

**Universidad Tecnológica Nacional**  
**Facultad Regional Concepción del Uruguay**

## **Licenciatura en Organización Industrial**

### **Asignatura: Proyecto Final**

**“Análisis y desarrollo de una PyME dedicada a la  
fabricación de indumentaria deportiva”**

#### **Autores:**

Ábalos, Brenda Maia

Romero, Gastón Ariel

#### **Comité del Proyecto Final:**

Mg. Blanc, Rafael Lujan

Lic. Rodríguez, Alejandra

Lic. Iselli Martínez, Vanesa Silvana

Mg. Hegglin, Daniel Rodolfo

**Año Académico: 2023**

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente documento se basa en el análisis de factibilidad y desarrollo de una empresa dedicada a la fabricación de indumentaria deportiva. La firma se establecerá bajo la razón social “JACKER SRL”, y se ubicará dentro de la categoría de Pequeñas y Medianas empresas (PyMe) debido a su cantidad de empleados y a su nivel de facturación.

JACKER ofrecerá cuatro productos; Por un lado, la Campera Urban fabricada con textil 100% poliéster e impermeable, dicho producto se comercializará por unidad y en los talles XS, S, M, L, XL y XXL. También se comercializarán los modelos Mountain, Sport y Conjunto Sport; cada uno pensado para su uso en las diferentes estaciones del año. Para el primer año, se proyecta una venta de 41.334 Camperas en sus diferentes modelos.

El proyecto estará ubicado en el Parque Industrial de Pilar, Provincia de Buenos Aires. Las ventas se centrarán en las provincias de Buenos Aires, Córdoba, Entre ríos y Santa Fe, mediante canales directos e indirectos.

El objetivo central de la realización del presente proyecto se basa en satisfacer la necesidad de vestir de las personas al momento de realizar actividades físicas o recreativas, ofreciendo un producto cómodo, fácil de transportar, aptos para cualquier tipo de clima y con diseños modernos y adaptables a cualquier tipo de moda. Se busca facilitar la decisión de las personas al momento de pensar un outfit para hacer actividad física o salir a recrearse.

La inversión inicial requerida para comenzar con el Proyecto alcanza una suma de \$81.509.661,62; considerando infraestructura, muebles y útiles, máquinas y equipos y luminaria. Para cubrir la misma, Se realizará un aporte de capital propio de \$24.452.898,49 y se solicitará al Banco Nación un préstamo de \$57.056.763,14. Además, el proyecto cuenta con una rentabilidad mínima del 50%. A partir del financiamiento con terceros, la inversión inicial se recupera en el primer mes de actividad y los indicadores financieros arrojan una TIR de 1256.29% y un VAN de \$589.942.806,64

**PALABRAS CLAVES:** Industria Textil; Indumentaria deportiva; Confección; Campera; Outdoor; Comercialización; Packaging.

## **EXECUTIVE SUMMARY**

This document presents a feasibility analysis and development plan for JACKER SRL, a Small and Medium-sized Enterprise (SME) dedicated to the production of sportswear. The company will offer four products, including the Urban Jacket made of 100% polyester textile and waterproof material, which will be sold individually and in sizes XS, S, M, L, XL, and XXL. The Mountain, Sport, and Sport Set models will also be available, each tailored for use in different seasons. In the first year, the company projects sales of 41.334 jackets across various models.

The project will be located in the Industrial Park of Pilar, Buenos Aires Province, and sales will focus on the provinces of Buenos Aires, Córdoba, Entre Ríos, and Santa Fe via direct and indirect channels.

The main objective of the project is to meet people's clothing needs when participating in physical or recreational activities by providing a comfortable, easy-to-carry product suitable for any weather with modern designs that are versatile enough to suit any fashion. The goal is to simplify people's decision-making process when selecting clothing for physical activity or recreation.

To start the project, an initial investment of \$81.509.661,62 is required, which includes infrastructure, furniture and fixtures, machinery and equipment, and lighting. The funding will come from a capital contribution of \$24.452.898,49 and a loan of \$57.056.763,14 from Banco Nación. The project has a minimum profitability of 50%, and with financing from third parties, the initial investment will be recovered in the first year of activity. The financial indicators show a TIR of 1256,29% and a VAN of \$589.942.806,64.

