

**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- II<sup>1</sup>, 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.

---

<sup>1</sup> 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

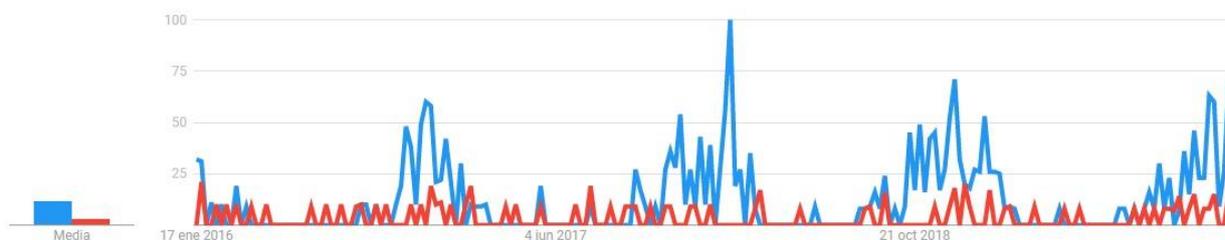
Los sillones y reposeras pertenecen al rubro “muebles de exterior”, el cual además está comprendido por mesas, pufs, camastros, sillones, sillas y bancos. A grandes rasgos este rubro puede clasificarse en “muebles de exterior de diseño” y “muebles de exterior para playa y camping”, dicha clasificación 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*<sup>2</sup> 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.

<sup>2</sup> 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.<sup>3</sup>

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

---

<sup>3</sup> 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](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*<sup>4</sup>, 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.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> 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>.

<sup>5</sup> 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 Infobae<sup>6</sup>, 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:

---

<sup>6</sup> 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*”<sup>7</sup> 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.<sup>8</sup>

### 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%                       |

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

<sup>8</sup> 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.<sup>9</sup>

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.<sup>10</sup>

**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.

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

<sup>10</sup> Bredaga 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                  |
|-----------------------|-------------------------------|-------------------|--|-------------------|-------------------------|
| <b>Solcito</b>        | Urdinarrain, Entre Ríos       | 42                | Mesas, sillas, sillones, reposeras, sombrillas, carros playeros                                    | Interno y Externo | Mayoristas              |
| <b>Lagos SA</b>       | Rosario, Santa Fe             | >50               | Reposeras, sillones, sillas, mesas, etc.   | Interno           | Mayoristas              |
| <b>Descansar SA</b>   | Maciel, Santa Fe              | >30               | Mesas, sillones, reposeras, sombrillas, inflables, camas plegables, conservadoras, carros playeros | Interno           | Mayoristas              |
| <b>Posta SRL</b>      | Caseros, Buenos Aires         | 40                | Mesas, sillones, reposeras, bancos, tablas de planchar, fundas para tablas de planchar, tendederos | Interno           | Mayoristas              |
| <b>Salix</b>          | Santa Fe, Santa Fe            | 51                | Sillones, reposeras, bancos  | Interno           | Minoristas y mayoristas |
| <b>Calipso</b>        | José Ingenieros, Buenos Aires | >15               | Sillones, reposeras, bancos  | Interno           | Mayoristas              |
| <b>Descansito SRL</b> | Santa Fe, Santa Fe            | 13                | Sillones, reposeras, sombrillas, tendederos, tablas de planchar                                    | Interno           | Mayoristas              |
| <b>Alumel</b>         | Venado Tuerto, Santa Fe       | >20               | Sillones, reposeras, sombrillas, carros playeros   | Interno           | Mayoristas              |
| <b>ApuShop</b>        | Mar del Plata, Buenos Aires   | -                 | Cuadros decorativos, reposeras personalizadas  | Interno           | Minoristas y mayoristas |
| <b>Mi Sol</b>         | Villa Nueva, Córdoba          | -                 | Mesas, sillones, reposeras, tendederos   | Interno           | Mayoristas              |

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

| <b>Empresa</b>   | <b>Reposera baja</b> | <b>Reposera alta</b> | <b>Sillón</b>      | <b>Reposera-cama</b> |
|------------------|----------------------|----------------------|--------------------|----------------------|
| 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     |
| <b>PROMEDIOS</b> | <b>\$ 8.428,57</b>   | <b>\$ 9.595,00</b>   | <b>\$ 8.131,00</b> | <b>\$ 35.590,00</b>  |

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 |
| <b>Solcito</b>               | Si               | Si       | Si            | Si        | No            | Si        | No                | Si           | No              |
| <b>Posta SRL</b>             | No               | Si       | No            | Si        | No            | No        | No                | Si           | -               |
| <b>Descansar SA</b>          | No               | Si       | Si            | Si        | No            | No        | No                | Si           | No              |
| <b>Salix</b>                 | No               | Si       | Si            | Si        | No            | Si        | Si                | -            | -               |
| <b>Calipso</b>               | Si               | Si       | No            | No        | No            | No        | No                | -            | No              |
| <b>Descansito SRL</b>        | Si               | No       | Si            | Si        | No            | No        | -                 | -            | -               |
| <b>Alumel</b>                | Si               | Si       | Si            | No        | No            | No        | -                 | -            | -               |
| <b>ApuShop</b>               | Si               | Si       | Si            | Si        | No            | No        | -                 | -            | No              |
| <b>Mi Sol</b>                | No               | No       | Si            | No        | No            | No        | -                 | -            | No              |
| <b>Reposol</b>               | Si               | Si       | Si            | Si        | Si            | No        | Si                | -            | -               |
| <b>Metalfranch SRL</b>       | No               | Si       | No            | No        | No            | Si        | -                 | Si           | -               |
| <b>Lety Camping</b>          | No               | Si       | Si            | Si        | No            | No        | Si                | -            | Si              |
| <b>Ecofer Industrial SRL</b> | 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<br>(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-<br>NES | ACERO | ASIENTO                 |                 |             | DIMENSIONES<br>(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-<br>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-<br>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<br>(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<br>(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.

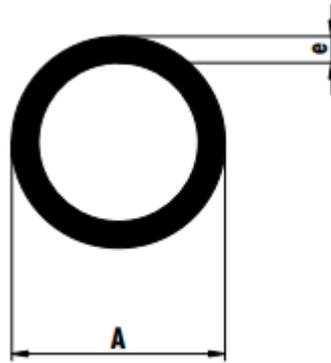
Para la fabricación de reposeras y sillones se necesitan tubos redondos extruídos de aluminio de las siguientes medidas:

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.

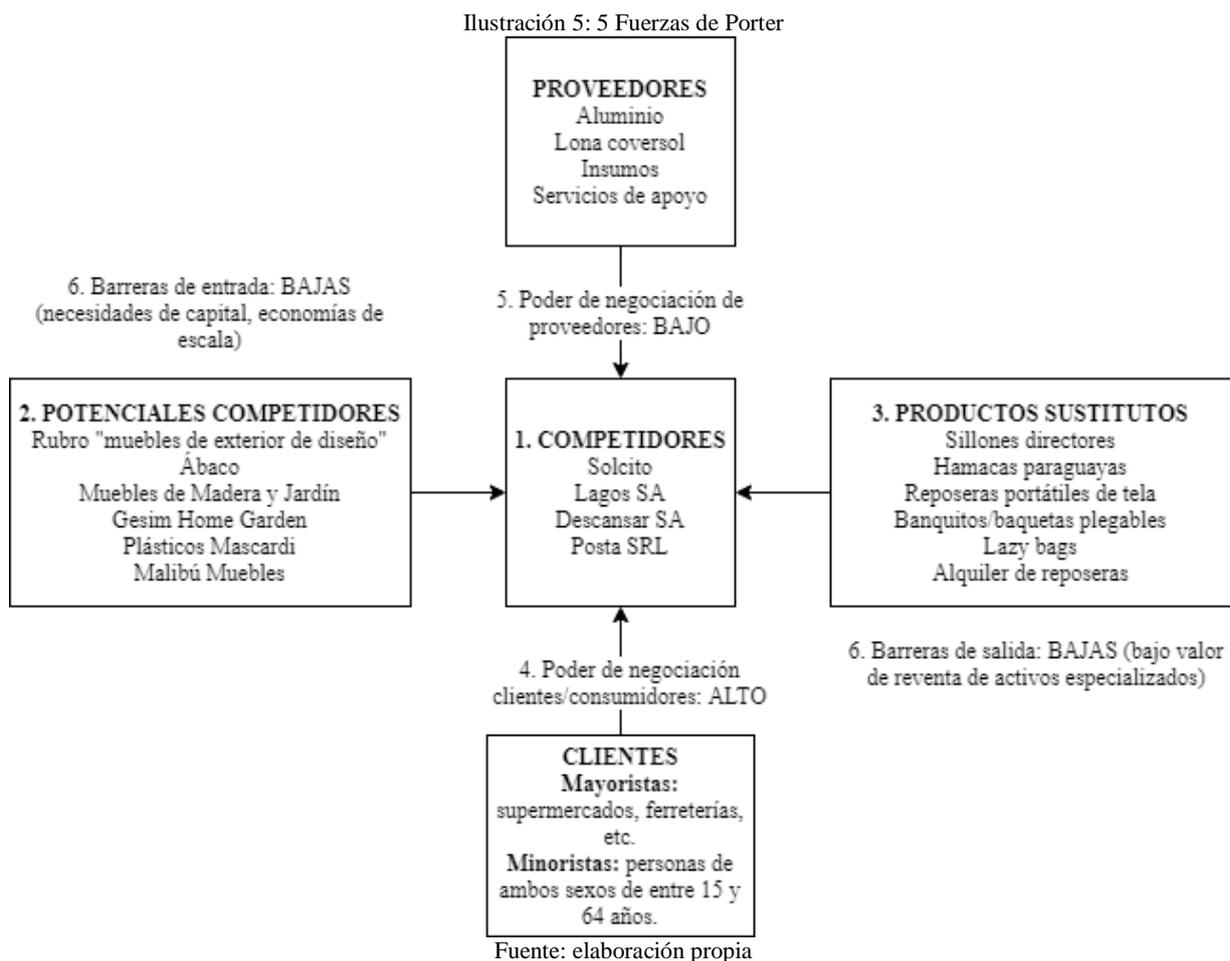
Existe una variada oferta de todos los anteriores, por lo que el poder de negociación está en manos de la empresa, exceptuando los proveedores de maquinaria.

