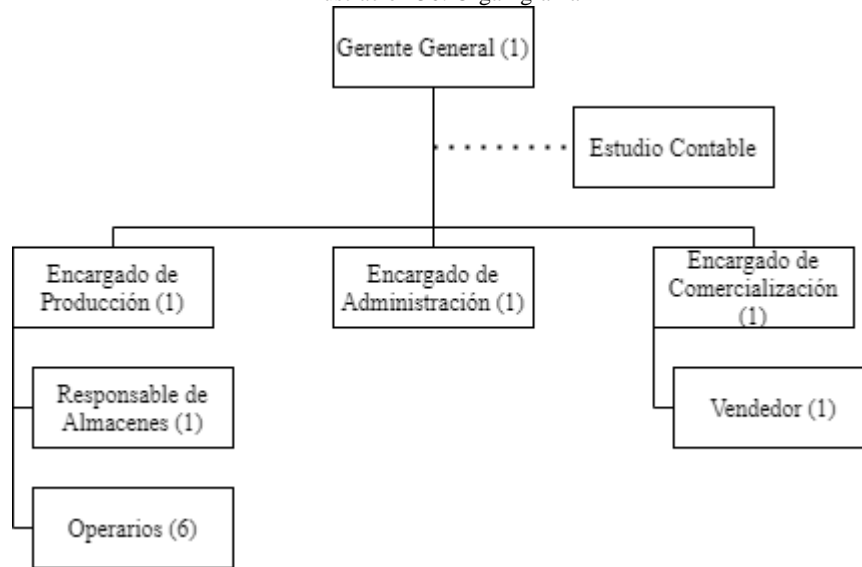
Fuente: elaboración propia

5 RECURSOS HUMANOS

5.1 Estructura formal de la empresa

La empresa estará constituida por un total de doce personas, distribuidas en cuatro áreas: Gerencia, Producción, Administración y Comercialización. Además, se contará con un órgano de staff encargado de realizar las tareas contables.

Ilustración 36: Organigrama



Fuente: elaboración propia


5.2 Horarios y días de trabajo en la empresa

Se trabajará de lunes a viernes en horario de corrido, desde las 7.00 hs hasta las 16.00 hs, disponiendo de una hora para almorzar y descansar.

5.3 Descripción y especificación de puestos


A continuación se exponen los perfiles de cada uno de los puestos.

Ilustración 37: Perfil del puesto para gerencia

PERFIL DEL PUESTO PARA GERENCIA		Código: PPT-01	
OCUPANTE DEL PUESTO:			
GERENTE GENERAL			
Área de trabajo:	Planta Parque Industrial		
Sector de trabajo:	Planta Parque Industrial		
En dependencia de:	-		
Personal a cargo:	Encargado de Producción, Administración y Comercialización.		
PERFIL REQUERIDO PARA EL PUESTO DE TRABAJO			
Educación:	Lic. En Administración, Ingeniería Industrial, Organización Industrial o afines.		
Formación adicional:	Cursos o instancias de formación en negociación y gestión de proyectos.		
Competencias:	Proactividad, liderazgo y pensamiento estratégico. Capacidades de planificación y organización. Flexibilidad. Gestión de personas.		
Experiencia previa:	Experiencia mínima de 3 años en puestos similares.		
RESPONSABILIDADES GENERALES A DESEMPEÑAR			
Supervisar y controlar el funcionamiento de la empresa en general.			
Conducir estratégicamente la empresa.			
Tomar decisiones críticas, relacionadas a cuestiones vitales para la empresa.			
Ejercer liderazgo y control sobre las áreas de Producción, Administración y Comercialización.			
Trazar planes de acción a mediano y largo plazo (junto a los encargados de Producción, Administración y Comercialización).			
Coordinar equipos de trabajo y recursos disponibles para el cumplimiento de los objetivos establecidos.			
Garantizar un ambiente laboral propicio.			


Fuente: elaboración propia

Ilustración 38: Perfil del puesto para encargado de producción

PERFIL DEL PUESTO PARA ENGARGADO DE PRODUCCIÓN		Código: PPT-02	
OCUPANTE DEL PUESTO:			
ENCARGADO DE PRODUCCIÓN			
Área de trabajo:	Planta Parque Industrial		
Sector de trabajo:	Planta Parque Industrial		
En dependencia de:	Gerente General		
Personal a cargo:	Responsable de Almacenes y Operarios.		
PERFIL REQUERIDO PARA EL PUESTO DE TRABAJO			
Educación:	Ing. Electromecánica, Ing. Industrial, Ing. en Calidad, Lic. En Organización Industrial y afines.		
Formación adicional:	Curso o instancia de formación en planificación y control de la producción.		
Competencias:	Liderazgo, buena comunicación, gestión de personas.		
Experiencia previa:	Preferentemente con experiencia en actividades similares.		
RESPONSABILIDADES GENERALES A DESEMPEÑAR			
Participar en la elaboración de los planes estratégicos.			
Planificar y controlar el proceso productivo.			
Controlar la calidad final de los productos.			
Control de stocks de PP y PT.			
Medir la eficacia y la eficiencia de la producción.			


Fuente: elaboración propia

Ilustración 39: Perfil del puesto para encargado de administración

PERFIL DEL PUESTO PARA ENCARGADO DE ADMINISTRACIÓN		Código: PPT-03	 REPSER
OCUPANTE DEL PUESTO:			
ENCARGADO DE ADMINISTRACIÓN			
Área de trabajo:	Planta Parque Industrial		
Sector de trabajo:	Planta Parque Industrial		
En dependencia de:	Gerente General		
Personal a cargo:	-		
PERFIL REQUERIDO PARA EL PUESTO DE TRABAJO			
Educación:	Administración de Empresas, Lic. En Organización Industrial, Contador Público y afines.		
Formación adicional:	Curso o instancia de formación en gestión de pymes y administración de proyectos.		
Competencias:	Buena comunicación, habilidades organizativas, liderazgo y poder de negociación.		
Experiencia previa:	Preferentemente con experiencia en actividades similares.		
RESPONSABILIDADES GENERALES A DESEMPEÑAR			
Participar en la elaboración de los planes estratégicos.			
Mantener actualizada toda la información de la empresa referida a cuestiones administrativas.			
Registrar y analizar el cumplimiento de los objetivos respecto a los lineamientos estratégicos de cada área.			
Organizar y controlar la asignación de recursos del área.			
Gestionar al capital humano.			
Realizar evaluaciones de desempeño.			
Planificar y coordinar capacitaciones.			
Establecer políticas que tengan el objetivo de garantizar el crecimiento y desarrollo personal y organizacional.			
Calcular la productividad del personal.			
Medir indicadores claves relacionados a la gestión del personal (ausentismo, accidentes laborales, rotación, etc.)			


Fuente: elaboración propia

Ilustración 40: Perfil del puesto para el encargado de comercialización

PERFIL DEL PUESTO PARA ENCARGADO DE COMERCIALIZACIÓN		Código: PPT-04	
OCUPANTE DEL PUESTO:			
ENCARGADO DE COMERCIALIZACIÓN			
Área de trabajo:	Planta Parque Industrial		
Sector de trabajo:	Planta Parque Industrial		
En dependencia de:	Gerente General		
Personal a cargo:	Vendedor		
PERFIL REQUERIDO PARA EL PUESTO DE TRABAJO			
Educación:	Lic. En Comercialización, Lic. En Marketing, Lic. En Comercio Exterior y afines.		
Formación adicional:	Curso o instancia de formación en <i>benchmarking</i> .		
Competencias:	Buena comunicación, poder de negociación y liderazgo.		
Experiencia previa:	Preferentemente con experiencia en actividades similares.		
RESPONSABILIDADES GENERALES A DESEMPEÑAR			
Participar en la elaboración de los planes estratégicos.			
Coordinar y supervisar al equipo de ventas.			
Ejecutar políticas de comercialización que tengan como fin ampliar la cartera de clientes y lograr su fidelización.			
Establecer una política de precios y promociones.			
Diseñar y ejecutar planes de marketing.			
Generar contenido para publicar en las redes sociales.			
Mantener actualizadas las redes sociales.			
Analizar y tomar decisiones en función a las estadísticas de ventas online.			
Realizar investigaciones de mercado y <i>benchmarking</i> de la competencia.			


Fuente: elaboración propia

Ilustración 41: Perfil del puesto para responsable de almacenes

PERFIL DEL PUESTO PARA RESPONSABLE DE ALMACENES		Código: PPT-05	
OCUPANTE DEL PUESTO:			
RESPONSABLE DE ALMACENES			
Área de trabajo:	Planta Parque Industrial		
Sector de trabajo:	Planta Parque Industrial		
En dependencia de:	Gerente General		
Personal a cargo:	-		
PERFIL REQUERIDO PARA EL PUESTO DE TRABAJO			
Educación:	Estudios secundarios completos.		
Formación adicional:	Conocimientos técnicos.		
Competencias:	Manejo de autoelevador (no excluyente).		
Experiencia previa:	-		
RESPONSABILIDADES GENERALES A DESEMPEÑAR			
Controlar los niveles de stock de materiales, repuestos e insumos necesarios para normal desenvolvimiento de la empresa.			
Manejar el autoelevador y organizar los almacenes de PP y PT.			
Trabajar con remitos y órdenes de trabajo de producción.			
Gestionar inventarios.			
Planificar las compras según las necesidades de todas las áreas.			
Negociar y generar acuerdos positivos para la empresa.			
Mantener actualizada la evaluación de proveedores y realizar su seguimiento.			