**KEY WORDS:** Industry Textile; Sportswear; Clothing Manufacturing; Jacket; Outdoor; Commercialization; Packaging.

## Índice de contenido

1. ESTUDIO DE MERCADO.....	16
1.1 Justificación y Objetivo .....	16
1.2 ¿Qué es la indumentaria deportiva?.....	17
1.3 Desarrollo histórico de la indumentaria deportiva .....	17
1.3.1 La indumentaria deportiva en la modernidad .....	17
1.3.2 La indumentaria deportiva en la posmodernidad .....	18
1.4 Deportes Outdoor.....	19
1.4.1 Tendencia hacia las actividades outdoor .....	19
1.4.2 Beneficios de realizar deportes outdoor .....	19
1.5 Industria Textil.....	20
1.6 Conformación del sector textil.....	21
1.6.1 Cadena de valor de la industria textil .....	22
1.7 Sector textil y de la indumentaria en Argentina.....	22
1.7.1 La Oferta textil y de la indumentaria en Argentina .....	22
1.7.2 Ventas a nivel Nacional.....	23
1.7.3 Evolución mensual de las ventas de indumentaria .....	25
1.8 Estructura de costos y composición del precio final de la indumentaria .....	26
1.9 Ventas del sector textil y de la indumentaria a nivel mundial (pre-pandemia) .....	28
1.9.1 Ranking de exportación textil nivel mundial.....	29
1.10 Exportación de prendas de vestir .....	30
1.11 La industria textil en tiempos de pandemia .....	31
1.12 Microentorno.....	31
1.12.1 Clientes .....	31
1.12.2 Proveedores .....	32
1.12.2.1 Proveedores para el desarrollo del proyecto: .....	32
1.12.3 Competencia: .....	34
1.12.3.1 Análisis de competidores directos .....	34
1.12.4 Productos sustitutos .....	41
1.12.5 Barreras de entrada .....	42
1.12.6 Barreras de salida .....	42
1.13 Análisis FODA.....	42
1.13.1 Fortalezas.....	42
1.13.2 Debilidades .....	43
1.13.3 Oportunidades .....	44
1.13.4 Amenazas .....	44
1.14 Estrategias FODA .....	44
1.14.1 Estrategia Ofensiva (F-O).....	44
1.14.2 Estrategia Defensiva (F-A).....	45
1.14.3 Estrategia Adaptativa (D-O).....	45
1.14.4 Estrategia de Supervivencia (D-A).....	45
1.15 Macroentorno – Análisis PEST .....	45
1.15.1 Factor Político - Legal:.....	45
1.15.2 Factor Económico - Financiero: .....	46

1.15.3 Factor Sociocultural - Demográfico .....	47
1.15.4 Factor Tecnológico - Ambiental:.....	47
1.16 Segmentación de mercado .....	48
1.17 Tamaño .....	49
1.18 Producción .....	49
1.19 Encuesta a potenciales clientes .....	50
1.19.1 Análisis general de respuestas .....	50
2. PRODUCTO .....	54
2.1 Marca .....	54
2.2 Forma Jurídica .....	54
2.3 Características del producto .....	55
2.3.1 Principales productos.....	55
2.3.1.1 Campera Sport .....	55
2.3.1.2 Campera Mountain.....	56
2.3.1.3 Campera Urban .....	57
2.3.1.4 Sports Set .....	57
2.3.2 Tablas de talles .....	58
2.4 Insumos .....	59
2.4.1 Especificación de insumos .....	59
2.5 Embalaje y envase.....	59
2.6 Estrategias .....	60
2.6.1 Estrategia de venta.....	60
2.6.2 Estrategias publicidad y promoción y posicionamiento en el mercado .....	60
2.6.2.1 Publicidad en revistas .....	61
2.6.2.2 Publicidad en página web y redes .....	62
2.6.2.3 Marketing de influencers: .....	63
2.6.2.4 Cartelería en la vía pública y eventos deportivos .....	64
2.6.3 Inversión en publicidad .....	65
2.6.4 Estrategia a medio plazo de desarrollo del producto.....	66
2.7 Distribución y aprovisionamiento.....	67
2.7.1 Llegada de la materia prima e insumos .....	67
2.7.2 Canal directo.....	67
2.7.3 Canal indirecto.....	67
3. LOCALIZACIÓN .....	69
3.1 Macrolocalización.....	69
3.1.1 BUENOS AIRES .....	70
3.1.1.1 Cercanía a los Mercados .....	70
3.1.1.2 Disponibilidad de MP e Insumos .....	70
3.1.1.3 Costo de la MO .....	71
3.1.1.4 Cargas impositivas .....	71
3.1.1.5 Vías de acceso y comunicación .....	72
3.1.2 CÓRDOBA .....	72
3.1.2.1 Cercanía a los Mercados .....	72
3.1.2.2 Disponibilidad de MP e Insumos .....	72
3.1.2.3 Costo de la MO .....	73