### 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 <sup>11</sup>.
- % 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.

---

<sup>11</sup> 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         |
|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------------|--------------|-----------------|---------------|
| <b>18-25</b> | 18,4%        | 16,6%        | 11,3%        | 10,8%        | 0,5%        | 0,5%         | 0,2%            | <b>58%</b>    |
| <b>25-32</b> | 2,6%         | 2,3%         | 1,6%         | 1,5%         | 0,1%        | 0,1%         | 0,0%            | <b>8%</b>     |
| <b>32-39</b> | 1,3%         | 1,2%         | 0,8%         | 0,8%         | 0,0%        | 0,0%         | 0,0%            | <b>4%</b>     |
| <b>39-46</b> | 3,2%         | 2,9%         | 2,0%         | 1,9%         | 0,1%        | 0,1%         | 0,0%            | <b>10%</b>    |
| <b>46-53</b> | 4,2%         | 3,8%         | 2,6%         | 2,5%         | 0,1%        | 0,1%         | 0,1%            | <b>13%</b>    |
| <b>53-60</b> | 1,0%         | 0,9%         | 0,6%         | 0,6%         | 0,0%        | 0,0%         | 0,0%            | <b>3%</b>     |
| <b>60-67</b> | 0,3%         | 0,3%         | 0,2%         | 0,2%         | 0,0%        | 0,0%         | 0,0%            | <b>1%</b>     |
| <b>67-74</b> | 0,0%         | 0,0%         | 0,0%         | 0,0%         | 0,0%        | 0,0%         | 0,0%            | <b>0%</b>     |
| <b>74-81</b> | 0,6%         | 0,6%         | 0,4%         | 0,4%         | 0,0%        | 0,0%         | 0,0%            | <b>2%</b>     |
| <b>TOTAL</b> | <b>31,6%</b> | <b>28,5%</b> | <b>19,4%</b> | <b>18,6%</b> | <b>0,8%</b> | <b>0,8%</b>  | <b>0,4%</b>     | <b>100,0%</b> |

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      |
|-----------------------------------|-------|--------|-------|------------|--------|--------------|-----------------|------------|
| <b>Bolso hermético</b>            | 4,8%  | 4,4%   | 3,0%  | 2,8%       | 0,1%   | 0,1%         | 0,1%            | <b>15%</b> |
| <b>Correas para transportarla</b> | 8,5%  | 7,6%   | 5,2%  | 5,0%       | 0,2%   | 0,2%         | 0,1%            | <b>27%</b> |

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

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

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

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

| <b>FICHA TÉCNICA</b>   |   | <br><b>REPSER</b> |                          |
|--|---|--|--------------------------|
| <b>PRODUCTO:</b> Reposera baja<br><b>CÓDIGO:</b> PT-01                             |   | <b>Fecha de actualización:</b> ___/___/___<br><b>Página:</b> 1/1                                     |                          |
|  |   |  |                          |
| <b>CARACTERÍSTICAS GENERALES</b>   | Materiales: tubos de aluminio y lona coversol.<br>Peso unitario: 3,3 kg.<br>Unidades por bulto: 6<br>Dimensiones de la caja (cm): 575x465x788 - (0,2181m <sup>3</sup> por caja)<br>Peso de la caja: 20kg.<br>Bultos por pallet: 8 |  |                          |
| <b>MATERIAS PRIMAS</b>   | <b>CANTIDAD</b>   | <b>UNIDAD DE MEDIDA</b>  |                          |
| 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)  |                          |
| <b>INSUMOS</b>   | <b>CANTIDAD</b>   | <b>UNIDAD DE MEDIDA</b>  |                          |
| 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   |                          |
| <b>ACCESORIOS</b>  |   | <b>COLORES</b>   |                          |
| 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

| <b>FICHA TÉCNICA</b>  |  | <br><b>REPSER</b> |                          |
|---|--|--|--------------------------|
| <b>PRODUCTO:</b> Reposera alta<br><b>CÓDIGO:</b> PT-02                              | <b>Fecha de actualización:</b> ___/___/___<br><b>Página:</b> 1/1   |  |                          |
|  |  |  |                          |
| <b>CARACTERÍSTICAS GENERALES</b>  | Materiales: tubos de aluminio y lona coversol.<br>Peso unitario: 2,7 kg.<br>Unidades por bulto: 6<br>Dimensiones de la caja (cm): 580x410x940 - (0,2210m3 por caja)<br>Peso de la caja: 16 kg.<br>Bultos por pallet: 8 |  |                          |
| <b>MATERIAS PRIMAS</b>  | <b>CANTIDAD</b>  | <b>UNIDAD DE MEDIDA</b>  |                          |
| Tubo de aluminio 7/8"   | 6,14   | m  |                          |
| Lona coversol   | 1,75 x 0,5   | m (largo x ancho)  |                          |
| <b>INSUMOS</b>  | <b>CANTIDAD</b>  | <b>UNIDAD DE MEDIDA</b>  |                          |
| 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   |                          |
| <b>ACCESORIOS</b>   |  | <b>COLORES</b>   |                          |
| 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 9: Ficha técnica sillón

| <b>FICHA TÉCNICA</b>  |  | <br><b>REPSEER</b> |
|---|--|---|
| PRODUCTO: Sillón<br>CÓDIGO: PT-03   | Fecha de actualización: ___/___/___<br>Página: 1/1   |   |
|  |  |   |
| <b>CARACTERÍSTICAS GENERALES</b>  | Materiales: tubos de aluminio y lona coversol.<br>Peso unitario: 2,83 kg.<br>Unidades por bulto: 6<br>Dimensiones de la caja (cm): 575x465x788 - (0,2185 m3 por caja)<br>Peso de la caja: 17 kg.<br>Bultos por pallet: 8 |   |
| <b>MATERIAS PRIMAS</b>  | <b>CANTIDAD</b>  | <b>UNIDAD DE MEDIDA</b>   |
| Tubo de aluminio 1"   | 5,74   | m   |
| Lona coversol   | 1,25 x 0,45  | m (largo x ancho)   |
| <b>INSUMOS</b>  | <b>CANTIDAD</b>  | <b>UNIDAD DE MEDIDA</b>   |
| 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  |
| <b>ACCESORIOS</b>   | <b>COLORES</b>   |   |
| Bolsillo hermético <input type="checkbox"/>   | Rojo <input type="checkbox"/>  |   |
| Correas <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

| <b>FICHA TÉCNICA</b>  |   | <br><b>REPSER</b> |
|---|---|--|
| PRODUCTO: Reposera-cama<br>CÓDIGO: PT-04  | Fecha de actualización: ___/___/___<br>Página: 1/1  |  |
|  |   |  |
| <b>CARACTERÍSTICAS GENERALES</b>  | Materiales: tubos de aluminio y lona coversol.<br>Peso unitario: 3 kg.<br>Unidades por bulto: 6<br>Dimensiones de la caja (cm): 580x410x940 - (0,2210m <sup>3</sup> por caja)<br>Peso de la caja: 16 kg.<br>Bultos por pallet: 8            |  |
| <b>MATERIAS PRIMAS</b>  | <b>CANTIDAD</b>   | <b>UNIDAD DE MEDIDA</b>  |
| 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)  |
| <b>INSUMOS</b>  | <b>CANTIDAD</b>   | <b>UNIDAD DE MEDIDA</b>  |
| 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   |
| <b>ACCESORIOS</b>   | <b>COLORES</b>  |  |
| Almohada <input type="checkbox"/>   | Rojo <input type="checkbox"/><br>Azul <input type="checkbox"/><br>Verde <input type="checkbox"/><br>Fucsia <input type="checkbox"/><br>Naranja <input type="checkbox"/><br>Negro <input type="checkbox"/><br>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.<sup>12</sup> 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        |
| <b>TOTAL</b>     |  |  |   |                               | <b>\$ 6.600</b> | <b>\$ 79.200</b> |

Fuente: elaboración propia.

<sup>12</sup> 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).

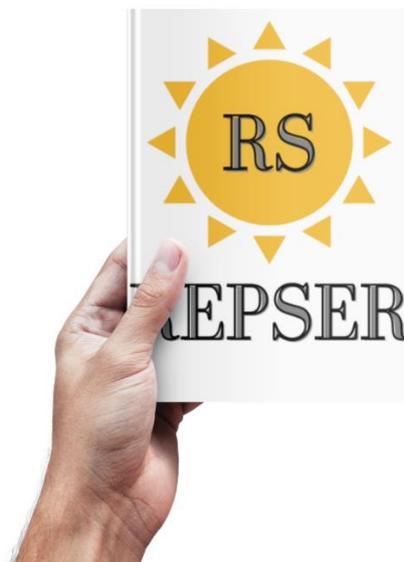
Por otro lado, a los clientes mayoristas se les regalará *merchandising* como estrategia de posicionamiento de la marca, sobre todo para intensificar el lanzamiento durante los primeros años. A continuación se presentan dos propuestas que podrían utilizarse (anotadores y tazas con el logo de la empresa).