Fuente: elaboración propia

Ilustración 42: Perfil del puesto para operarios

PERFIL DEL PUESTO PARA OPERARIOS		Código: PPT-06	 REPSEER
OCUPANTES DEL PUESTO:			
OPERARIOS			
Área de trabajo:	Planta Parque Industrial		
Sector de trabajo:	Planta Parque Industrial		
En dependencia de:	Gerente General		
Personal a cargo:	-		
PERFIL REQUERIDO PARA EL PUESTO DE TRABAJO			
Educación:	Estudios secundarios completos.		
Formación adicional:	Conocimientos técnicos.		
Competencias:	Conocimientos de herramientas de mano.		
Experiencia previa:	No excluyente.		
RESPONSABILIDADES GENERALES A DESEMPEÑAR			
Cortar, doblar y perforar tubos de aluminio, haciendo uso de las maquinarias correspondientes.			
Ensamblar la estructura final de los productos.			
Cortar y soldar la lona coversol.			
Embalar y empacar los productos.			


Fuente: elaboración propia

Ilustración 43: Perfil del puesto para vendedores

PERFIL DEL PUESTO PARA VENTAS		Código: PPT-07	 REPSEER
OCUPANTE DEL PUESTO:			
VENDEDOR			
Área de trabajo:	Planta Parque Industrial		
Sector de trabajo:	Planta Parque Industrial		
En dependencia de:	Gerente General		
Personal a cargo:	-		
PERFIL REQUERIDO PARA EL PUESTO DE TRABAJO			
Educación:	Estudios secundarios completos.		
Formación adicional:	Formación relacionada a la venta de productos.		
Competencias:	Buena comunicación y habilidades de negociación.		
Experiencia previa:	No excluyente.		
RESPONSABILIDADES GENERALES A DESEMPEÑAR			
Realizar proyecciones de ventas.			
Contactar a los clientes (actuales y potenciales) y ofrecer los productos.			
Realizar un seguimiento de las ventas cerradas.			
Facturar las ventas.			
Hacer encuestas de satisfacción de clientes.			
Atender reclamos.			

Fuente: elaboración propia

Ilustración 44: Perfil del puesto para estudio contable (órgano de staff)

PERFIL DEL PUESTO PARA ESTUDIO CONTABLE		Código: PPT-11	 REPSEER
OCUPANTE DEL PUESTO:			
ESTUDIO CONTABLE (ÓRGANO DE STAFF)			
Área de trabajo:	Independiente		
Sector de trabajo:	Independiente		
En dependencia de:	Gerente General		
Personal a cargo:	-		
PERFIL REQUERIDO PARA EL PUESTO DE TRABAJO			
Educación:	Contador Público.		
Formación adicional:	Se valora conocimiento en normativa laboral y previsional.		
Competencias:	Buena comunicación, responsabilidad, compromiso, proactividad.		
Experiencia previa:	No excluyente.		
RESPONSABILIDADES GENERALES A DESEMPEÑAR			
Confeccionar y presentar los estados contables.			
Realizar un seguimiento de la información que brindan los registros contables.			
Calcular los costos laborales, incluyendo las cargas sociales, ART, etc.			
Realizar trámites en AFIP (F931 y Altas / Bajas de empleados).			
Realizar la liquidación de sueldos.			
Calcular las indemnizaciones por despido.			

Fuente: elaboración propia

5.4 Salarios

Para determinar los sueldos del personal de la empresa se toma como base el Convenio Colectivo de Trabajo C.C.T N° 260/75, Rama N° 1: Aluminio.¹⁹

Las escalas salariales corresponden al acuerdo salarial vigente desde el 1° de julio de 2021.

Tabla 57: Sueldos básicos del personal mensualizado

Personal mensualizado			
Puesto	Categoría	Sueldo básico	Sueldo básico a pagar (+20%)
Gerente General	Administrativo de 4°	\$ 55.282,13	\$66.338,56
Encargado de Producción	Administrativo de 3°	\$ 50.619,01	\$60.742,81
Encargado de Administración	Administrativo de 3°	\$ 50.619,01	\$60.742,81
Encargado de Comercialización	Administrativo de 3°	\$ 50.619,01	\$60.742,81
Responsable de Almacenes	Administrativo de 2°	\$ 43.833,38	\$52.600,06
Vendedor	Administrativo de 2°	\$ 43.836,38	\$52.603,66

Fuente: elaboración propia

Tabla 58: Valor hora personal jornalizado

Personal jornalizado		
Puesto	Categoría	Valor hora
Operario	Operario Calificado	\$ 232,27

Fuente: elaboración propia

¹⁹ Unión Obrera Metalúrgica. UOM. *Convenios salariales*. Recuperado de: <https://www.uom.org.ar/site/convenios-y-salarios/>

Los operarios recibirán una remuneración jornalizada. En un principio percibirán el valor hora correspondiente a la categoría de “operario calificado”. Todos tienen la posibilidad de hacer carrera y en función de ello se llevará a cabo una re-categorización.

Además, en el caso que corresponda, se abonarán los adicionales que establece el C.C.T:

- Adicional Art. 53: Título técnico en personal obrero (\$1.115,14).
- Adicional Art. 54: Título secundario (\$1.115,14).

5.5 Procedimiento de búsqueda y selección de recursos humanos

La búsqueda y selección del capital humano comenzará cuando se detecte la necesidad de incorporar personal para cubrir una vacante de trabajo. Dicha necesidad se espera que sea percibida por el Gerente General y/o los responsables de las distintas áreas funcionales.

Antes de iniciar el proceso de reclutamiento, el responsable del área implicada deberá analizar el perfil del puesto para el cual se solicita personal, ya que es muy importante que conozca cuáles son los requerimientos y las responsabilidades que se deben realizar.

5.5.1 Reclutamiento

El reclutamiento es el proceso por el que se genera un grupo de candidatos cualificados para un determinado puesto. Desde el área involucrada con la necesidad de cubrir un puesto de trabajo se anunciará la disponibilidad del puesto (tanto dentro como fuera de la empresa) y se buscará atraer a los candidatos.

Dicho proceso estará a cargo del responsable del área.

Fuentes de reclutamiento:

a. Empleados actuales: la empresa tendrá una política consistente en informar a los actuales empleados sobre la disponibilidad de puestos antes de iniciar un proceso de selección. Esto da a los empleados actuales la oportunidad de pasar a otros puestos dentro de la empresa.

b. Referencias de los empleados actuales: se considerarán y priorizarán las referencias de personas dadas por los empleados actuales.

c. Anuncios en Internet: se publicarán anuncios en redes sociales como Facebook, Instagram y LinkedIn.

Los CV presentados por los candidatos se analizarán con el fin de identificar aquellos que cumplan con los requisitos del puesto vacante. Los candidatos que cumplan con los requisitos especificados

serán contactados vía mail o teléfono para coordinar una entrevista, mientras que a aquellos que no resulten seleccionados se les enviará un texto agradeciéndoles su interés.

5.5.2 Selección

La selección es el proceso por el cual se toma la decisión de “contratar” o “no contratar” a los candidatos reclutados para cubrir un determinado puesto. Esta decisión se tomará teniendo en cuenta la impresión que han causado en las entrevistas y en las pruebas técnicas en el caso de los empleados de producción.

Las pruebas técnicas tendrán el objetivo de observar el desenvolvimiento de las personas en el puesto de trabajo y serán supervisadas por el encargado del sector.

Luego de realizar las entrevistas, se harán observaciones y se complementará la información a partir de dos tipos de comprobaciones:

- **Comprobación de referencias:** se comprobará su historial laboral anterior.
- **Comprobación del historial:** dependiendo del puesto a cubrir, se harán verificaciones de logros académicos, comprobaciones de antecedentes en la conducción y comprobaciones de la seguridad social.

En el caso de que se haya seleccionado algún postulante, se procederá a realizar los trámites y gestiones de ingreso.

El responsable del área será el responsable de realizar este proceso y la decisión final de incorporación será tomada por el Gerente General.

5.5.3 Exámenes pre-ocupacionales

Se realizará un examen pre-ocupacional, de acuerdo a la resolución 37/2010 de la Superintendencia de Riesgos del Trabajo, con el objetivo de evaluar físicamente al candidato y detectar posibles enfermedades preexistentes para prevenir inconvenientes en el futuro.

Además, se realizarán exámenes periódicos al personal: una vez al año al personal operativo y cada dos años al personal administrativo.

Los anteriores serán realizados en centros habilitados por la autoridad sanitaria bajo la responsabilidad de un médico laboral. En Gualeguaychú las empresas que brindan este servicio son: Centro Médico San Lucas, Pronto SRL, Premed SRL, Sanatorio Luis Jeannot Sueyro y Consultorio Médico Integral Dr. Grané.

Los estudios de carácter mínimo obligatorio son los siguientes: examen físico completo, radiografía panorámica de tórax, electrocardiograma, exámenes de laboratorio (hemograma completo, eritrosedimentación, uremia, glucemia, orina completa) y estudios neurológicos y psicológicos cuando las actividades a desarrollar por el trabajador puedan significar riesgos para sí, terceros o instalaciones (por ejemplo, conductores de autoelevadores).

El costo aproximado de cada estudio (preocupacional o periódico) de \$1.800 por empleado.