3.1.2.4 Cargas impositivas .....	73
3.1.2.5 Vías de acceso y comunicación .....	74
3.1.3 ENTRE RÍOS .....	74
3.1.3.1 Cercanía a los Mercados .....	74
3.1.3.2 Disponibilidad de MP e Insumos .....	75
3.1.3.3 Costo de la MO .....	75
3.1.3.4 Cargas impositivas .....	75
3.1.3.5 Vías de acceso y comunicación .....	75
3.1.4 SANTA FÉ .....	76
3.1.4.1 Cercanía a los Mercados .....	76
3.1.4.2 Disponibilidad de MP e Insumos .....	76
3.1.4.3 Costo de la MO .....	77
3.1.4.4 Cargas impositivas .....	77
3.1.4.5 Vías de acceso y comunicación .....	77
3.1.5 Método de los factores ponderados .....	78
3.2 Microlocalización .....	78
3.2.1 Parque Industrial de Pilar .....	78
3.2.2 Parque Industrial de Campana .....	79
3.2.3 Polo Industrial Ezeiza .....	80
3.2.4 Método de los factores ponderados .....	82
3.3 Terreno/inmueble .....	83
3.3.1 Opciones de alquiler .....	83
3.3.1.1 Condominio industrial Pilar: .....	83
3.3.1.2 Nave Industrial - Parque Industrial Pilar .....	83
3.3.2 Selección del Alquiler .....	84
3.4 Logística .....	84
3.4.1 Circuitos de Distribución y Aprovisionamiento .....	86
3.4.1.1 Circuito de Distribución .....	86
3.4.1.2 Circuito de Aprovisionamiento .....	87
4. ETAPA TECNICA .....	88
4.1 Ubicación en la cadena industrial textil .....	88
4.2 Descripción del proceso productivo .....	88
4.2.1 Flujograma productivo .....	88
4.2.2 Etapas del proceso .....	90
4.2.2.1 Diseño .....	90
4.2.2.2 Reposado del textil y Control de calidad (I) .....	90
4.2.2.3 Disposición de las capas de tela sobre la mesa de trabajo .....	90
4.2.2.4 Pre-trazado del patronaje .....	90
4.2.2.5 Corte .....	91
4.2.2.6 Tiqueado y Control de calidad (II) .....	91
4.2.2.7 Fusionado .....	91
4.2.2.8 Confección de la prenda .....	92
4.2.2.9 Termosellado .....	92
4.2.2.10 Control de calidad (III) y Planchado .....	92
4.2.2.11 Etiquetado .....	93

4.2.2.12 Embalaje .....	93
4.3 Selección de máquinas y equipos .....	94
4.3.1 Cortadora láser (para proceso de pre-trazado y corte).....	94
4.3.2 Etiquetadora textil .....	94
4.3.3 Fusionadora .....	95
4.3.4 Máquinas de coser .....	96
4.3.4.1 Máquina de coser recta .....	96
4.3.4.2 Máquina Remalladora.....	96
4.3.4.3 Máquina para pespunte y dobladillos (collareta – tapacosturas).....	97
4.3.4.4 Máquina de Coser Atracadora .....	98
4.3.5 Equipo de termosellado .....	99
4.3.6 Máquina de planchado.....	100
4.3.7 Etiquetadora.....	100
4.3.8 Paletizadora .....	101
4.3.9 Compresor de aire.....	101
4.4 Selección de Software.....	102
4.4.1 SISTEMA DE GESTIÓN ERP .....	102
4.4.1.1 Sistema ERP SAP .....	102
4.4.1.2 Sistema Flexxus Enterprice.....	102
4.4.1.3 Sistema Gaci Tex .....	103
4.4.2 SOFTWARE DE DISEÑO .....	105
4.4.2.1 AUDACES.....	105
4.4.2.2 OPTITEX .....	105
4.4.2.3 GERBER TECHNOLOGY .....	105
4.5 Proveedores de los Equipos y Software.....	106
4.6 Disposición final de desperdicios .....	106
4.7 Layout .....	107
4.7.1 Terreno y planta industrial.....	107
4.7.2 Sector Administrativo.....	107
4.7.3 Sector Productivo .....	108
4.7.3.1 Identificación del sector productivo.....	108
4.7.4 Sector de almacenes .....	109
4.7.4.1 Almacén de Materias Primas .....	109
4.7.4.2 Almacén de Productos Terminados .....	110
4.7.5 Sector de residuos y almacén de palets .....	111
4.7.6 Sector de playón de carga y descarga – Estacionamiento de camiones .....	111
4.8 Tamaño de la empresa .....	112
4.9 Muebles y Equipos de oficina.....	112
4.10 Capacidad de planta .....	113
4.11 Balance de masa.....	116
4.12 Planificación de la producción.....	122
4.12.1 Planificación por estaciones .....	122
4.12.2 Planificación anual de la producción.....	123
4.13 Stocks .....	124
5. RECURSOS HUMANOS .....	127