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            |
| <b>PROMEDIO POR PROVINCIA (km)</b> | <b>398</b>   |                   | <b>459</b>                  |                  |

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    |
| <b>TOTAL</b>         | <b>30</b>    | <b>33</b>     | <b>7</b>   | <b>2</b>     |       |

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 país<sup>13</sup>. 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)<sup>14</sup> 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:

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

<sup>14</sup> 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          |
| <b>TOTAL</b>                    | <b>100%</b> | <b>3,2</b>   | <b>3,4</b> |

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

|   | <b>Gualeguaychú</b> | <b>Paraná</b> |
|---|---------------------|---------------|
| 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            |
| <b>Principales servicios brindados:</b> |                     |               |
| 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                            | <b>2,5</b>                  | <b>3</b>         |

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%        | <b>3,00</b>             | <b>4,40</b>  |

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 reglamentario<sup>15</sup>.

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.

---

<sup>15</sup> 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%<br>(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 | <b>Distribución en Buenos Aires</b>    |                           |                         |
|                                | 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            |
|                                | <b>Distribución en Entre Ríos</b>      |                           |                         |
|                                | 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            |
| <b>Total</b>                   |  | 2949,4                    | \$ 265.446,00           |
| <b>Total 40 viajes</b>         |  |                           | <b>\$ 10.617.840,00</b> |

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

| <b>PROCESO PRODUCTIVO</b>  |  | <br><b>REPSER</b> |
|--|--|--|
| <b>PRODUCTO:</b> Reposera baja<br><b>CÓDIGO:</b> PT-01   |  | Fecha de actualización: ___/___/___<br>Página: 1/1   |
| PROCESO DE FABRICACIÓN   |  |  |
| <b>Nombre del proceso:</b><br>Corte tubos aluminio<br><b>Máquinas y herramientas:</b><br>Sierra ingletadora circular<br><b>RRHH:</b><br>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). |  |
| <b>Nombre del proceso:</b><br>Doblado y perforado<br><b>Máquinas y herramientas:</b><br>Dobladora y Perforadora/<br>Taladro de banco<br><b>RRHH:</b><br>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  |  |
| <b>Nombre del proceso:</b><br>Corte lona coversol<br><b>Máquinas y herramientas:</b><br>Máquina de corte<br><b>RRHH:</b><br>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.  |  |
| <b>Nombre del proceso:</b><br>Soldado lona coversol<br><b>Máquinas y herramientas:</b><br>Soldadora por radiofrecuencia<br><b>RRHH:</b><br>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.  |  |
| <b>Nombre del proceso:</b><br>Ensamble<br><b>Máquinas y herramientas:</b><br>Remachadora<br>Llaves, pinzas, martillos<br><b>RRHH:</b><br>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><b>Nombre del proceso:</b><br/>Embalaje y paletizado</p> <p><b>Máquinas y herramientas:</b><br/>Paletizadora</p> <p><b>RRHH:</b><br/>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>  |  | <br><b>REPSER</b> |
| PRODUCTO: Reposera alta<br>CÓDIGO: PT-02   |  | Fecha de actualización: ___/___/___<br>Página: 1/1  |
| <b>PROCESO DE FABRICACIÓN</b>  |  |   |
| <p><b>Nombre del proceso:</b><br/>Corte tubos aluminio</p> <p><b>Máquinas y herramientas:</b><br/>Sierra ingletadora circular</p> <p><b>RRHH:</b><br/>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><b>Nombre del proceso:</b><br/>Doblado y perforado</p> <p><b>Máquinas y herramientas:</b><br/>Dobladora y Perforadora/ Taladro de banco</p> <p><b>RRHH:</b><br/>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><b>Nombre del proceso:</b><br/>Corte lona coversol</p> <p><b>Máquinas y herramientas:</b><br/>Máquina de corte</p> <p><b>RRHH:</b><br/>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><b>Nombre del proceso:</b><br/>Soldado lona coversol</p> <p><b>Máquinas y herramientas:</b><br/>Soldadora por radiofrecuencia</p> <p><b>RRHH:</b><br/>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><b>Nombre del proceso:</b><br/>Ensamble</p> <p><b>Máquinas y herramientas:</b><br/>Remachadora<br/>Llaves, pinzas, martillos</p> <p><b>RRHH:</b><br/>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><b>Nombre del proceso:</b><br/>Embalaje y paletizado</p> <p><b>Máquinas y herramientas:</b><br/>Paletizadora</p> <p><b>RRHH:</b><br/>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>  |   | <br><b>REPSER</b> |
| <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><b>Nombre del proceso:</b><br/>Corte tubos aluminio</p> <p><b>Máquinas y herramientas:</b><br/>Sierra ingletadora circular</p> <p><b>RRHH:</b><br/>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><b>Nombre del proceso:</b><br/>Doblado y perforado</p> <p><b>Máquinas y herramientas:</b><br/>Dobladora y Perforadora/ Taladro de banco</p> <p><b>RRHH:</b><br/>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><b>Nombre del proceso:</b><br/>Corte lona coversol</p> <p><b>Máquinas y herramientas:</b><br/>Máquina de corte</p> <p><b>RRHH:</b><br/>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><b>Nombre del proceso:</b><br/>Soldado lona coversol</p> <p><b>Máquinas y herramientas:</b><br/>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><b>RRHH:</b><br/>Operario (1)</p>   |   |
| <p><b>Nombre del proceso:</b><br/>Ensamble</p> <p><b>Máquinas y herramientas:</b><br/>Remachadora<br/>Llaves, pinzas, martillos</p> <p><b>RRHH:</b><br/><br/>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><b>Nombre del proceso:</b><br/>Embalaje y paletizado</p> <p><b>Máquinas y herramientas:</b><br/>Paletizadora</p> <p><b>RRHH:</b><br/>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><b>Nombre del proceso:</b><br/>Corte tubos aluminio</p> <p><b>Máquinas y herramientas:</b><br/>Sierra ingletadora circular</p> <p><b>RRHH:</b><br/>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><b>Nombre del proceso:</b><br/>Doblado y perforado</p> <p><b>Máquinas y herramientas:</b><br/>Dobladora y Perforadora/ Taladro de banco</p> <p><b>RRHH:</b><br/>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><b>Nombre del proceso:</b><br/>Corte lona coversol</p> <p><b>Máquinas y herramientas:</b><br/>Máquina de corte</p> <p><b>RRHH:</b><br/>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><b>Nombre del proceso:</b><br/>Soldado lona coversol</p> <p><b>Máquinas y herramientas:</b><br/>Soldadora por radiofrecuencia</p> <p><b>RRHH:</b><br/>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><b>Nombre del proceso:</b><br/>Ensamble</p> <p><b>Máquinas y herramientas:</b><br/>Remachadora<br/>Llaves, pinzas, martillos</p> <p><b>RRHH:</b><br/>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><b>Nombre del proceso:</b><br/>Embalaje y paletizado</p> <p><b>Máquinas y herramientas:</b><br/>Paletizadora</p> <p><b>RRHH:</b><br/>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

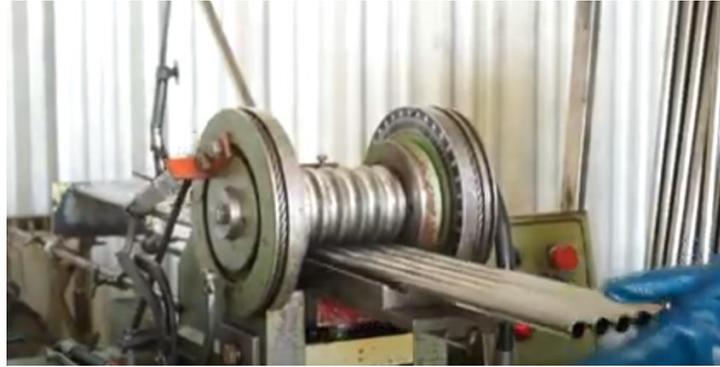
Tabla 47: Datos sierra circular

|                       |   |
|-----------------------|---|
| <b>Descripción</b>    | Sierra semiautomática de disco para corte de metales, con alto rendimiento de corte. Práctica y segura.   |
| <b>Proveedor</b>      | Vendedor de Mercado Libre, Faerna SRL. Ubicado en Wilde, Buenos Aires.  |
| <b>Datos técnicos</b> | <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

|                       |  |
|-----------------------|--|
| <b>Descripción</b>    | Taladro perforador industrial “de pie” con mesa doble giratoria sobre el parante y su propio eje (360 grados).   |
| <b>Proveedor</b>      | RMG Argentina.   |
| <b>Datos técnicos</b> | <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

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

|                       |  |
|-----------------------|--|
| <b>Descripción</b>    | 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. |
| <b>Proveedor</b>      | UNDA, sucursal Rosario Argentina.  |
| <b>Datos técnicos</b> | Consumo: 1,53 kw/h<br>Modelo: ULC-4000<br>Potencia salida kw: 6,5<br>Consumo kva: 6,5<br>Superficie soldadura: 100 cm <sup>2</sup><br>Voltaje: 220<br>Recorrido: 150 mm<br>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

|                       |  |
|-----------------------|--|
| <b>Descripción</b>    | Máquina industrial diseñada para el rápido retirado y colocado de remaches de ¼”.  |
| <b>Proveedor</b>      | Silvana Fernanda (vendedora en Mercado Libre).   |
| <b>Fabricante</b>     | INDUX, México.   |
| <b>Datos técnicos</b> | <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

|                       |   |
|-----------------------|---|
| <b>Descripción</b>    | 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.  |
| <b>Proveedor</b>      | FORMACO, Packaging Industrial. Empresa ubicada en Lomas de Zamora, Provincia de Buenos Aires.   |
| <b>Datos técnicos</b> | <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         |
| <b>TOTAL</b>                                      | <b>1,0</b> | <b>22.085</b>                       | <b>1.840</b> | <b>61</b> |