Los resultados de los estudios deberán ser supervisados por el responsable del área para corroborar si existen preexistencias en la salud de los postulantes/ trabajadores.

5.5.4 Inducción del personal

Este proceso es muy importante ya que tiene una gran incidencia en la integración, la motivación y fidelidad de los empleados. Lo llevará a cabo el responsable del área.

Comprenderá:

- Informaciones generales sobre la empresa, políticas de evaluaciones y reconocimiento, de comunicación, de calidad y de seguridad e higiene.
- Procedimientos de acceso (estudios pre-ocupacionales e información necesaria para emitir el “ALTA” en AFIP).
- Presentaciones al equipo de trabajo y compañeros.
- Formación técnica y/o administrativa del puesto de trabajo.
- En el caso de que el empleado incorporado pertenezca a producción, la inducción involucrará un recorrido por las instalaciones donde se comentará brevemente el proceso productivo.

6 GESTIÓN DE LA CALIDAD

6.1 Relevamiento de normas de calidad implementadas por competidores

Luego de haber analizado la competencia, se concluye que ninguna de las empresas certifica normas de calidad. No obstante, Solcito tiene implementado procedimientos de la ISO 9001 que tienden al aseguramiento de la calidad.

De igual manera, Repser funcionará aplicando un sistema de gestión de calidad como el propuesto por la ISO 9001 con el objetivo de certificar en un futuro.

6.2 Misión

“Satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes, ofreciéndoles productos de calidad para que puedan disfrutar de su tiempo cómodamente”.

6.3 Visión

“Lograr posicionar la marca y expandirnos hacia nuevos mercados nacionales e internacionales siendo reconocidos por la innovación, tecnología y durabilidad de nuestros productos”.

6.4 Política de calidad

La política de la calidad se fundamenta en los siguientes pilares: satisfacción de los clientes, calidad de los productos y desarrollo del capital humano; teniendo como base la mejora continua, las relaciones mutuamente beneficiosas, un ambiente de trabajo seguro y la capacitación del personal.

6.5 Objetivos de calidad

- Incrementar la satisfacción del cliente interno y externo, asegurando y manteniendo su confianza en el tiempo a través de la calidad.
- Alcanzar un buen funcionamiento del sistema de gestión de calidad aplicando los procedimientos adecuados y la mejora continua.
- Lograr un correcto desempeño de los proveedores para garantizar la entrega de los materiales e insumos en tiempo y forma.

6.6 Clientes y partes interesadas

A continuación se exponen las necesidades y expectativas de los clientes y partes interesadas.

Tabla 59: Necesidades y expectativas de los clientes

Clientes	Necesidades y expectativas
Clientes (actuales y potenciales)	Calidad de los productos y cumplimiento en la entrega. Diversidad de productos y variedad de colores y modelos. Buen servicio de atención y post-venta. Adecuada relación precio-calidad.

Fuente: elaboración propia

Tabla 60: Necesidades y expectativas de las partes interesadas


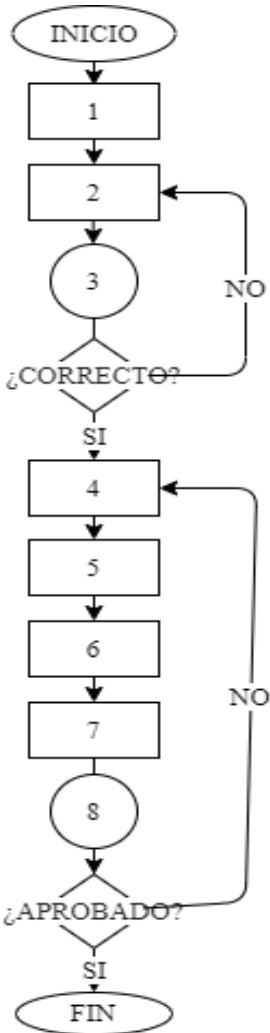
Partes interesadas	Necesidades y expectativas
Capital humano	Remuneración adecuada. Buen ambiente laboral. Plan de carrera y desarrollo profesional. Seguridad en el trabajo.
Estado	Recaudar impuestos. Exigir el cumplimiento de leyes.
Sociedad	Acciones de responsabilidad social empresaria.
Proveedores	Relaciones mutuamente beneficiosas. Fidelidad.

Fuente: elaboración propia

6.7 Desarrollo de un procedimiento principal

A continuación se desarrollará el procedimiento de ensamble de los productos, ya que éste es clave en el sentido que evidencia si alguno de los procesos anteriores no se realizó correctamente y permite corregir las fallas antes de que lleguen al cliente.

Ilustración 45: Ficha del proceso "ensamble", página 1

FICHA DE PROCESO		 REPSER
PROCESO: Ensamble CÓDIGO: PP-04	Fecha de actualización: __/__/__ Página: 1/2	
OBJETIVO		
Ensamblar las partes que conforman el producto, atendiendo a la calidad final, buscando la mejora continua y la optimización de los recursos que forman parte del proceso.		
RESPONSABLE DIRECTO	RESPONSABLE INDIRECTO	
Operario responsable del ensamble	Encargado de Producción	
ENTRADAS	SALIDAS	
Piezas de aluminio Lona coversol Accesorios Insumos Herramientas manuales Mano de obra <i>Orden de Producción</i>	Reposera baja Reposera alta Sillón Reposera- cama <i>Documentos internos</i>	
PROCEDIMIENTO		
		
Descripción: 1. Pasar la estructura del asiento y la del respaldo por los pliegues de la lona. 2. Unir las estructuras mediante remaches. 3. Control: verificar que el artículo se pueda plegar correctamente. 4. Instalar los apoyabrazos. 5. Situar los insumos (piezas antideslizantes, tapones, etc.). 6. Añadir los accesorios según corresponda en la <i>Orden de Producción</i> . 7. Poner etiquetas. 8. Control final de la calidad del producto. 9. Almacenamiento.		

Fuente: elaboración propia

Ilustración 46: Ficha del proceso "ensamble", página 2

FICHA DE PROCESO					
PROCESO: Ensamble			Fecha de actualización: ___/___/___		
CÓDIGO: PP-04			Página: 2/2		
ÍNDICE DE PRODUCTIVIDAD					
Fórmula [%]		$P = \frac{\text{Unidades mensuales producidas}}{\text{Horas mensuales trabajadas}} * 100$			
Frecuencia de medición		Mensual			
Fuente		Registros de producción*			
Responsable de la medición		Responsable de RRHH			
Rangos de semaforización				Mes: _____	
Rango rojo	0%	a	49%	Objetivo	85%
Rango medio	50%	a	79%	Actual conseguido	
Rango deseado	80%	a	100%		
ÍNDICE DE PRODUCTOS DEFECTUOSOS					
Fórmula [%]		$D = \frac{\text{N}^\circ \text{ de productos defectuosos mensuales}}{\text{N}^\circ \text{ de productos mensuales}} * 100$			
Frecuencia de medición		Mensual			
Fuente		Registros de producción*			
Responsable de la medición		Encargado de producción			
Rangos de semaforización				Mes: _____	
Rango rojo	51%	a	100%	Objetivo	5%
Rango medio	11%	a	50%	Actual conseguido	
Rango deseado	0%	a	10%		
Registros de producción*					
Se debe contabilizar la información generada en el proceso (unidades producidas y tiempos de producción) para calcular indicadores, medir las desviaciones y fomentar la mejora continua.					

Fuente: elaboración propia

6.8 Análisis de peligros y puntos de críticos de control

La tabla que se presenta a continuación describe los puntos críticos que deben controlarse en la empresa. El objetivo de estos controles es evitar el daño en la imagen de la marca y pérdidas económicas (costos de la no calidad: reprocesos, desperdicios, tiempos improductivos, entre otros).


Tabla 61: Puntos críticos de control

Puntos críticos	Parámetros de control	Encargado	Límites de aceptación	Límites de rechazo	Instrumentos	Registros
Ensamble	Inspección visual de las piezas unitarias que conforman cada artículo. Incluye controlar: longitudes y pliegues de los tubos, superficies lisas (sin residuos del corte), perforaciones en lugares correspondientes y prolijidad en las terminaciones de la soldadura de la lona.	Operario responsable del ensamble	Cuando los artículos se pueden plegar sin dificultades.	Cuando los productos no se pueden plegar correctamente a causa del proceso de ensamble, o por algún desperfecto en las piezas unitarias.	Observación	Planilla de Control de PT
	Verificación del correcto plegado de los productos.	Encargado de producción				
Armado de pedidos	Comparación entre las especificaciones de los clientes, las órdenes de producción y los productos.	Responsable de almacenes	Cuando los productos solicitados por los clientes coinciden con los preparados para enviar.	Cuando hay discrepancia entre los parámetros de control.	Observación	Planilla de Pedidos Terminados

Fuente: elaboración propia

Una vez efectuados y aprobados los controles pertinentes, el Encargado de producción deberá firmar la *Planilla de Control de PT* que certifica el cumplimiento de los parámetros de aceptación establecidos. Seguidamente se propone un modelo de dicha plantilla.