5.1 Organigrama .....	127
5.1.1 Cantidad de personal requerido.....	127
5.2 Descripción y Especificación de puestos.....	128
5.3 Órganos staff.....	140
5.4 Nivel de Salarios .....	142
5.5 Capacitaciones .....	143
5.5.1 Inducción .....	143
5.5.2 Prevención.....	144
5.6 Proceso de Selección de Personal.....	145
5.6.1 Publicación de la búsqueda .....	145
5.6.2 Recepción y revisión de CVs .....	145
5.6.3 Entrevista y selección.....	145
5.6.4 Examen Psicotécnico y Médico.....	146
5.6.5 Incorporación.....	146
6. GESTION DE LA CALIDAD .....	147
6.1 Misión y visión .....	147
6.1.1 Misión.....	147
6.1.2 Visión .....	147
6.1.3 Valores.....	147
6.2 Política de Calidad .....	148
6.2.1 Objetivos referentes a calidad .....	148
6.3 ISO 9001 .....	148
6.4 Procedimientos.....	149
6.4.1 Descripción del proceso de Compras .....	149
6.4.1.1 Objetivo.....	149
6.4.1.2 Alcance: .....	149
6.4.1.3 Abreviaturas y definiciones .....	149
6.4.1.4 Responsables.....	149
6.4.1.5 Descripción del proceso.....	150
6.4.1.6 Identificación del proveedor .....	150
6.4.1.7 Generación de Orden de Compra.....	151
6.4.1.8 Recepción y control de los productos comprados.....	151
6.4.1.9 Control de requisitos especificados .....	151
6.4.1.10 Control de condiciones físicas .....	152
6.4.1.11 Comunicación .....	152
6.4.2 Descripción del proceso de Actuación en caso de Accidente e Investigación .....	153
6.4.2.1 Objetivo.....	153
6.4.2.2 Alcance .....	153
6.4.2.3 Abreviaturas y definiciones .....	153
6.4.2.4 Responsables.....	153
6.4.2.5 Descripción .....	153
6.4.2.6 Investigación de Causas.....	154
6.4.2.7 Registros y Anexos .....	154
6.4.3 Control de calidad de pre-producción .....	154
6.4.3.1 Control de calidad de telas.....	154