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         |
| <b>TOTAL</b>                          | <b>22.085</b> | <b>22.747</b> | <b>23.430</b> | <b>24.133</b> | <b>24.857</b> |

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<br>CÓDIGO: PT-01                                   |               |              | Fecha de actualización: ___/___/___<br>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                         |
| <b>Subtotal</b>  |               | <b>2,16</b>  |  |   |                |   |   |   |
| 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                     |
| <b>Subtotal</b>  |               | <b>6,41</b>  |  |   |                |   |   |   |
| 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  |   |                |   |   |   |
| <b>Subtotal</b>  |               | <b>5,71</b>  |  |   |                |   |   |   |
| <b>TOTAL</b>   |               | <b>7,87</b>  |  |   |                |   |   |   |

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

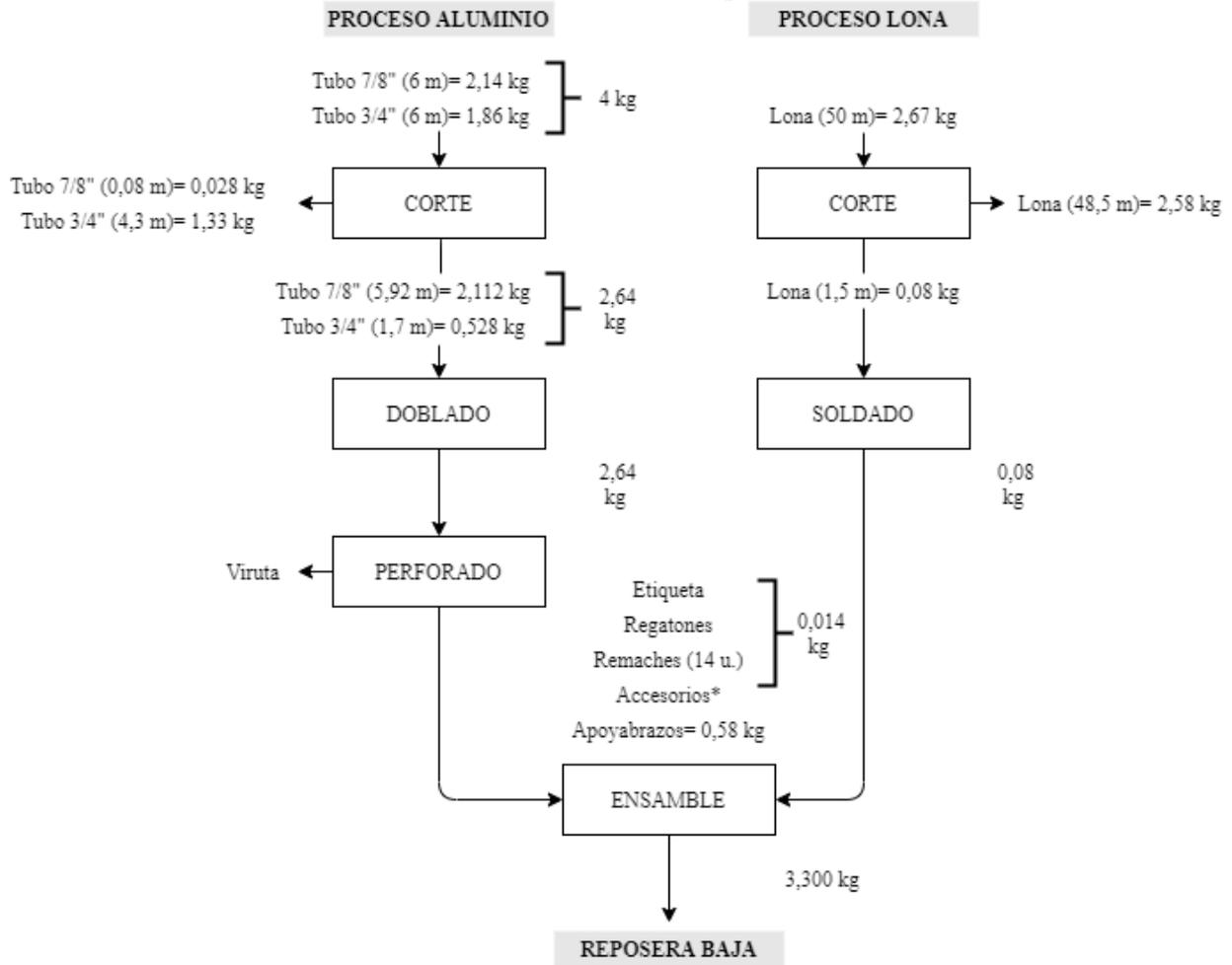
|                                 |                                 |
|---------------------------------|---------------------------------|
| Producción mensual en unidades  | 1.840                           |
| Productos a stockear en 9 meses | 16.564                          |
| Productos por pallet            | 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.

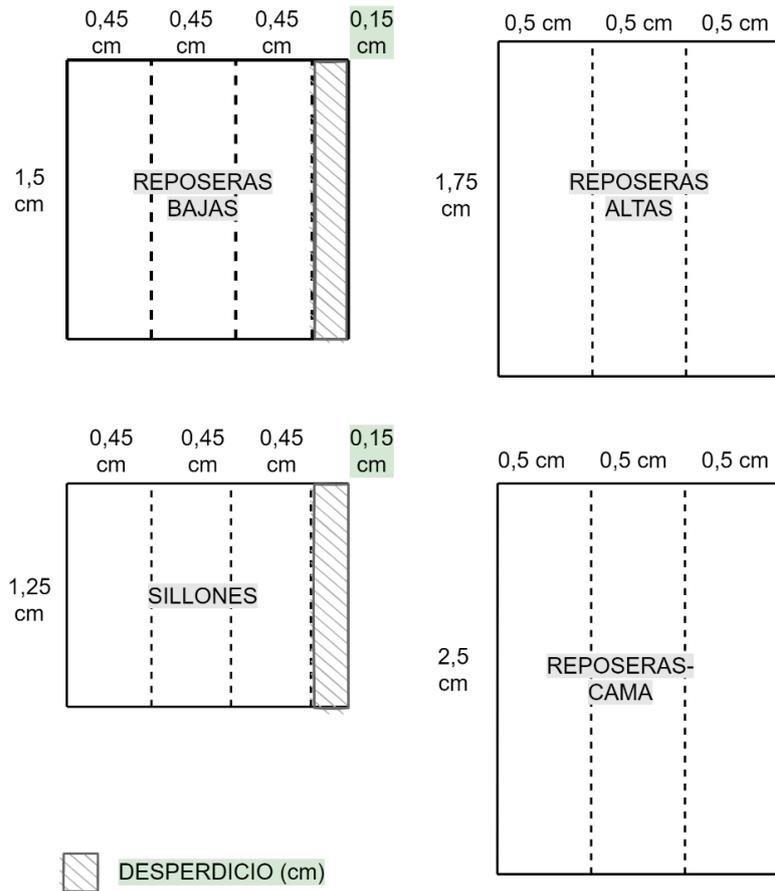
Ilustración 30: Balance de masa reposera baja



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: Flexxus<sup>16</sup>, Apollo<sup>17</sup> y Oracle<sup>18</sup>.

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>

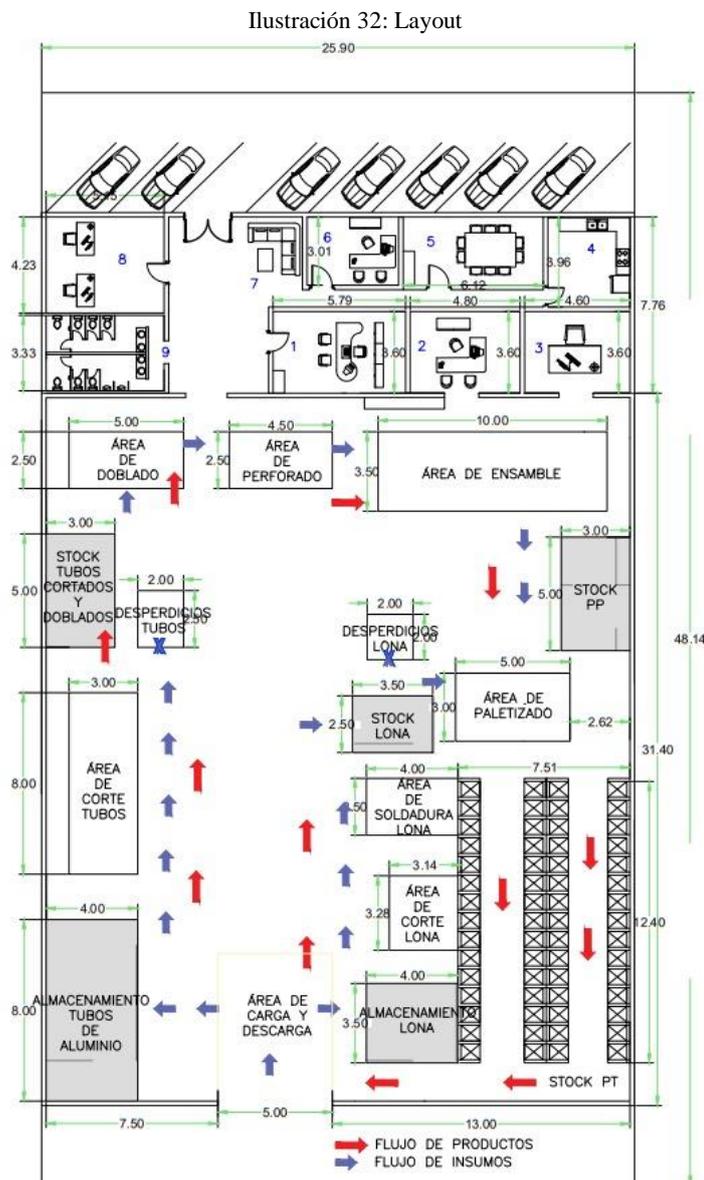
18 Oracle Sw. *Sow de gestión: caratectísticas de los paquetes*. Recuperado de: <https://www.oracle.com/ar/solutions/>

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*.