Tabla 62: Planilla de control de PT

PLANILLA DE CONTROL DE PT		 REPSEER
CÓDIGO: PC-01		Fecha de realización: ___/___/___
PRODUCTO: _____		Página: 1/1
ÓRDEN DE PRODUCCIÓN: _____		
OBJETIVO: Registrar que se efectuaron los controles pertinentes al PT.		
PROCESOS INVOLUCRADOS: Ensamble y Armado de pedidos		
Observaciones:		
¿El producto cuenta con las piezas unitarias en correcto estado?:		
¿El producto se puede plegar correctamente?:		
¿Coinciden las órdenes de los clientes con las órdenes de producción y el producto en cuestión?:		
Firma:		

Fuente: elaboración propia

6.8.1 Otros puntos de control

Además de los anteriores, existen otros puntos de control cuyo objetivo persigue la mejora continua y la excelencia en todas las etapas del proceso productivo. Para ello se hace énfasis en el autocontrol y en que cada proceso actúe como proveedor del siguiente.

Tabla 63: Otros puntos de control

Puntos de control	Justificación	Método de control	Líder del proceso	Frecuencia de control
Corte y soldadura de la lona coversol	Es necesario tener un stock de lona cortada y soldada con anterioridad al armado de las reposeras porque el sistema de producción trabaja a mayor velocidad.	Conteo y control de inventarios	Encargado de producción	1 vez por semana
Cortado de los tubos de aluminio	Es fundamental que el cortado, doblado y perforado de los tubos de aluminio se realice de acuerdo a las técnicas y procedimientos específicos para cada tipo de producto.	Control estadístico de procesos	Encargado de producción	Cada 50 piezas cortadas
Doblado de los tubos de aluminio				
Perforado de los tubos de aluminio				
Embalaje, paletizado y almacenamiento	Es relevante que el armado de los bultos de los se realice de acuerdo al tipo de producto y se aloje según las políticas de almacenamiento.	Observación	Responsable de almacenes	Todos los días al finalizar la jornada laboral

Fuente: elaboración propia

Si el control final de calidad establecido en el procedimiento (descrito en el punto 8 de la Ficha de Proceso) no cumple con los estándares deseados, el Encargado de Producción deberá decidir entre someter las piezas a un reproceso o descartarlas en su totalidad como pérdidas, dependiendo el daño de las mismas.

En caso de que se descarten, se debe buscar la causa e informar de manera escrita si se debe a una desviación en el seguimiento de los controles (visual o estadístico) o bien, si corresponde a una causa externa. Ej: fallas del material.

7 ESTUDIO ECONÓMICO

7.1 Inversiones y amortizaciones

Para llevar adelante el proyecto es necesario realizar una inversión inicial de \$27.189.072,57.

La inversión en infraestructura se subdivide entre la adquisición del terreno y la construcción de la nave. Se consideran U\$S 21 por metro cuadrado para la compra del terreno y U\$S70 por metro cuadrado construido.

La cotización del dólar oficial equivale a \$101.5

Ilustración 47: Infraestructura

Descripción	Dimensiones (m2)	Costo
Adquisición del terreno	2.000	4.263.000,00
Construcción	988	7.020.628,13
TOTAL		11.283.628,13

Fuente: elaboración propia

La siguiente tabla resume los totales, en la sección de amortizaciones se detallan los bienes dentro de cada categoría.

Tabla 64: Inversión inicial

Infraestructura	11.283.628,13
Máquinas y Equipos	9.621.000,00
Instalaciones, muy	4.265.000,00
Rodado	2.000.000,00
Equipos de computación	19.444,44
TOTAL	27.189.072,57

Fuente: elaboración propia

El cálculo de las amortizaciones responde a la fórmula:

$$\text{Amortización} = \frac{\text{Valor original del bien}}{\text{Años de vida útil}}$$

Siendo los años de vida útil los establecidos por AFIP, en Anexo del Decreto 873/1997²⁰

²⁰ Infoleg. Decreto 873/1997 Recuperado de: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/45000-49999/45484/norma.htm>

Tabla 65: Amortizaciones

Amortizaciones					
Bien de uso	Descripción	Valor	Vida útil (años)	Costo mensual	Costo anual
Rodados	Vehículo	2.000.000	5	33.333	400.000
Instalaciones	Telefono fijo	24.000	10	200	2.400
	Televisor	28.000	10	233	2.800
	Cocina	30.000	10	250	3.000
	Mesada y alacena	70.000	10	583	7.000
	Inodoro	72.000	10	600	7.200
	Bidet	15.000	10	125	1.500
	Mingitorio	14.000	10	117	1.400
	Piletas de baño	24.000	10	200	2.400
	Aire acondicionado	280.000	10	2.333	28.000
	Racks de almacenamiento PT	105.000	10	875	10.500
Maquinarias	Sierra ingletadora	103.000	10	858	10.300
	Dobladora	300.000	10	2.500	30.000
	Taladro de banco	66.000	10	550	6.600
	Máquina de corte (lona)	2.500.000	10	20.833	250.000
	Soldadora por radiofrecuencia	1.150.000	10	9.583	115.000
	Remachadora	90.000	10	750	9.000
	Paletizadora	500.000	10	4.167	50.000
	Autoelevador	4.872.000	10	40.600	487.200
Muebles y Útiles	Kit de herramientas	40.000	10	333	4.000
	Mesa sala de capacitaciones	60.000	10	500	6.000
	Sillas sala de capacitaciones	60.000	10	500	6.000
	Escritorio gerencia	32.000	10	267	3.200
	Sillas gerencia	69.000	10	575	6.900
	Mobiliario gerencia	70.000	10	583	7.000
	Caja fuerte	30.000	10	250	3.000
	Escritorio oficinas	96.000	10	800	9.600
	Sillas oficinas	62.000	10	517	6.200
	Mobiliario oficinas	40.000	10	333	4.000
	Juego de living recepción	70.000	10	583	7.000
	Heladera	60.000	10	500	6.000
	Cafetera	5.000	10	42	500
	Microondas	16.000	10	133	1.600
	Dispenser de agua	36.000	10	300	3.600
	Mesa de trabajo	104.000	10	867	10.400
	Estanterías zona productiva	60.000	10	500	6.000
Cajones para taller	16.000	10	133	1.600	
Tablero para taller	17.000	10	142	1.700	
Inmueble	Terreno edificado	7.020.628	50	11.701	140.413
Equipos de computación	Computadora de escritorio	210.000	3	5.833	70.000
	Notebooks	285.000	3	7.917	95.000
	Celular	135.000	3	3.750	45.000
	Impresora láser	70.000	3	1.944	23.333
TOTAL AMORTIZACIÓN				157.695	1.892.346

Fuente: elaboración propia

7.2 Costos de MP e insumos

Los costos de MP e insumos totalizan \$ 22.683.038,42; están calculados por productos y en términos unitarios. También, se calculan de manera mensual y anual, teniendo en cuenta la producción.

Tabla 66: Costo MP e Insumos Rep. Baja

Reposera baja	Cantidades Unitarias	Unidad de medida	Costo Unitario	Costo mensual	Costo anual
Tubos de aluminio 7/8"	5,92	metros	\$ 562,40	\$ 310.513,47	\$ 3.726.161,64
Tubos de aluminio 3/4"	1,7	metros	\$ 138,83	\$ 76.652,95	\$ 919.835,42
Lona coversol	1,5x0,45	metros	\$ 66,72	\$ 36.837,59	\$ 442.051,04
Tapones plásticos 3/4"	2	unidades	\$ 5,00	\$ 2.760,61	\$ 33.127,33
Plásticos antideslizantes 7/8"	4	unidades	\$ 4,00	\$ 2.208,49	\$ 26.501,86
Arandelas	12	unidades	\$ 25,20	\$ 13.913,48	\$ 166.961,72
Remaches	14	unidades	\$ 35,00	\$ 19.324,27	\$ 231.891,28
Varillas	1	unidad	\$ 3,90	\$ 2.153,28	\$ 25.839,31
Chapitas metálicas	2	unidades	\$ 5,40	\$ 2.981,46	\$ 35.777,51
Apoyabrazos derechos	1	unidad	\$ 24,00	\$ 13.250,93	\$ 159.011,17
Apoyabrazos izquierdos	1	unidad	\$ 24,00	\$ 13.250,93	\$ 159.011,17
Etiqueta reposera	1	unidad	\$ 2,00	\$ 1.104,24	\$ 13.250,93
Bolsas de nylon	1	unidad	\$ 16,00	\$ 8.833,95	\$ 106.007,44
Cajas de cartón	1	unidad	\$ 5,00	\$ 2.760,61	\$ 33.127,33
Pallets	1	unidad	\$ 15,83	\$ 8.741,93	\$ 104.903,20
Etiqueta	1	unidad	\$ 0,13	\$ 69,02	\$ 828,18
			\$ 933,41	\$ 515.357,21	\$ 6.184.286,53