6.4.3.2 Norma IRAM 75300: Designación de talles para la indumentaria .....	157
6.4.4 Control de calidad de Producción.....	158
6.4.4.1 Control de Corte.....	158
6.4.4.2 Control de Costura, fusionado y termosellado.....	158
6.4.4.3 Control de producto final .....	159
6.4.5 Puntos Críticos de Control .....	159
6.4.6 Normas de Calidad incorporadas por la competencia .....	162
6.4.6.1 The North Face .....	162
6.4.6.2 Patagonia.....	162
7. ESTUDIO ECONOMICO.....	163
7.1 Inversiones .....	163
7.1.1 Costo de máquinas.....	163
7.1.2 Costo de muebles y equipos de oficina .....	163
7.1.3 Costos de herramientas .....	164
7.1.4 Costo de Instalaciones .....	164
7.1.5 Costo de Elementos de Protección y seguridad.....	165
7.1.6 Costo de Rodados .....	165
7.1.7 Gastos de organización .....	165
7.2 Amortizaciones .....	165
7.2.1 Amortización de la infraestructura .....	165
7.2.2 Amortización de máquinas .....	166
7.2.3 Amortización de muebles y equipos de oficina.....	166
7.2.4 Amortización de herramientas.....	167
7.2.5 Amortización de Instalaciones .....	167
7.2.6 Amortización de Elementos de Protección y Seguridad .....	167
7.2.7 Amortización de Rodados .....	168
7.3 Costo de materia prima e insumos .....	168
7.3.1 Costo de materia prima directa – Campera Sport.....	168
7.3.2 Costo de materia prima directa – Campera Urban .....	168
7.3.1 Costo de materia prima directa – Campera Mountain.....	169
7.3.2 Costo de materia prima directa – Conjunto Sport .....	169
7.3.3 Costo de materia prima indirecta e insumos – Campera Sport .....	170
7.3.4 Costo de materia prima indirecta e insumos – Campera Urban .....	170
7.3.5 Costo de materia prima indirecta e insumos – Campera Mountain.....	171
7.3.6 Costo de materia prima indirecta e insumos – Conjunto Sport.....	171
7.4 Costo de energía eléctrica .....	172
7.4.1 Consumo total mensual de equipos .....	172
7.4.2 Potencia total a contratar .....	172
7.5 Costo salarial.....	173
7.5.1 Cargas Sociales.....	173
7.5.2 Retención al empleado .....	174
7.5.3 Costo total de mano de obra .....	174
7.6 Costos fijos y variables .....	175
7.7 Precio de venta unitario .....	176
7.8 Ingresos totales.....	177

7.9 Punto de equilibrio .....	177
7.10 Punto de cierre .....	178
8. ESTUDIO FINANCIERO .....	179
8.1 Capital de trabajo .....	179
8.2 Cash Flow con financiamiento propio .....	179
8.3 Cash Flow con financiamiento de terceros .....	181
8.4 Valor actual neto (VAN), Tasa interna de retorno (TIR) y Periodo de recupero (PR) .....	185
8.5 Curva de Fisher .....	185
9. CONCLUSION .....	187
10. ANEXO .....	188

## Índice de Tablas

Tabla 1.	Composición del precio final de una prenda de indumentaria en la economía formal .....	26
Tabla 2.	Composición precio final de prenda producida por talleres de la economía informal .....	27
Tabla 3.	Listado de Proveedores .....	33
Tabla 4.	Mercado de camperas, por modelos .....	40
Tabla 5.	Mercado de camperas triclimate .....	41
Tabla 6.	Población de estudio .....	48
Tabla 7.	Tamaño de mercado .....	49
Tabla 8.	Producción .....	49
Tabla 9.	Respuestas de encuesta: Actividades que realizan .....	50
Tabla 10.	Respuestas de encuesta: preferencia de telas .....	51
Tabla 11.	Tablas de talles para camperas de mujer .....	58
Tabla 12.	Tablas de talles para camperas de hombre .....	58
Tabla 13.	Tablas de talles para pantalones de mujer .....	58
Tabla 14.	Tablas de talles para pantalones de hombre .....	59
Tabla 15.	Insumos .....	59
Tabla 16.	Plan de publicidad y promoción .....	65
Tabla 17.	Método de los Factores ponderados - Macrolocalización .....	78
Tabla 18.	Método de los Factores ponderados –Microlocalización .....	83
Tabla 19.	Comparación de servicios de transporte .....	85
Tabla 20.	Tabla de inversión en rodados .....	86
Tabla 17.	Tabla especificaciones Máquina de corte Láser .....	94
Tabla 21.	Tabla especificaciones Etiquetadora Manual .....	95
Tabla 19.	Tabla especificaciones Máquina Fusionadora .....	95
Tabla 20.	Tabla especificaciones Máquina de coser recta .....	96
Tabla 21.	Tabla especificaciones Máquina Overlock .....	97
Tabla 22.	Tabla especificaciones Máquina Tapa Costura .....	97
Tabla 23.	Tabla Especificaciones Máquina Atracadora .....	99
Tabla 24.	Tabla especificaciones Máquina de Termosellado .....	99
Tabla 25.	Tabla especificaciones Plancha a Vapor .....	100
Tabla 26.	Tabla especificaciones Impresora de Etiquetas .....	100
Tabla 27.	Tabla especificaciones Paletizadora .....	101
Tabla 28.	Tabla especificaciones Compresor de Aire .....	101
Tabla 29.	Tamaño de la empresa .....	112
Tabla 30.	Muebles y equipos de oficina .....	113
Tabla 31.	Capacidad de planta .....	114
Tabla 32.	Herramientas requeridas y personal a cargo .....	121
Tabla 33.	Producción por estaciones .....	123
Tabla 34.	Producción anual de camperas .....	123
Tabla 35.	Stock para Camperas Sport y Urban, correspondientes al mes de enero .....	124
Tabla 36.	Stock para Camperas Mountain, correspondientes al mes de marzo .....	125