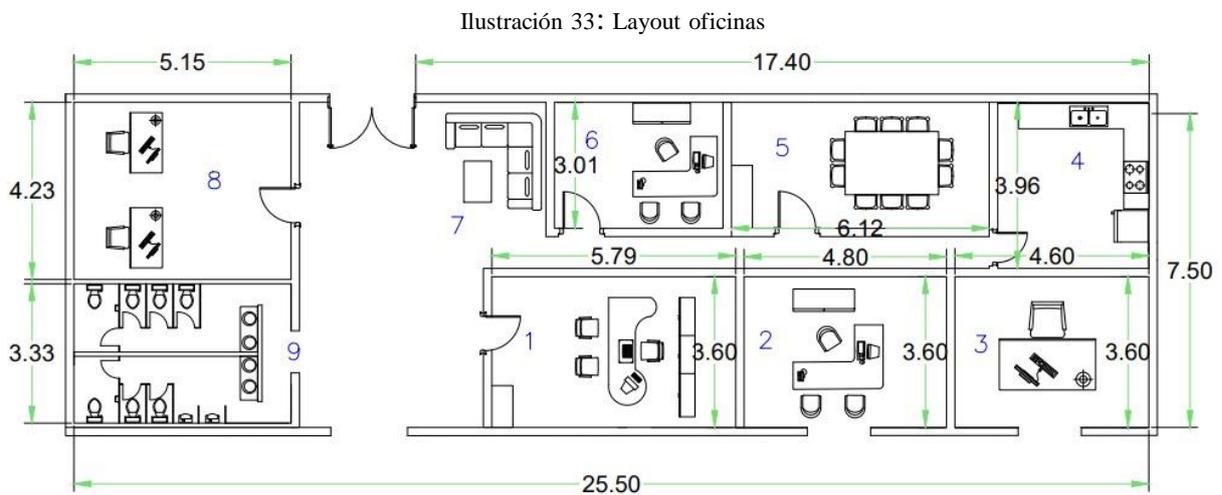
### 4.9 Layout

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).

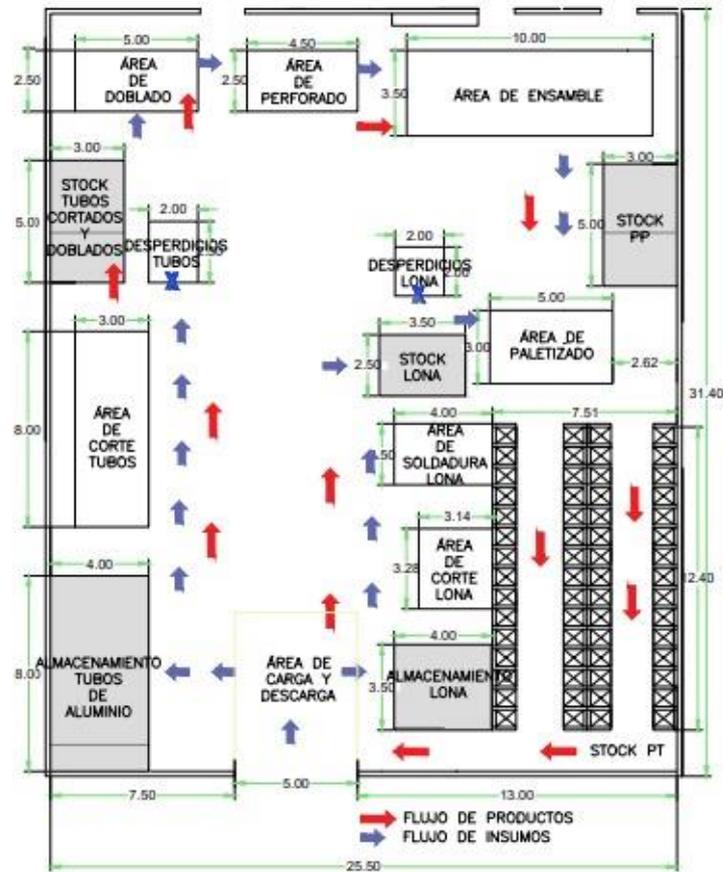


- 1- Oficina del gerente general
- 2- Oficina del responsable de producción
- 3- Oficina del responsable de almacenes
- 4- Cocina
- 5- Sala de capacitaciones/ comedor
- 6- Oficina del vendedor
- 7- Recepción
- 8- Oficina del responsable de administración y del responsable de comercialización
- 9- Baños



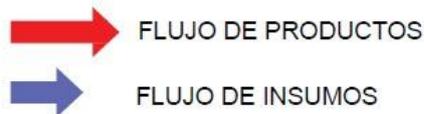
Fuente: elaboración propia

Ilustración 34: Layout planta productiva



Fuente: elaboración propia

Ilustración 35: Referencias flujos de planta



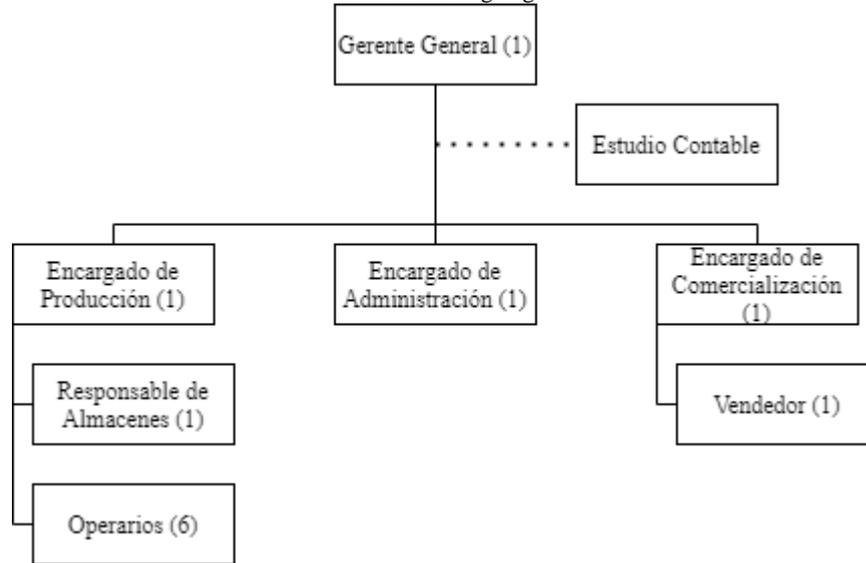
Fuente: elaboración propia

## 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

|  |  |                |  |
|--|--|----------------|--|
| <b>PERFIL DEL PUESTO PARA GERENCIA</b>   |  | Código: PPT-01 | <br><b>REPSER</b> |
| <b>OCUPANTE DEL PUESTO:</b>  |  |                |  |
| <b>GERENTE GENERAL</b>   |  |                |  |
| Área de trabajo:   | Planta Parque Industrial   |                |  |
| Sector de trabajo:   | Planta Parque Industrial   |                |  |
| En dependencia de:   | -  |                |  |
| Personal a cargo:  | Encargado de Producción, Administración y Comercialización.  |                |  |
| <b>PERFIL REQUERIDO PARA EL PUESTO DE TRABAJO</b>  |  |                |  |
| 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.   |                |  |
| <b>RESPONSABILIDADES GENERALES A DESEMPEÑAR</b>  |  |                |  |
| 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

|  |   |                |  |
|--|---|----------------|--|
| <b>PERFIL DEL PUESTO PARA ENGARGADO DE PRODUCCIÓN</b>    |   | Código: PPT-02 | <br><b>REPSER</b> |
| <b>OCUPANTE DEL PUESTO:</b>                              |   |                |  |
| <b>ENCARGADO DE PRODUCCIÓN</b>                           |   |                |  |
| 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.   |                |  |
| <b>PERFIL REQUERIDO PARA EL PUESTO DE TRABAJO</b>        |   |                |  |
| 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.   |                |  |
| <b>RESPONSABILIDADES GENERALES A DESEMPEÑAR</b>          |   |                |  |
| 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

|  |   |                |  |
|--|---|----------------|--|
| <b>PERFIL DEL PUESTO PARA ENCARGADO DE ADMINISTRACIÓN</b>  |   | Código: PPT-03 | <br><b>REPSER</b> |
| <b>OCUPANTE DEL PUESTO:</b>  |   |                |  |
| <b>ENCARGADO DE ADMINISTRACIÓN</b>   |   |                |  |
| Área de trabajo:   | Planta Parque Industrial  |                |  |
| Sector de trabajo:   | Planta Parque Industrial  |                |  |
| En dependencia de:   | Gerente General   |                |  |
| Personal a cargo:  | -   |                |  |
| <b>PERFIL REQUERIDO PARA EL PUESTO DE TRABAJO</b>  |   |                |  |
| 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.                               |                |  |
| <b>RESPONSABILIDADES GENERALES A DESEMPEÑAR</b>  |   |                |  |
| 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