Fuente: elaboración propia

Tabla 67: Costo MP e Insumos Rep. Alta

Reposera alta	Cantidades Unitarias	Unidad de medida	Costo Unitario	Costo mensual	Costo anual
Tubos de aluminio 7/8"	6,14	metros	\$ 583,30	\$ 268.377,35	\$ 3.220.528,22
Lona coversol	1,75x0,5	metros	\$ 259,47	\$ 119.381,07	\$ 1.432.572,81
Plásticos antideslizantes 7/8"	4	unidades	\$ 4,00	\$ 1.840,41	\$ 22.084,88
Arandelas	12	unidades	\$ 25,20	\$ 11.594,56	\$ 139.134,77
Remaches	12	unidades	\$ 30,00	\$ 13.803,05	\$ 165.636,63
Varillas	1	unidad	\$ 3,90	\$ 1.794,40	\$ 21.532,76
Apoyabrazos derechos	1	unidad	\$ 24,00	\$ 11.042,44	\$ 132.509,30
Apoyabrazos izquierdos	1	unidad	\$ 24,00	\$ 11.042,44	\$ 132.509,30
Etiqueta reposera	1	unidad	\$ 2,00	\$ 920,20	\$ 11.042,44
Bolsas de nylon	1	unidad	\$ 16,00	\$ 7.361,63	\$ 88.339,54
Cajas de cartón	1	unidad	\$ 5,00	\$ 2.300,51	\$ 27.606,11
Pallets	1	unidad	\$ 15,83	\$ 7.284,94	\$ 87.419,33
Etiqueta	1	unidad	\$ 0,13	\$ 57,51	\$ 690,15
			992,83	456.800,52	5.481.606,25

Fuente: elaboración propia

Tabla 68: Costo MP e Insumos Sillón

Sillón	Cantidades Unitarias	Unidad de medida	Costo Unitario	Costo mensual	Costo anual
Tubos de aluminio 1"	5,74	metros	\$ 554,87	\$ 357.413,18	\$ 4.288.958,10
Lona coversol	1,25x0,45	metros	\$ 185,33	\$ 119.381,07	\$ 1.432.572,81
Plásticos antideslizantes 1"	4	unidades	\$ 4,40	\$ 2.834,23	\$ 34.010,72
Arandelas	12	unidades	\$ 25,20	\$ 16.232,39	\$ 194.788,68
Remaches	12	unidades	\$ 30,00	\$ 19.324,27	\$ 231.891,28
Varillas	1	metros	\$ 3,90	\$ 2.512,16	\$ 30.145,87
Apoyabrazos derechos	1	metros	\$ 24,00	\$ 15.459,42	\$ 185.513,03
Apoyabrazos izquierdos	1	metros	\$ 24,00	\$ 15.459,42	\$ 185.513,03
Etiqueta sillón	1	metros	\$ 2,00	\$ 1.288,28	\$ 15.459,42
Bolsas de nylon	1	metros	\$ 16,00	\$ 10.306,28	\$ 123.675,35
Cajas de cartón	1	metros	\$ 5,00	\$ 3.220,71	\$ 38.648,55
Pallets	1	metros	\$ 15,83	\$ 10.198,92	\$ 122.387,07
Etiqueta	1	metros	\$ 0,13	\$ 80,52	\$ 966,21
			\$ 890,66	\$ 573.710,84	\$ 6.884.530,11

Fuente: elaboración propia

Tabla 69: Costo MP e Insumos Rep. Cama

Reposera cama	Cantidades Unitarias	Unidad de medida	Costo Unitario	Costo mensual	Costo anual
Tubos de aluminio 7/8"	6,6	metros	\$ 627,00	\$ 115.393,52	\$ 1.384.722,23
Tubos de aluminio 3/4"	2,2	metros	\$ 179,67	\$ 33.065,98	\$ 396.791,75
Lona coversol	2,5x0,5	metros	\$ 370,67	\$ 68.217,75	\$ 818.613,04
Plásticos antideslizantes 7/8"	4	unidades	\$ 4,00	\$ 736,16	\$ 8.833,95
Arandelas	12	unidades	\$ 25,20	\$ 4.637,83	\$ 55.653,91
Remaches	18	unidades	\$ 45,00	\$ 8.281,83	\$ 99.381,98
Reguladores de posiciones circular	4	unidades	\$ 424,00	\$ 78.033,26	\$ 936.399,08
Resortes 1,5cm	3	unidades	\$ 171,00	\$ 31.470,96	\$ 377.651,52
Etiqueta reposera	1	unidad	\$ 2,00	\$ 368,08	\$ 4.416,98
Bolsas de nylon	1	unidad	\$ 16,00	\$ 2.944,65	\$ 35.335,81
Cajas de cartón	1	unidad	\$ 5,00	\$ 920,20	\$ 11.042,44
Pallets	1	unidad	\$ 1,58	\$ 291,40	\$ 3.496,77
Etiqueta	1	unidad	\$ 0,13	\$ 23,01	\$ 276,06
			\$ 1.871,24	\$ 344.384,63	\$ 4.132.615,53

Fuente: elaboración propia

7.3 Costos de energía eléctrica

La empresa proveedora de energía eléctrica en el Parque Industrial de Gualeguaychú es ENERSA.

Considerando la potencia (kW), el consumo de cada uno de los equipos eléctricos y aplicándole un factor de simultaneidad de 0.85, se llega a los siguientes costos de energía eléctrica.

Tabla 70: Costos de Energía Eléctrica

Máquinaria	Cantidad	Potencia (kW)	Potencia total (kW)	Factor simultaneidad	Potencia activa (kW)	Consumo	Consumo mensual (kW/h)
Sierra ingletadora	1	1,6	1,6	0,85	1,36	10,0	13,6
Dobladora	1	1,4	1,4	0,85	1,19	10,0	11,9
Taladro de banco	1	0,7	0,7	0,85	0,595	10,0	5,95
Máquina de corte (lona)	1	1,8	1,8	0,85	1,53	6,0	9,18
Soldadora por radiofrecuencia	1	1,64	1,64	0,85	1,394	6,0	8,364
Remachadora	1	0,75	0,75	0,85	0,6375	9,0	5,7375
Paletizadora	1	1,9	1,9	0,85	1,615	5,5	8,8825
Televisor	1	0,4	0,4	0,85	0,34	120,0	40,8
Heladera	1	0,3	0,3	0,85	0,255	240,0	61,2
Cafetera	1	0,9	0,9	0,85	0,765	5,5	4,2075
Microondas	1	0,8	0,8	0,85	0,68	16,0	10,88
Dispenser de agua	3	0,6	1,8	0,85	1,53	11,0	16,83
Computadora de escritorio	3	0,52	1,56	0,85	1,326	160,0	212,16
Notebook	3	0,03	0,09	0,85	0,0765	50,0	3,825
Impresora láser	2	0,92	1,84	0,85	1,564	20,0	31,28
Iluminación	25	0,15	3,75	0,85	3,1875	220,0	701,25
Total					18,0455		1.146,05

Fuente: Elaboración propia

Según el consumo obtenido en la tabla anterior, la tarifa correspondiente es T2 – Medianas Demandas, siendo la demanda máxima 29 kW.

Tabla 71: Enersa. Tarifa 2- Medianas Demandas

Tarifa 2- Medianas Demandas		
	Unidad	Importe
Por capacidad de suministro contratada	\$/kW-mes	526,09
Cargo variable por energía	\$/kWh	5,5693

Fuente: Enersa

Cabe aclarar que dicha información fue obtenida del cuadro tarifario de Enersa vigente a partir del 1° de Agosto de 2021 al 31 de Octubre de 2021.

Tabla 72: Costos de Energía Eléctrica

	Costo mensual	Costo anual
Cargo fijo	\$ 9.493,56	\$ 113.922,69
Cargo variable	\$ 6.303,26	\$ 75.639,07
Total	\$ 15.796,81	\$ 189.561,75

Fuente: Elaboración propia

7.4 Costo salarial

El costo de mano de obra incluye al personal jornalizado, mensualizado y al staff. Se utiliza el Convenio Colectivo de Trabajo C.C.T N° 260/75, Rama N° 1: Aluminio.²¹

Para el cálculo de los días laborales teóricos se consideró una jornada laboral de lunes a viernes de 7hs a 16hs.

Las ausencias pagas suman 20 días de licencias ordinarias, 6 días de licencia por enfermedad, 4 días de licencias especiales, 15 feriados nacionales y 2 feriados imprevistos.

Tabla 73: Días Laborales Netos

Días en el año	365
(-) Sábados y domingos	105
Días laborales teóricos	260
(-) Ausencias pagas	47
Días laborales netos	213

Fuente: elaboración propia

Las cargas sociales representan un 73% del básico y las retenciones un 17%.

Tabla 74: Cargas Sociales

Jornal Básico		100%
(+)Ausencias pagas		18,63%
Lic. ordinarias	6,36%	
Lic. por enfermedad	2,27%	
Lic. especiales	1,82%	
Feriados Nacionales	7,73%	
Feriados imprevistos	0,45%	
(+)Sueldo anual complementario		8,33%
Subtotal		127%
(+)Aportes patronales		37%
Jubilación	16%	
Ley 19,032	2%	
Obra Social	6%	
Asignaciones Familiares	8%	
ART	4%	
Fondo Nacional de Empleo	2%	
Seguro de vida obligatorio	0,3%	
Subtotal		164%
(+)Otros conceptos		9%
Despidos	5%	
Ropa de trabajo	4%	
TOTAL		173%
(-) Jornal básico		100,00%
Total cargas sociales		73%

Fuente: elaboración propia

²¹ UOM. *Convenio Colectivo de Trabajo C.C.T N° 260/75, Rama N° 1: Aluminio* Recuperado de: http://uom.org.ar/site/wp-content/uploads/2016/11/Convenio_Colectivo_nro_260-75.pdf

Tabla 75: Retenciones

Jubilación	11%
Ley 19.032	3%
Obra social	3%
Total retenciones	17%

Fuente: elaboración propia

Al personal mensualizado se le pagará un 35% por encima del sueldo básico establecido por convenio; al igual que al personal jornalizado, al cual se le pagará un 35% más del valor hora. (Tabla 57: Sueldos básicos del personal mensualizado de la sección de Recursos Humanos).