Tabla 37.	Unidades de referencia de stocks .....	125
Tabla 38.	Descripción de puesto – Gerente General .....	128
Tabla 39.	Descripción de puesto – Gerente de Producción .....	129
Tabla 40.	Descripción de puesto – Encargado de I + D .....	130
Tabla 41.	Descripción de puesto – Gerente de Administración .....	131
Tabla 42.	Descripción de puesto – Gerente Comercial .....	131
Tabla 43.	Descripción de puesto – Encargado de Recursos Humanos .....	132
Tabla 44.	Descripción de Puesto – Encargado de Contabilidad y Finanzas .....	133
Tabla 45.	Descripción de Puesto – Tesorero .....	134
Tabla 46.	Descripción de Puesto – Operario de Mantenimiento .....	134
Tabla 47.	Descripción de Puesto – Encargado del Ventas .....	135
Tabla 48.	Descripción de Puesto – Encargado de Abastecimiento .....	136
Tabla 49.	Descripción de Puesto – Vendedor de Local .....	136
Tabla 50.	Descripción de Puesto – Vendedor Viajante .....	137
Tabla 51.	Descripción de Puesto – Operario de Producción .....	138
Tabla 52.	Descripción de Puesto – Operario de Almacén .....	138
Tabla 53.	Descripción de Puesto – Operario de Limpieza .....	139
Tabla 54.	Descripción de Puesto - Asesoría Legal .....	140
Tabla 55.	Descripción de Puesto - Asesoría Contable .....	141
Tabla 56.	Escala Salarial de JACKER SRL .....	143
Tabla 57.	Plan de capacitación para la inducción de personal .....	144
Tabla 58.	Plan de capacitación para prevención .....	144
Tabla 59.	Parámetros de Calidad - Textiles .....	155
Tabla 60.	Ficha de No Conformidad ante un control de Materia Prima que no cumpla con los estándares .....	156
Tabla 61.	Costo de maquinarias .....	163
Tabla 62.	Costo de Muebles, útiles y Equipos de oficina .....	163
Tabla 63.	Costo de Herramientas .....	164
Tabla 64.	Costo de Instalaciones .....	164
Tabla 65.	Costo de Elementos de Protección y Seguridad .....	165
Tabla 66.	Costo de Rodados .....	165
Tabla 67.	Gastos de Organización .....	165
Tabla 68.	Amortización de la puesta a punto de la nave Industrial .....	165
Tabla 69.	Amortización de Maquinaria .....	166
Tabla 70.	Amortización de Muebles, útiles y Equipos de Oficina .....	166
Tabla 71.	Amortización de herramientas .....	167
Tabla 72.	Amortización de Instalaciones .....	167
Tabla 73.	Amortización de elementos de protección y seguridad .....	167
Tabla 74.	Amortización de rodados .....	168
Tabla 75.	Costo de materia prima directa (MPD) - Campera Sport .....	168
Tabla 76.	Costo de materia prima directa (MPD) - Campera Urban .....	168
Tabla 77.	Costo de materia prima directa (MPD) - Campera Mountain .....	169