|   |  |                |  |
|---|--|----------------|--|
| <b>PERFIL DEL PUESTO PARA ENCARGADO DE COMERCIALIZACIÓN</b>   |  | Código: PPT-04 | <br><b>REPSER</b> |
| <b>OCUPANTE DEL PUESTO:</b>   |  |                |  |
| <b>ENCARGADO DE COMERCIALIZACIÓN</b>  |  |                |  |
| Área de trabajo:  | Planta Parque Industrial   |                |  |
| Sector de trabajo:  | Planta Parque Industrial   |                |  |
| En dependencia de:  | Gerente General  |                |  |
| Personal a cargo:   | Vendedor   |                |  |
| <b>PERFIL REQUERIDO PARA EL PUESTO DE TRABAJO</b>   |  |                |  |
| 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.                        |                |  |
| <b>RESPONSABILIDADES GENERALES A DESEMPEÑAR</b>   |  |                |  |
| 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

|  |   |                |  |
|--|---|----------------|--|
| <b>PERFIL DEL PUESTO PARA RESPONSABLE DE ALMACENES</b>   |   | Código: PPT-05 | <br><b>REPSER</b> |
| <b>OCUPANTE DEL PUESTO:</b>  |   |                |  |
| <b>RESPONSABLE DE ALMACENES</b>  |   |                |  |
| Área de trabajo:   | Planta Parque Industrial                |                |  |
| Sector de trabajo:   | Planta Parque Industrial                |                |  |
| En dependencia de:   | Gerente General                         |                |  |
| Personal a cargo:  | -                                       |                |  |
| <b>PERFIL REQUERIDO PARA EL PUESTO DE TRABAJO</b>  |   |                |  |
| Educación:   | Estudios secundarios completos.         |                |  |
| Formación adicional:   | Conocimientos técnicos.                 |                |  |
| Competencias:  | Manejo de autoelevador (no excluyente). |                |  |
| Experiencia previa:  | -                                       |                |  |
| <b>RESPONSABILIDADES GENERALES A DESEMPEÑAR</b>  |   |                |  |
| 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

|  |  |                |   |
|--|--|----------------|---|
| <b>PERFIL DEL PUESTO PARA OPERARIOS</b>  |  | Código: PPT-06 | <br><b>REPSEER</b> |
| <b>OCUPANTES DEL PUESTO:</b>   |  |                |   |
| <b>OPERARIOS</b>   |  |                |   |
| Área de trabajo:   | Planta Parque Industrial               |                |   |
| Sector de trabajo:   | Planta Parque Industrial               |                |   |
| En dependencia de:   | Gerente General                        |                |   |
| Personal a cargo:  | -                                      |                |   |
| <b>PERFIL REQUERIDO PARA EL PUESTO DE TRABAJO</b>  |  |                |   |
| Educación:   | Estudios secundarios completos.        |                |   |
| Formación adicional:   | Conocimientos técnicos.                |                |   |
| Competencias:  | Conocimientos de herramientas de mano. |                |   |
| Experiencia previa:  | No excluyente.                         |                |   |
| <b>RESPONSABILIDADES GENERALES A DESEMPEÑAR</b>  |  |                |   |
| 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

|  |  |                |   |
|--|--|----------------|---|
| <b>PERFIL DEL PUESTO PARA VENTAS</b>                                       |  | Código: PPT-07 | <br><b>REPSEER</b> |
| <b>OCUPANTE DEL PUESTO:</b>  |  |                |   |
| <b>VENDEDOR</b>  |  |                |   |
| Área de trabajo:   | Planta Parque Industrial                         |                |   |
| Sector de trabajo:   | Planta Parque Industrial                         |                |   |
| En dependencia de:   | Gerente General                                  |                |   |
| Personal a cargo:  | -  |                |   |
| <b>PERFIL REQUERIDO PARA EL PUESTO DE TRABAJO</b>                          |  |                |   |
| Educación:   | Estudios secundarios completos.                  |                |   |
| Formación adicional:   | Formación relacionada a la venta de productos.   |                |   |
| Competencias:  | Buena comunicación y habilidades de negociación. |                |   |
| Experiencia previa:  | No excluyente.                                   |                |   |
| <b>RESPONSABILIDADES GENERALES A DESEMPEÑAR</b>                            |  |                |   |
| 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)

|  |  |                |   |
|--|--|----------------|---|
| <b>PERFIL DEL PUESTO PARA ESTUDIO CONTABLE</b>                                 |  | Código: PPT-11 | <br><b>REPSEER</b> |
| OCUPANTE DEL PUESTO:   |  |                |   |
| <b>ESTUDIO CONTABLE (ÓRGANO DE STAFF)</b>                                      |  |                |   |
| Área de trabajo:   | Independiente  |                |   |
| Sector de trabajo:   | Independiente  |                |   |
| En dependencia de:   | Gerente General  |                |   |
| Personal a cargo:  | -  |                |   |
| <b>PERFIL REQUERIDO PARA EL PUESTO DE TRABAJO</b>                              |  |                |   |
| Educación:   | Contador Público.  |                |   |
| Formación adicional:   | Se valora conocimiento en normativa laboral y previsional.     |                |   |
| Competencias:  | Buena comunicación, responsabilidad, compromiso, proactividad. |                |   |
| Experiencia previa:  | No excluyente.   |                |   |
| <b>RESPONSABILIDADES GENERALES A DESEMPEÑAR</b>                                |  |                |   |
| 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.<sup>19</sup>

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

Tabla 57: Sueldos básicos del personal mensualizado

| <b>Personal mensualizado</b>  |                      |                      |                                     |
|-------------------------------|----------------------|----------------------|-------------------------------------|
| <b>Puesto</b>                 | <b>Categoría</b>     | <b>Sueldo básico</b> | <b>Sueldo básico a pagar (+20%)</b> |
| 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

| <b>Personal jornalizado</b> |                     |                   |
|-----------------------------|---------------------|-------------------|
| <b>Puesto</b>               | <b>Categoría</b>    | <b>Valor hora</b> |
| Operario                    | Operario Calificado | \$ 232,27         |

Fuente: elaboración propia

<sup>19</sup> 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

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

Fuente: elaboración propia

Tabla 60: Necesidades y expectativas de las partes interesadas

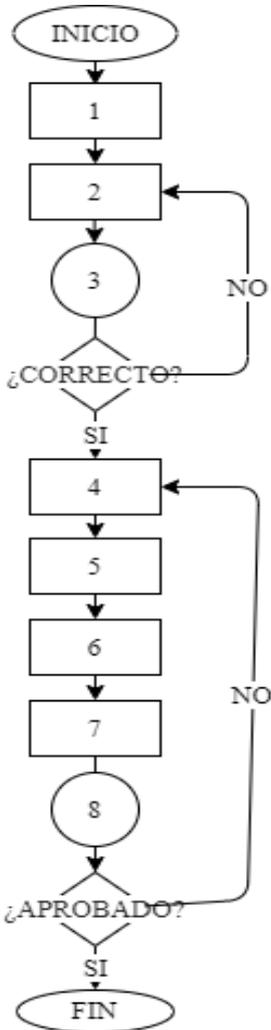
| <b>Partes interesadas</b> | <b>Necesidades y expectativas</b>   |
|---------------------------|---|
| Capital humano            | Remuneración adecuada.<br>Buen ambiente laboral.<br>Plan de carrera y desarrollo profesional.<br>Seguridad en el trabajo. |
| Estado                    | Recaudar impuestos.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

| <b>FICHA DE PROCESO</b>   |  | <br><b>REPSER</b> |
|---|--|--|
| PROCESO: Ensamble<br>CÓDIGO: PP-04  | Fecha de actualización: __/__/__<br>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<br>Lona coversol<br>Accesorios<br>Insumos<br>Herramientas manuales<br>Mano de obra<br><i>Orden de Producción</i>   | Reposera baja<br>Reposera alta<br>Sillón<br>Reposera- cama<br><br><i>Documentos internos</i> |  |
| PROCEDIMIENTO   |  |  |
|   |  |  |
| Descripción:<br>1. Pasar la estructura del asiento y la del respaldo por los pliegues de la lona.<br>2. Unir las estructuras mediante remaches.<br>3. Control: verificar que el artículo se pueda plegar correctamente.<br>4. Instalar los apoyabrazos.<br>5. Situar los insumos (piezas antideslizantes, tapones, etc.).<br>6. Añadir los accesorios según corresponda en la <i>Orden de Producción</i> .<br>7. Poner etiquetas.<br>8. Control final de la calidad del producto.<br>9. Almacenamiento. |  |  |

Fuente: elaboración propia

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

| <b>FICHA DE PROCESO</b>   |     |   |                                     | <br><b>REPSER</b> |     |
|---|-----|---|-------------------------------------|--|-----|
| 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

|  |  |   |
|--|--|---|
| <b>PLANILLA DE CONTROL DE PT</b>   |  | <br><b>REPSEER</b> |
| 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         |
| <b>TOTAL</b>            |                  | <b>11.283.628,13</b> |

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            |
| <b>TOTAL</b>           | <b>27.189.072,57</b> |