Además, todo el personal recibirá adicionales en concepto no remunerativo.

Tabla 76: Costo salarial total

Nombre del puesto	Cantidad	Sueldo básico/Jornal	CS (73%)	Basico-Retenciones (17%)	Adicionales	Sueldo neto	Costo mensual	Costo anual
Gerente General	1	74.631	54.677	61.944	67.168	129.111	196.476	2.554.184
Encargado de Producción	1	68.336	50.065	56.719	27.334	84.053	145.735	1.894.554
Encargado de Administración	1	68.336	50.065	56.719	27.334	84.053	145.735	1.894.554
Encargado de Comercialización	1	68.336	50.065	56.719	27.334	84.053	145.735	1.894.554
Responsable de Almacenes	1	59.175	43.354	49.115	17.753	66.868	120.281	1.563.656
Vendedor	1	59.179	43.357	49.119	11.836	60.954	114.372	1.486.830
Operario	6	56.442	41.351	46.847	5.644	52.491	620.621	8.068.069
Estudio Contable							30.000	360.000
TOTAL							1.518.954	19.716.400

Fuente: elaboración propia

7.5 Costos fijos y variables

La tabla que se presenta a continuación detalla los costos clasificándolos de acuerdo al área en dónde se incurren (producción, administración, comercialización y otros) y según su relación con el volumen de producción (fijos o variables).

Los costos totales surgen de la sumatoria de los costos fijos y variables.

Tabla 77: Costos Fijos y Variables

Costos de producción		Costos fijos		Costos variables	
		Mensuales	Anuales	Mensuales	Anuales
MPD	MP e insumos			1.890.253,20	22.683.038,42
MOD	Operarios	620.620,66	7.447.447,86		
CIF	Amortizaciones producción	93.517,71	1.122.212,56		
	Energía eléctrica	9.493,56	113.922,69	6.303,26	75.639,07
	MOI	868.333,20	10.419.998,45		
	Transporte MP			4.250,00	51.000,00
Costos de administración		71.202,78	854.433,33		
Costos de comercialización		33.100,00	397.200,00		
Otros costos		103.725,00	1.244.700,00		
Subtotales		1.806.492,91	21.677.914,89	1.900.806,46	22.809.677,49
Costos totales mensuales		3.707.299,37			
Costos totales anuales		44.487.592,38			

Fuente: Elaboración propia

Tabla 78: Costos de Administración

Concepto	Mensuales	Anuales
Gerente General	\$196.475,73	\$2.554.184,50
Encargado de Producción	\$145.734,91	\$1.894.553,88
Encargado de Administración	\$145.734,91	\$1.894.553,88
Encargado de Comercialización	\$145.734,91	\$1.894.553,88
Responsable de Almacenes	\$120.281,21	\$1.563.655,67
Vendedor	\$114.371,53	\$1.486.829,84
Honorarios Estudio Contable	\$30.000,00	\$360.000,00
Elementos de oficina	\$7.000,00	\$84.000,00
Gastos varios	\$10.000,00	\$120.000,00
Total	\$915.333,20	\$11.852.331,65

Fuente: Elaboración propia

Tabla 79: Costos de Comercialización

Concepto	Mensuales	Anuales
Página web	\$ 3.500,00	\$ 42.000,00
Publicidad en redes sociales	\$ 6.600,00	\$ 79.200,00
Gastos en fotografía de los productos	\$ 3.000,00	\$ 6.000,00
Influencers	\$ 20.000,00	\$ 60.000,00
Total	\$ 33.100,00	\$ 187.200,00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 80: Otros Costos

Concepto	Mensuales	Anuales
Internet y teléfono	\$ 6.500,00	\$ 78.000,00
Servicio de limpieza	\$ 45.000,00	\$ 540.000,00
Licencia software	\$ 12.250,00	\$ 147.000,00
Total	\$ 63.750,00	\$ 765.000,00

Fuente: Elaboración propia

7.5.1 Costos totales unitarios

Tabla 81: Costos unitarios

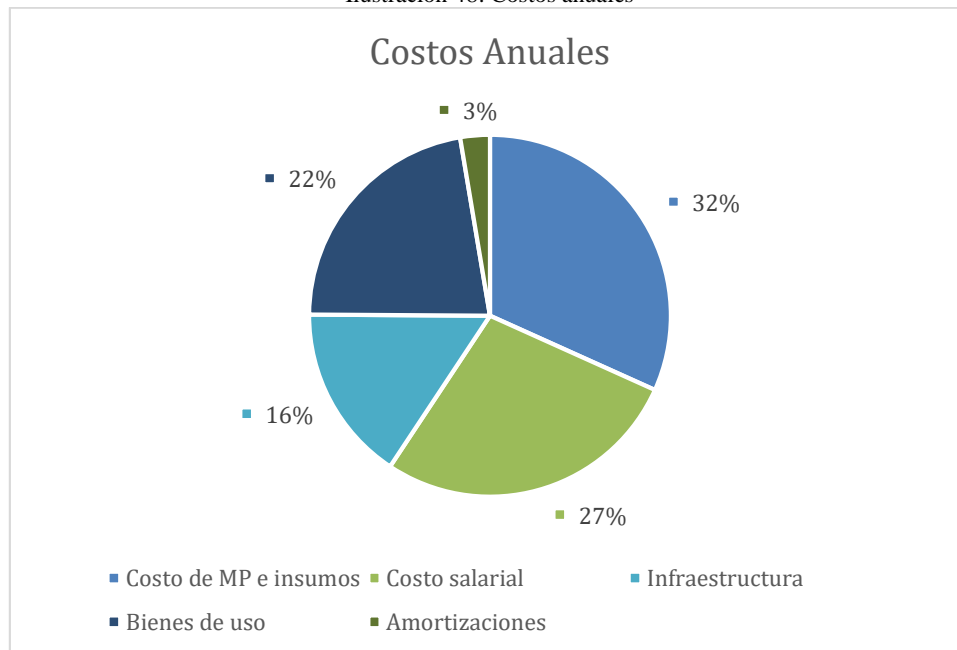
Producto	Reposera baja	Reposera alta	Sillón	Reposera cama
Costos variables				
MPD	933,41	992,83	890,66	1.871,24
Energía eléctrica	3,42	3,42	3,42	3,42
Transporte de MP	2,31	2,31	2,31	2,31
Subtotal	939,15	998,56	896,39	1.876,98
Costos fijos				
CF producción	868,54	868,54	868,54	868,54
CF administración	38,69	38,69	38,69	38,69
CF comercialización	17,99	17,99	17,99	17,99
Otros costos	56,36	56,36	56,36	56,36
Subtotal	981,57	981,57	981,57	981,57
Total por producto	1.920,72	1.980,13	1.877,97	2.858,55
TOTAL	8.637,36			

Fuente: Elaboración propia

7.5.2 Costos anuales

Para conocer la incidencia de cada costo, se realizó el siguiente gráfico, siendo el costo de MP e Insumos el más representativo (32%), seguido por el Costo Salarial (27%), los bienes de uso (22%) la adquisición del terreno y la edificación (6%), y las amortizaciones (3%).

Ilustración 48: Costos anuales



Fuente: elaboración propia

7.6 Punto de equilibrio

Dado que la empresa pretende comercializar distintas líneas de productos donde únicamente comparten el costo fijo, es decir, cada producto tiene su propia contribución marginal con diferentes costos variables, rentabilidades y precios de venta (mayoristas y minoristas), se utilizó el punto de equilibrio ponderado.

Tabla 82: Precios de Venta y Rentabilidad

		Reposera baja	Reposera alta	Sillón	Reposera cama
Costo Unitario		1.920,72	1.980,13	1.877,97	2.858,55
Precio mayorista	Rentabilidad	0,55	0,60	0,55	0,90
	Precio de venta	2.977,11	3.168,21	2.910,85	5.431,24
	Precio de venta + IVA	3.602,31	3.833,53	3.522,12	6.571,80
Precio minorista	Rentabilidad	0,75	0,80	0,75	1,00
	Precio de venta	3.361,26	3.564,24	3.286,44	5.717,10
	Precio de venta + IVA	4.067,12	4.312,73	3.976,59	6.917,69

Fuente: elaboración propia

Ilustración 49: Precios de los accesorios

Bolsillo hermético	\$ 320
Almohada	\$ 270
Correas	\$ 240

Fuente: elaboración propia

Tabla 83: Contribución Marginal Ponderada

Producto	Precio	Costo variable	Ponderación	Contribución marginal	Contribución Marginal Ponderada
Reposera baja (minorista)	3.361,26	939,15	0,15	2.422,11	363,32
Reposera baja (mayorista)	2.977,11	939,15	0,15	2.037,97	305,70
Reposera alta (minorista)	3.564,24	998,56	0,13	2.565,68	320,71
Reposera alta (mayorista)	3.168,21	998,56	0,13	2.169,65	271,21
Sillón (minorista)	3.286,44	868,54	0,18	2.417,90	423,13
Sillón (mayorista)	2.910,85	868,54	0,18	2.042,31	357,40
Reposera cama (minorista)	5.717,10	896,39	0,05	4.820,70	241,04
Reposera cama (mayorista)	5.431,24	896,39	0,05	4.534,85	226,74
			1,00	23.011,17	2.509,24