Figura 40.	Costo de materia prima directa (MPD) - Conjunto Sport.....	169
Tabla 78.	Costo de materia prima indirecta (MPI) - Campera Sport .....	170
Tabla 79.	Costo de materia prima indirecta (MPI) - Campera Urban .....	170
Tabla 80.	Costo de materia prima indirecta (MPI) - Campera Mountain.....	171
Tabla 81.	Costo de materia prima indirecta (MPI) - Conjunto Sport .....	171
Tabla 82.	Potencia Total a contratar.....	172
Tabla 83.	Costo de energía eléctrica, mensual y anual.....	173
Tabla 84.	Cargas sociales .....	173
Tabla 85.	Retenciones al empleado .....	174
Tabla 86.	Costo total de mano de obra .....	174
Tabla 87.	Costos Fijos y Variables.....	175
Tabla 88.	Costos unitarios .....	176
Tabla 89.	Precio de Venta Unitario .....	176
Tabla 90.	Ingresos por ventas.....	177
Tabla 91.	Punto de equilibrio .....	177
Tabla 92.	Comprobación del punto de equilibrio.....	177
Tabla 93.	Determinación de costos erogables .....	178
Tabla 94.	Punto de cierre.....	178
Tabla 95.	Capital de trabajo.....	179
Tabla 96.	Cash Flow con financiamiento propio.....	180
Tabla 97.	Amortización del crédito – Sistema Francés.....	181
Tabla 98.	Cash Flow con financiación de terceros .....	184
Tabla 99.	Indicadores financieros.....	185

## Índice de Figuras

Figura 1.	Gráfico cadena de valor .....	22
Figura 2.	Estructura del sector textil argentino .....	23
Figura 3.	Evolución de ventas de indumentaria interanual (2019-2020) .....	25
Figura 4.	IPI manufacturero – enero 2021 .....	25
Figura 5.	Comparación de composición de precio de una prenda.....	28
Figura 6.	Ventas minoristas, en comercios especializados (crecimiento interanual).....	29
Figura 7.	Gráfico exportación mundial .....	29
Figura 8.	Mercado de camperas rompeviento .....	41
Figura 9.	Respuestas de encuesta: Preferencia de telas.....	51
Figura 10.	Respuestas de encuesta: Preferencia de cualidades .....	52
Figura 11.	Respuestas de encuesta: Plazas de Compra.....	52
Figura 12.	Isologotipo JACKER S.R.L .....	54
Figura 13.	JACKER Modelo Sport.....	56
Figura 14.	JACKER Modelo Mountain .....	56
Figura 15.	JACKER Modelo Urban .....	57
Figura 16.	JACKER Modelo Sport’s Set.....	57
Figura 17.	Cadena de valor de la industria textil .....	88
Figura 18.	Flujograma Productivo.....	89
Figura 19.	Modelo de etiqueta .....	93
Figura 20.	Instrucciones de fusionado .....	95
Figura 21.	Vista General del terreno y edificación. ....	107
Figura 22.	Vista del sector administrativo .....	108
Figura 23.	Vista del sector productivo.....	109
Figura 24.	Vista del almacén de materias primas. ....	110
Figura 25.	Vista del almacén de productos terminados. ....	110
Figura 26.	Vista del sector de residuos y almacén de palets.....	111
Figura 27.	Vista del sector de playon de carga, descarga y estacionamiento de camiones. ....	112
Figura 28.	Balance de masa – Talle XS .....	116
Figura 29.	Balance de masa – Talle S.....	116
Figura 30.	Balance de masa – Talle M .....	117
Figura 31.	Balance de masa – Talle L.....	117
Figura 32.	Balance de masa – Talle XL.....	118
Figura 33.	Balance de masa – Talle XXL.....	118
Figura 34.	Tizada Talle XS.....	119
Figura 35.	Balance de Masa Gráfico Talle XS .....	121
Figura 36.	Calendario de estaciones .....	122
Figura 37.	Organigrama – JACKER SRL. ....	127
Figura 38.	Escala Salarial según CCT N° 123/90.....	142
Figura 39.	Ejemplo de marcación para hombre y mujer.....	158
Figura 41.	Curva de Fisher .....	185

## Índice de Anexos

Anexo A.	Análisis de competidores.....	188
Anexo B.	Encuesta.....	189

## **ESTUDIO DE MERCADO**

### **Justificación y Objetivo**

Desarrollo de proyecto de inversión referido al producto “Indumentaria deportiva y de tipo outdoor”.

En algún momento de la historia, que no es posible precisar con exactitud, los seres humanos han optado por cubrir su cuerpo, ya sea con telas o con pieles de animales para protegerse de las inclemencias del tiempo.

La vestimenta forma parte de nuestra vida desde el momento de nacimiento, en el cual se viste al recién nacido con ropa que define algunos aspectos de su personalidad. A lo largo de la vida la vestimenta suele estar asociada a ciertos códigos, valores, ideologías, entre otros aspectos; por lo cual forma parte de lo que somos y puede definir los aspectos sociales y económicos de los individuos en un momento determinado.