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 873/1997<sup>20</sup>

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

Tabla 65: Amortizaciones

| <b>Amortizaciones</b>     |                               |              |                         |                      |                    |
|---------------------------|-------------------------------|--------------|-------------------------|----------------------|--------------------|
| <b>Bien de uso</b>        | <b>Descripción</b>            | <b>Valor</b> | <b>Vida útil (años)</b> | <b>Costo mensual</b> | <b>Costo anual</b> |
| 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             |
| <b>TOTAL AMORTIZACIÓN</b> |                               |              |                         | <b>157.695</b>       | <b>1.892.346</b>   |

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              |
|                                |                      |                  | <b>\$ 933,41</b> | <b>\$ 515.357,21</b> | <b>\$ 6.184.286,53</b> |

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           |
|                                |                      |                  | <b>992,83</b>  | <b>456.800,52</b> | <b>5.481.606,25</b> |

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              |
|                              |                      |                  | <b>\$ 890,66</b> | <b>\$ 573.710,84</b> | <b>\$ 6.884.530,11</b> |

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              |
|                                    |                      |                  | <b>\$ 1.871,24</b> | <b>\$ 344.384,63</b> | <b>\$ 4.132.615,53</b> |

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                 |
| <b>Total</b>                  |          |               |                     |                      | <b>18,0455</b>       |         | <b>1.146,05</b>        |

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         |
| <b>Total</b>   | <b>\$ 15.796,81</b> | <b>\$ 189.561,75</b> |

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.<sup>21</sup>

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         |
| <b>Días laborales netos</b> | <b>213</b> |

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%       |
| <b>Subtotal</b>                |       | <b>127%</b> |
| (+)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%  |             |
| <b>Subtotal</b>                |       | <b>164%</b> |
| (+)Otros conceptos             |       | 9%          |
| Despidos                       | 5%    |             |
| Ropa de trabajo                | 4%    |             |
| <b>TOTAL</b>                   |       | <b>173%</b> |
| (-) Jornal básico              |       | 100,00%     |
| <b>Total cargas sociales</b>   |       | <b>73%</b>  |

Fuente: elaboración propia

<sup>21</sup> 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](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%         |
| <b>Total retenciones</b> | <b>17%</b> |

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           |
| <b>TOTAL</b>                  |          |                      |          |                          |             |             | <b>1.518.954</b> | <b>19.716.400</b> |

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              |
| <b>MPD</b>                        | MP e insumos              |                      |                      | 1.890.253,20        | 22.683.038,42        |
| <b>MOD</b>                        | Operarios                 | 620.620,66           | 7.447.447,86         |                     |                      |
| <b>CIF</b>                        | 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            |
| <b>Costos de administración</b>   |                           | 71.202,78            | 854.433,33           |                     |                      |
| <b>Costos de comercialización</b> |                           | 33.100,00            | 397.200,00           |                     |                      |
| <b>Otros costos</b>               |                           | 103.725,00           | 1.244.700,00         |                     |                      |
| <b>Subtotales</b>                 |                           | <b>1.806.492,91</b>  | <b>21.677.914,89</b> | <b>1.900.806,46</b> | <b>22.809.677,49</b> |
| <b>Costos totales mensuales</b>   |                           | <b>3.707.299,37</b>  |                      |                     |                      |
| <b>Costos totales anuales</b>     |                           | <b>44.487.592,38</b> |                      |                     |                      |

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           |
| <b>Total</b>                  | <b>\$915.333,20</b> | <b>\$11.852.331,65</b> |

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         |
| <b>Total</b>                          | <b>\$ 33.100,00</b> | <b>\$ 187.200,00</b> |

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        |
| <b>Total</b>         | <b>\$ 63.750,00</b> | <b>\$ 765.000,00</b> |

Fuente: Elaboración propia

### 7.5.1 Costos totales unitarios

Tabla 81: Costos unitarios

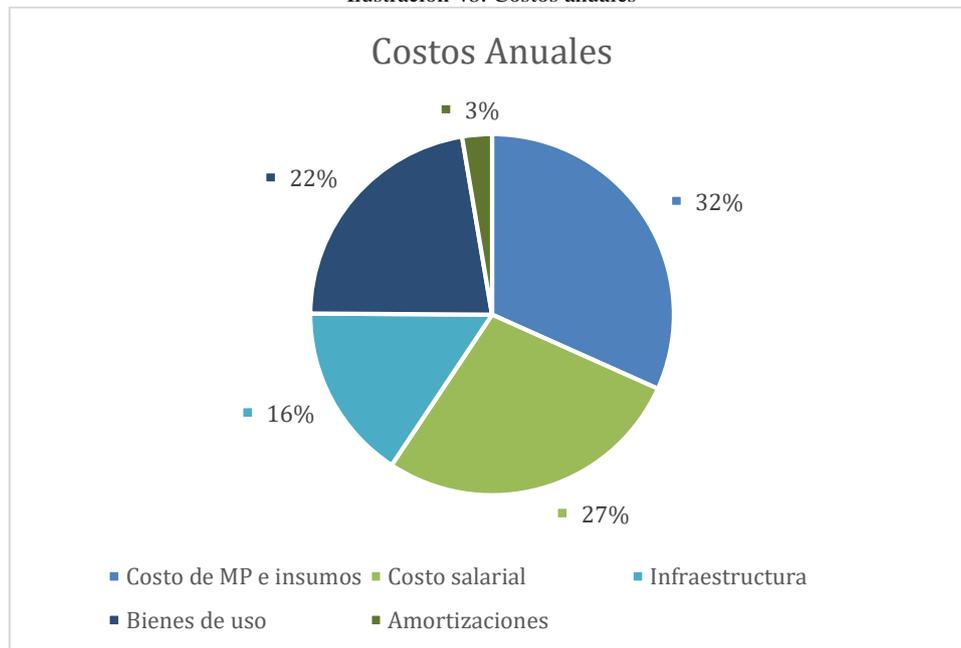
| Producto                  | Reposera baja   | Reposera alta   | Sillón          | Reposera cama   |
|---------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| <b>Costos variables</b>   |                 |                 |                 |                 |
| 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            |
| <b>Subtotal</b>           | <b>939,15</b>   | <b>998,56</b>   | <b>896,39</b>   | <b>1.876,98</b> |
| <b>Costos fijos</b>       |                 |                 |                 |                 |
| 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           |
| <b>Subtotal</b>           | <b>981,57</b>   | <b>981,57</b>   | <b>981,57</b>   | <b>981,57</b>   |
| <b>Total por producto</b> | <b>1.920,72</b> | <b>1.980,13</b> | <b>1.877,97</b> | <b>2.858,55</b> |
| <b>TOTAL</b>              | <b>8.637,36</b> |                 |                 |                 |

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                          |
|                           |          |                | <b>1,00</b> | <b>23.011,17</b>      | <b>2.509,24</b>                 |

Fuente: elaboración propia

El punto de equilibrio responde a la siguiente fórmula:

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

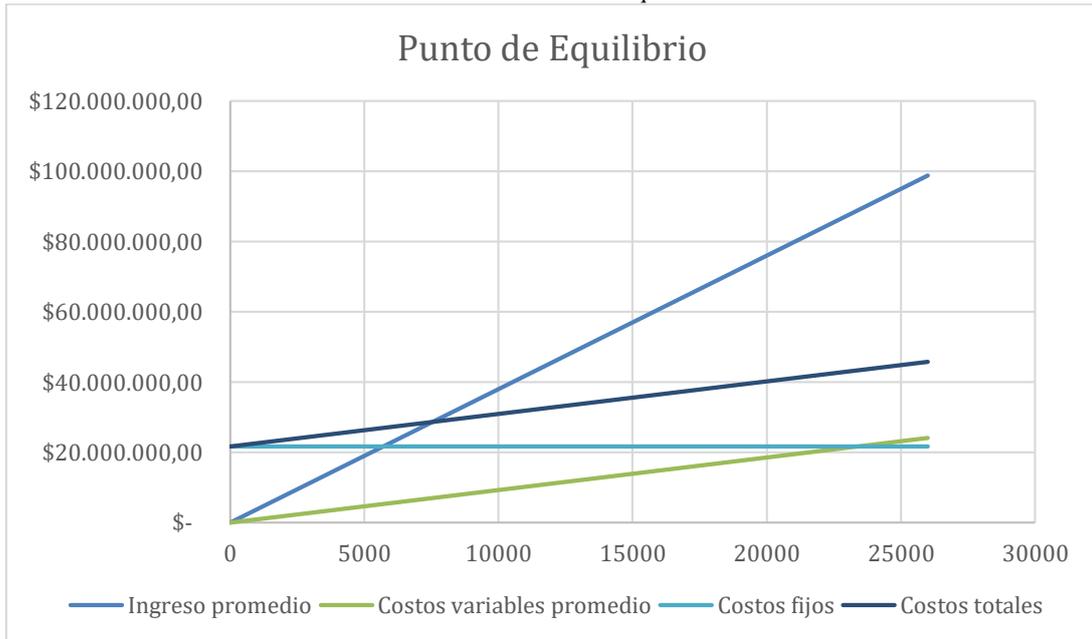
Resolviendo y teniendo en cuenta que los costos fijos totales anuales totalizan \$21.677.914,89 se obtienen los siguientes resultados:

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         |
|                           | <b>8.639</b>           |             | <b>\$ 29.669.300,45</b> |

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       |                  |                  |
| <b>TOTAL</b>                               | <b>6.234.401</b> | <b>5.190.045</b> | <b>780.463</b> | <b>45.853</b> | <b>44.620</b> | <b>42.977</b> | <b>40.676</b> | <b>37.226</b> | <b>31.474</b> | <b>19.972</b> | <b>2.989.088</b> | <b>9.591.958</b> |