Fuente: elaboración propia

El punto de equilibrio responde a la siguiente fórmula:

$$PE = \frac{\text{Costos Fijos Totales Anuales}}{\text{Contribución Marginal Ponderada}}$$

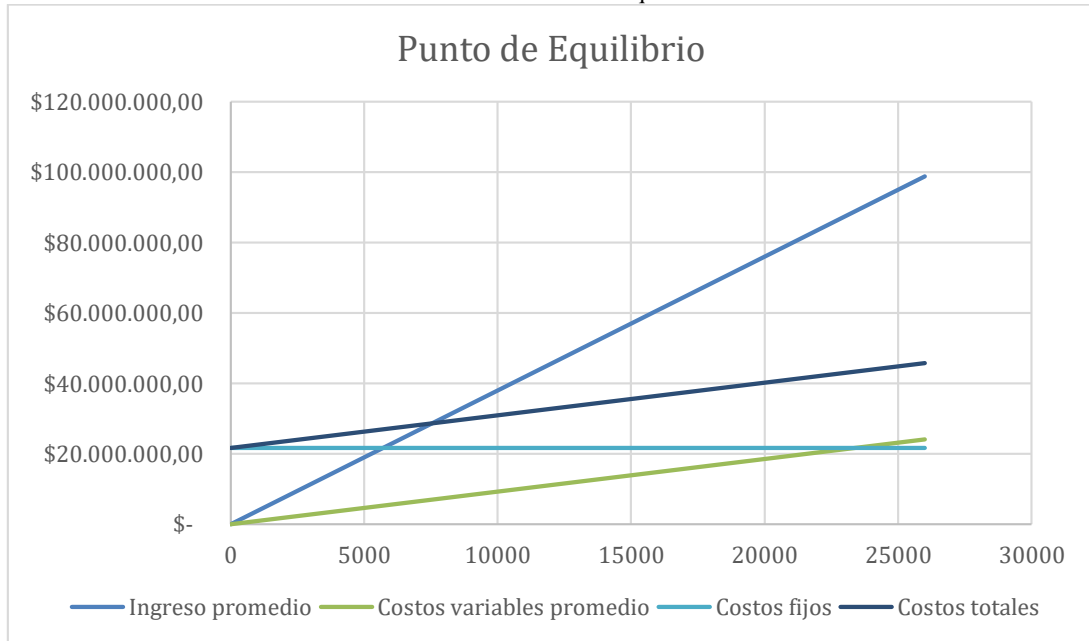
Resolviendo y teniendo en cuenta que los costos fijos totales anuales totalizan \$21.677.914,89 se obtienen los siguientes resultados:

Tabla 84: Punto de equilibrio en unidades y en pesos

Producto	Unidades de equilibrio	Precio	Ingreso de equilibrio
Reposera baja (minorista)	1.295,88	\$ 3.361,26	\$ 4.355.800,49
Reposera baja (mayorista)	1.295,88	\$ 2.977,11	\$ 3.857.994,72
Reposera alta (minorista)	1.079,90	\$ 3.564,24	\$ 3.849.032,49
Reposera alta (mayorista)	1.079,90	\$ 3.168,21	\$ 3.421.362,21
Sillón (minorista)	1.511,87	\$ 3.286,44	\$ 4.968.652,01
Sillón (mayorista)	1.511,87	\$ 2.910,85	\$ 4.400.806,07
Reposera cama (minorista)	431,96	\$ 5.717,10	\$ 2.469.565,37
Reposera cama (mayorista)	431,96	\$ 5.431,24	\$ 2.346.087,10
	8.639		\$ 29.669.300,45

Fuente: elaboración propia

Ilustración 50: Punto de equilibrio



8 ESTUDIO FINANCIERO

8.1 Capital de trabajo

El capital de trabajo arroja valores positivos durante los meses de temporada alta (enero, febrero, marzo, noviembre y diciembre); lo cual es razonable debido a las características del proyecto.

Tabla 85: Capital de trabajo

Meses	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ingreso por ventas al contado (80%)	11.738.436	5.869.218	2.934.609	2.934.609	2.934.609	2.934.609	2.934.609	2.934.609	2.934.609	2.934.609	5.869.218	11.738.436
Ingreso por ventas a crédito 30 días (20%)		2.934.609	1.467.304	733.652	733.652	733.652	733.652	733.652	733.652	733.652	733.652	1.467.304
Costos variable	-1.900.806	-1.900.806	-1.900.806	-1.900.806	-1.900.806	-1.900.806	-1.900.806	-1.900.806	-1.900.806	-1.900.806	-1.900.806	-1.900.806
Costos fijos sin amortizaciones	-1.712.975	-1.712.975	-1.712.975	-1.712.975	-1.712.975	-1.712.975	-1.712.975	-1.712.975	-1.712.975	-1.712.975	-1.712.975	-1.712.975
Stock MP	-1.890.253											
Stock de productos elaborados			-7.668	-8.627	-9.859	-11.503	-13.803	-17.254	-23.005	-34.508		
TOTAL	6.234.401	5.190.045	780.463	45.853	44.620	42.977	40.676	37.226	31.474	19.972	2.989.088	9.591.958

Fuente: elaboración propia

Dado que el proyecto inicia en los meses de temporada alta, es decir, cuando las ventas son fuertes, el capital de trabajo es positivo. Sin embargo, esto no significa que la puesta en marcha no requiera erogaciones de dinero. Es por ello que se calculó un capital de trabajo de 15 días de producción para evitar problemas de liquidez hasta que las ventas se materialicen.

Tabla 86: Capital de trabajo líquido

Capital de trabajo líquido	
Costos variables (15 días)	-950.403
Stock MP	-1.890.253
TOTAL	-2.840.656

Fuente: elaboración propia

8.2 Valor de desecho

Se decidió utilizar como valor de desecho el Método Contable, es decir, que se resta de la inversión en activos fijos las cuotas de amortizaciones que superan la vida útil del proyecto.

Tabla 87: Valor de recuperado

Inversión en activos	27.189.072,57
Amortizaciones	15.290.125,63
Valor de recuperado	11.898.946,94

Fuente: elaboración propia.

8.3 Cash Flow con financiamiento propio

Tabla 88: Cash Flow con financiamiento propio

Períodos (años)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Inversión Activo Fijo	- 27.189.073										
Activo de trabajo	-2.840.656										2.840.656
Valor de desecho											11.898.947
Ingresos por ventas		73.365.223	75.566.179	77.833.165	80.168.160	82.573.204	85.050.400	87.601.912	90.229.970	92.936.869	95.724.975
CV		- 22.809.677	- 23.151.823	- 23.499.100	- 23.851.586	- 24.209.360	- 24.572.501	- 24.941.088	- 25.315.205	- 25.694.933	- 26.080.357
MARGEN BRUTO		50.555.545	52.414.357	54.334.065	56.316.573	58.363.844	60.477.900	62.660.824	64.914.765	67.241.936	69.644.618
CF		- 21.677.915	- 21.677.915	- 21.677.915	- 21.444.582	- 21.444.582	- 21.044.582	- 21.044.582	- 21.044.582	- 21.044.582	- 21.044.582
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		28.877.630	30.736.442	32.656.150	34.871.991	36.919.262	39.433.318	41.616.243	43.870.184	46.197.355	48.600.037
Impuestos		- 10.107.171	- 10.757.755	- 11.429.652	- 12.205.197	- 12.921.742	- 13.801.661	- 14.565.685	- 15.354.564	- 16.169.074	- 17.010.013
UTILIDAD DESP. DE IMPUESTOS		18.770.460	19.978.687	21.226.497	22.666.794	23.997.521	25.631.657	27.050.558	28.515.619	30.028.281	31.590.024
Amortizaciones		1.892.346	1.892.346	1.892.346	1.659.013	1.659.013	1.259.013	1.259.013	1.259.013	1.259.013	1.259.013
UTILIDAD NETA	- 30.029.729	20.662.805	21.871.033	23.118.843	24.325.807	25.656.533	26.890.669	28.309.570	29.774.632	31.287.293	47.588.640

Fuente: elaboración propia.

8.4 Cash Flow con financiamiento de terceros

Como financiamiento de terceros se plantea un escenario optimista en el que se accede a un préstamo del Ministerio de Desarrollo Productivo. El mismo ofrece una tasa fija del 18% anual, montos de quince millones de pesos y plazos de siete años para la devolución.²²

Tabla 89: Crédito Sistema Francés

Años	1	2	3	4	5	6	7
Valor capital	1.235.430	1.457.807	1.720.213	2.029.851	2.395.224	2.826.365	3.335.110
Intereses	2.700.000	2.477.623	2.215.217	1.905.579	1.540.206	1.109.065	600.320
Cuotas	3.935.430	3.935.430	3.935.430	3.935.430	3.935.430	3.935.430	3.935.430

Fuente: elaboración propia.

²² Ministerio de Desarrollo Productivo, créditos FONDEP. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/solicitar-creditos-para-inversion-productiva>

Tabla 90: Cash Flow con financiamiento de terceros.