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

| <b>Capital de trabajo líquido</b> |                   |
|-----------------------------------|-------------------|
| Costos variables (15 días)        | -950.403          |
| Stock MP                          | -1.890.253        |
| <b>TOTAL</b>                      | <b>-2.840.656</b> |

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 recuperó

|                          |                      |
|--------------------------|----------------------|
| Inversión en activos     | 27.189.072,57        |
| Amortizaciones           | 15.290.125,63        |
| <b>Valor de recuperó</b> | <b>11.898.946,94</b> |

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              |
|------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| <b>Inversión Activo Fijo</b>       | -<br>27.189.073 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |
| <b>Activo de trabajo</b>           | -2.840.656      |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 | 2.840.656       |
| <b>Valor de desecho</b>            |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 | 11.898.947      |
| <b>Ingresos por ventas</b>         |                 | 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      |
| <b>CV</b>                          |                 | -<br>22.809.677 | -<br>23.151.823 | -<br>23.499.100 | -<br>23.851.586 | -<br>24.209.360 | -<br>24.572.501 | -<br>24.941.088 | -<br>25.315.205 | -<br>25.694.933 | -<br>26.080.357 |
| <b>MARGEN BRUTO</b>                |                 | 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      |
| <b>CF</b>                          |                 | -<br>21.677.915 | -<br>21.677.915 | -<br>21.677.915 | -<br>21.444.582 | -<br>21.444.582 | -<br>21.044.582 | -<br>21.044.582 | -<br>21.044.582 | -<br>21.044.582 | -<br>21.044.582 |
| <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b> |                 | 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      |
| <b>Impuestos</b>                   |                 | -<br>10.107.171 | -<br>10.757.755 | -<br>11.429.652 | -<br>12.205.197 | -<br>12.921.742 | -<br>13.801.661 | -<br>14.565.685 | -<br>15.354.564 | -<br>16.169.074 | -<br>17.010.013 |
| <b>UTILIDAD DESP. DE IMPUESTOS</b> |                 | 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      |
| <b>Amortizaciones</b>              |                 | 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       |
| <b>UTILIDAD NETA</b>               | -<br>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.<sup>22</sup>

Tabla 89: Crédito Sistema Francés

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

Fuente: elaboración propia.

<sup>22</sup> 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                  |
|---|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| <b>Inversión Inicial</b>                | -<br>27.189.07<br>3 |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| <b>Capital de trabajo</b>               | -<br>2.840.656      |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     | 2.840.656           |
| <b>Valor de desecho</b>                 |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     | 11.898.94<br>7      |
| <b>Ingresos por ventas</b>              |                     | 73.365.22<br>3      | 75.566.17<br>9      | 77.833.16<br>5      | 80.168.16<br>0      | 82.573.20<br>4      | 85.050.40<br>0      | 87.601.91<br>2      | 90.229.97<br>0      | 92.936.86<br>9      | 95.724.97<br>5      |
| <b>CV</b>                               |                     | -<br>22.809.67<br>7 | -<br>23.151.82<br>3 | -<br>23.499.10<br>0 | -<br>23.851.58<br>6 | -<br>24.209.36<br>0 | -<br>24.572.50<br>1 | -<br>24.941.08<br>8 | -<br>25.315.20<br>5 | -<br>25.694.93<br>3 | -<br>26.080.35<br>7 |
| <b>Intereses crédito</b>                |                     | -<br>2.700.000      | -<br>2.477.623      | -<br>2.215.217      | -<br>1.905.579      | -<br>1.540.206      | -<br>1.109.065      | -600.320            | 0                   | 0                   | 0                   |
| <b>MARGEN BRUTO</b>                     |                     | 47.855.54<br>5      | 49.936.73<br>4      | 52.118.84<br>7      | 54.410.99<br>4      | 56.823.63<br>8      | 59.368.83<br>4      | 62.060.50<br>4      | 64.914.76<br>5      | 67.241.93<br>6      | 69.644.61<br>8      |
| <b>CF+Amortizaciones</b>                |                     | -<br>21.677.91<br>5 | -<br>21.677.91<br>5 | -<br>21.677.91<br>5 | -<br>21.444.58<br>2 | -<br>21.444.58<br>2 | -<br>21.044.58<br>2 | -<br>21.044.58<br>2 | -<br>21.044.58<br>2 | -<br>21.044.58<br>2 | -<br>21.044.58<br>2 |
| <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO</b>       |                     | 26.177.63<br>0      | 28.258.81<br>9      | 30.440.93<br>2      | 32.966.41<br>2      | 35.379.05<br>7      | 38.324.25<br>3      | 41.015.92<br>3      | 43.870.18<br>4      | 46.197.35<br>5      | 48.600.03<br>7      |
| <b>Impuesto a las ganancias</b>         |                     | -<br>9.162.171      | -<br>9.890.587      | -<br>10.654.32<br>6 | -<br>11.538.24<br>4 | -<br>12.382.67<br>0 | -<br>13.413.48<br>8 | -<br>14.355.57<br>3 | -<br>15.354.56<br>4 | -<br>16.169.07<br>4 | -<br>17.010.01<br>3 |
| <b>UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS</b>    |                     | 17.015.46<br>0      | 18.368.23<br>2      | 19.786.60<br>6      | 21.428.16<br>8      | 22.996.38<br>7      | 24.910.76<br>4      | 26.660.35<br>0      | 28.515.61<br>9      | 30.028.28<br>1      | 31.590.02<br>4      |
| <b>Amortizaciones</b>                   |                     | 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           |
| <b>Préstamo crédito</b>                 | 15.000.00<br>0      |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| <b>Amortización de capital- crédito</b> |                     | -<br>1.235.430      | -<br>1.457.807      | -<br>1.720.213      | -<br>2.029.851      | -<br>2.395.224      | -<br>2.826.365      | -<br>3.335.110      | 0                   | 0                   | 0                   |
| <b>UTILIDAD NETA</b>                    | -<br>15.029.72<br>9 | 17.672.37<br>6      | 18.802.77<br>1      | 19.958.73<br>9      | 21.057.33<br>0      | 22.260.17<br>5      | 23.343.41<br>2      | 24.584.25<br>2      | 29.774.63<br>2      | 31.287.29<br>3      | 47.588.64<br>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%.

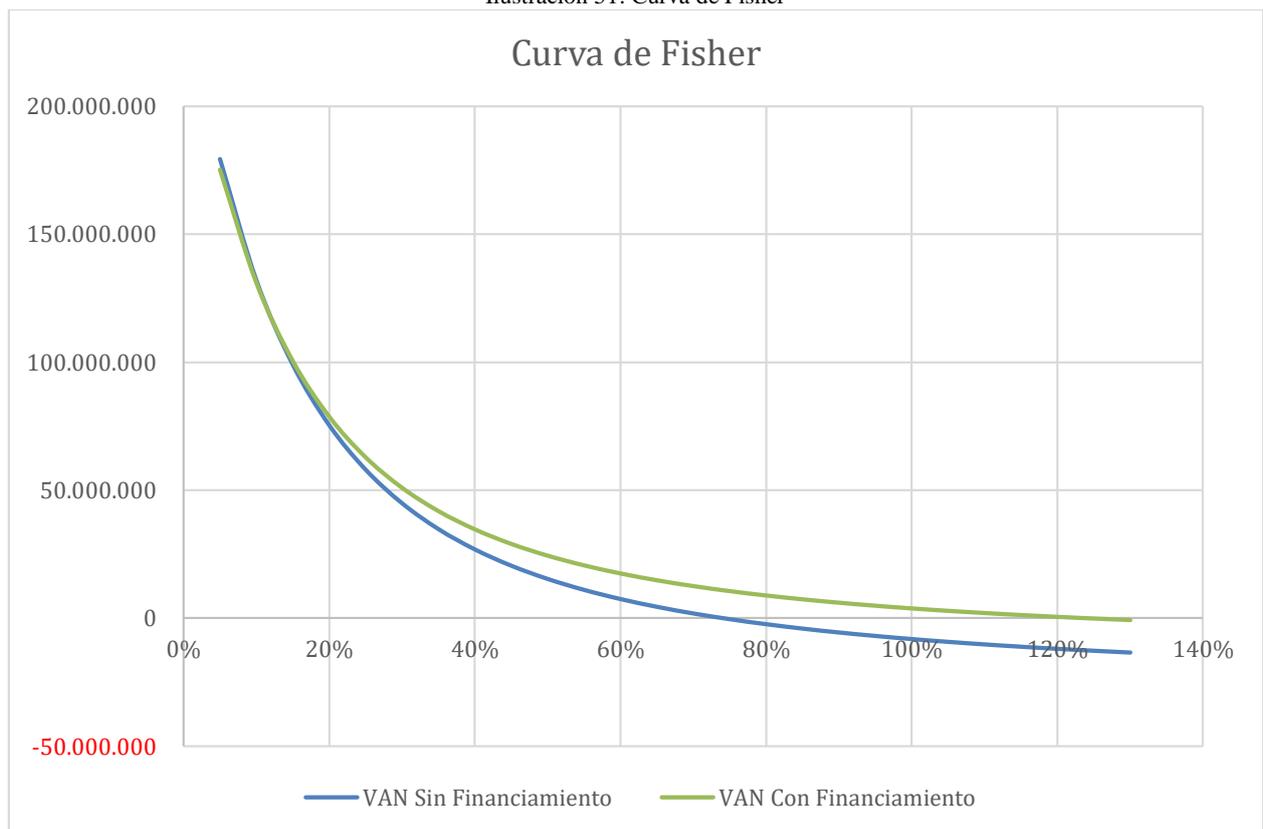
Tabla 91: Comparación de indicadores entre ambos proyectos

| 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