Períodos (años)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Inversión Inicial	- 27.189.07 3										
Capital de trabajo	- 2.840.656										2.840.656
Valor de desecho											11.898.94 7
Ingresos por ventas		73.365.22 3	75.566.17 9	77.833.16 5	80.168.16 0	82.573.20 4	85.050.40 0	87.601.91 2	90.229.97 0	92.936.86 9	95.724.97 5
CV		- 22.809.67 7	- 23.151.82 3	- 23.499.10 0	- 23.851.58 6	- 24.209.36 0	- 24.572.50 1	- 24.941.08 8	- 25.315.20 5	- 25.694.93 3	- 26.080.35 7
Intereses crédito		- 2.700.000	- 2.477.623	- 2.215.217	- 1.905.579	- 1.540.206	- 1.109.065	-600.320	0	0	0
MARGEN BRUTO		47.855.54 5	49.936.73 4	52.118.84 7	54.410.99 4	56.823.63 8	59.368.83 4	62.060.50 4	64.914.76 5	67.241.93 6	69.644.61 8
CF+Amortizaciones		- 21.677.91 5	- 21.677.91 5	- 21.677.91 5	- 21.444.58 2	- 21.444.58 2	- 21.044.58 2	- 21.044.58 2	- 21.044.58 2	- 21.044.58 2	- 21.044.58 2
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO		26.177.63 0	28.258.81 9	30.440.93 2	32.966.41 2	35.379.05 7	38.324.25 3	41.015.92 3	43.870.18 4	46.197.35 5	48.600.03 7
Impuesto a las ganancias		- 9.162.171	- 9.890.587	- 10.654.32 6	- 11.538.24 4	- 12.382.67 0	- 13.413.48 8	- 14.355.57 3	- 15.354.56 4	- 16.169.07 4	- 17.010.01 3
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS		17.015.46 0	18.368.23 2	19.786.60 6	21.428.16 8	22.996.38 7	24.910.76 4	26.660.35 0	28.515.61 9	30.028.28 1	31.590.02 4
Amortizaciones		1.892.346	1.892.346	1.892.346	1.659.013	1.659.013	1.259.013	1.259.013	1.259.013	1.259.013	1.259.013
Préstamo crédito	15.000.00 0										
Amortización de capital- crédito		- 1.235.430	- 1.457.807	- 1.720.213	- 2.029.851	- 2.395.224	- 2.826.365	- 3.335.110	0	0	0
UTILIDAD NETA	- 15.029.72 9	17.672.37 6	18.802.77 1	19.958.73 9	21.057.33 0	22.260.17 5	23.343.41 2	24.584.25 2	29.774.63 2	31.287.29 3	47.588.64 0

Fuente: elaboración propia.

8.5 VAN, TIR, PR y Curva Fisher

Se utilizan el VAN, la TIR y el PR como indicadores financieros para comparar ambos proyectos y decidir cuál es más conveniente. La tasa mínima aceptable de rentabilidad es del 25%.

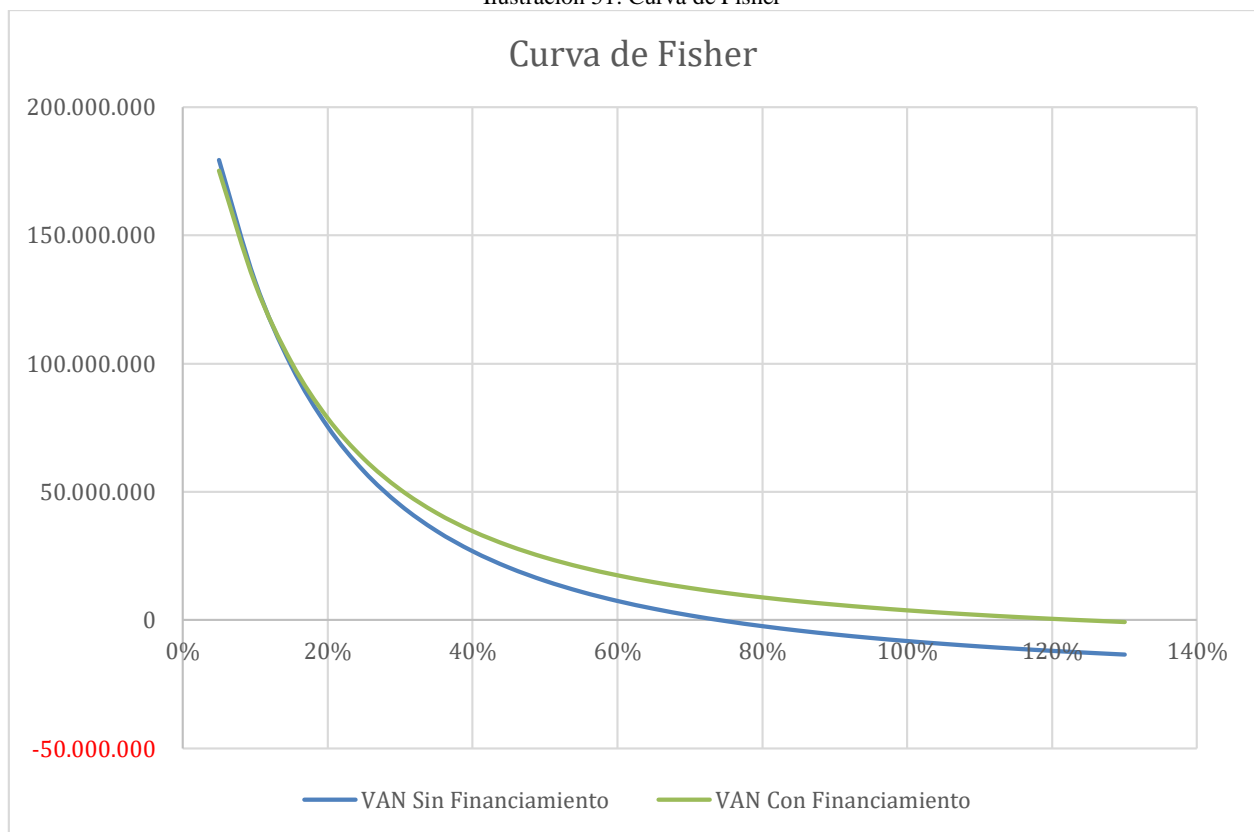
Tabla 91: Comparación de indicadores entre ambos proyectos

Inversión	VAN	TIR	PR
Sin financiamiento	57.996.437	74%	2do
Con financiamiento	62.859.598	124%	1ro

Fuente: elaboración propia

A continuación se presenta la Curva de Fisher para conocer el comportamiento de los flujos de fondo conforme cambian las tasas.

Ilustración 51: Curva de Fisher



Fuente: elaboración propia

Cotejando las alternativas y en términos generales resulta más atractiva la opción de financiamiento con capital de terceros ya que el VAN proyecta valores positivos superiores hasta tasas del 124% y se recupera la inversión un año antes.

9 CONCLUSIÓN

Habiendo analizado cada una de las etapas que componen el proyecto, se puede concluir en que la idea de negocio es viable. Principalmente porque es económicamente rentable y, sumado a esto, los demás factores intervinientes contribuyen positivamente a la puesta en marcha, es decir, existen proveedores nacionales y alto nivel de negociación, las barreras de entrada y salida del sector son bajas, no se requiere personal altamente especializado y hay disponibilidad para la contratación.

Si bien el grado de concentración de la competencia es alto, la demanda está en alza y la propuesta de valor es capaz de diferenciarse haciendo uso de las herramientas del marketing digital, el comercio electrónico y la calidad tanto de los productos como de los accesorios.

Por último, la problemática del financiamiento y las altas tasas de interés mencionadas en el análisis de mercado, no resultan un impedimento dado que, aun financiando la inversión con capital propio, el proyecto la recupera y devuelve flujos positivos a partir del segundo año de vida útil.

ANEXO

Encuesta utilizada para identificar las necesidades y preferencias de los clientes

1. Edad: _____
2. Sexo: Femenino / Masculino / Prefiero no decirlo
3. Ciudad de residencia: _____
4. Lugar de residencia: Casa propia / Casa alquilada / Departamento propio / Departamento alquilado
5. ¿Cuántas personas integran su grupo familiar?: 1 / 2 / 3 / 4 / Más de 5
6. ¿Utiliza reposeras y/o sillones?: Si / No
7. ¿Por qué motivo no utiliza reposeras y/o sillones?: Prefiere utilizar otros asientos / No tiene y no compraría / No tiene pero compraría una
8. ¿En qué ocasión utiliza/utilizaría reposeras y/o sillones? (Puede seleccionar más de una opción):
En la playa / En el jardín / En el campo / En un campamento / Otra
9. Para usted, ¿Qué atributos son importantes en una reposera o sillón? (Puede seleccionar más de una opción): Precio / Comodidad / Calidad / Peso / Diseño / Tamaño / Materiales / Otros
10. En cuanto al diseño de una reposera o sillón, ¿Qué prefiere?: De un único color / Floreada / A rayas / Diseño personalizado
11. ¿Qué accesorios le serían útil en una reposera o sillón? (Puede seleccionar más de una opción):
Bolso hermético para guardar alimentos / Correas para llevar la reposera como mochila / Almohada / Otra
12. Le gustaría que, al comprar una reposera o un sillón, pueda elegir qué accesorios para añadirle?:
Si / No / Tal vez
13. Si tuviera que comprar una reposera o sillón, ¿Dónde lo haría?: En un supermercado / En una tienda / En una ferretería / Por internet
14. ¿Estaría dispuesto a pagar un mayor precio por una reposera o sillón que tenga todos los atributos que usted valora?: Si / No
15. ¿Cómo prefiere pagar sus compras?: Efectivo / Tarjeta (débito o crédito) / Mercado Pago