Actividades al aire libre como deportes o simplemente una salida de camping, combinadas con las inclemencias climáticas dan vida a la necesidad de contar con una prenda de vestir que proteja y a la vez sea cómoda para utilizar en este tipo de escenarios.

El producto a ofrecer es una línea conformada por camperas deportivas, de tipo outdoor y pantalones, todos confeccionados con materiales impermeables y aislantes térmicos.

La ventaja de este tipo de productos es que son cómodos, funcionales en las diferentes estaciones del año y a su vez, fáciles de transportar, ya que una diferenciación que se les agregará a las camperas es, la posibilidad de convertirlas en “mini bags” mientras no se usa. Se trata de agregar a la indumentaria beneficios que generen atracción en el cliente.

En el siguiente estudio desarrollado se persigue el objetivo de visibilizar la situación actual del mercado tanto nacional como internacional de la industria de la indumentaria, consumo actual de camperas de tipo rompeviento y triclimate; y cuál es la posible demanda a satisfacer.

Para llevar a cabo el análisis se recopiló información de fuentes primarias, secundarias y también se aplicaron herramientas conocidas a lo largo de la carrera para poder analizar el entorno y los factores intervinientes.

## **¿Qué es la indumentaria deportiva?**

Es un tipo de prendas de vestir que ha sido específicamente diseñada para utilizarse cuando se practica algún tipo de actividad física o deporte, lo cual influye de manera directa en los materiales que se van a usar para su confección, las tecnologías a aplicar en pos de mejorar el rendimiento de la persona en la actividad y a su vez, la comodidad, confort y estilo que van a caracterizar a la prenda. Surge como una respuesta de innovación que con sus diseños busca ofrecer comodidad y, a su vez facilitaría un mejor desempeño deportivo, aunque cabe aclarar que la vestimenta deportiva ha estado condicionada por las reglas de los deportes y las restricciones morales de las diversas épocas.<sup>1</sup>

## **Desarrollo histórico de la indumentaria deportiva**

### **La indumentaria deportiva en la modernidad**

La vestimenta en general, y específicamente la deportiva, ha atravesado muchos cambios con el correr de los años. El tipo de indumentaria que se utilizaba a la hora de realizar cualquier actividad física, en principio, tenía la única función práctica de cubrir el cuerpo del deportista. Luego ha evolucionado buscando, además, contribuir al buen rendimiento del deportista aportando algunas ventajas. Fue en la edad moderna en la que surgieron los mayores cambios e innovaciones en materia de indumentaria. La vestimenta utilizada en la vida cotidiana sufrió cambios para adaptarse y ofrecer características claves que la adecuen para la realización de diferentes tipos de deportes o actividades físicas.

Por otro lado, la moda “fitness” en esta época estaba abocada únicamente al género masculino, en las mujeres se veía “poco femenina” la práctica de deportes. La ropa de los atletas profesionales solía estar basada en la sencillez, aunque estos resulten poco prácticos. En cuanto a las mujeres, los diseños estaban más limitados por las reglas de la sociedad.

Fue entre los años 1940 -1950 que se comenzó a pensar más en aportar comodidad y permitir mayor movimiento al cuerpo a la hora de diseñar indumentaria deportiva.

Junto con la aparición de distintas fibras sintéticas, que aportaron a la flexibilidad y adaptabilidad de las prendas, se comenzaron a producir diseños específicos dependiendo del tipo de actividad.

---

<sup>1</sup> Sánchez, L. (2010). La indumentaria deportiva en la posmodernidad. Revista Digital EFDeportes, (145). Recuperado de <https://efdeportes.com/efd145/la-indumentaria-deportiva-en-la-posmodernidad.htm>

También el calzado como complemento de la indumentaria deportiva, sufrió cambios significativos para adecuarlo a la práctica de los deportes. En este caso, las zapatillas perdieron el tacón y en algunas circunstancias se le agregaron aditamentos especiales (de metal) en la suela para ofrecer un mejor agarre con la superficie.

### **La indumentaria deportiva en la posmodernidad**

En esta época de la historia toma más visibilidad e importancia el fitness dentro de la sociedad. Como consecuencia, la indumentaria utilizada también sufre un cambio radical en cuanto a la innovación en los diseños y a su expansión comercial. Además de los cambios en las fibras y telas utilizadas en la confección, la indumentaria comienza a ser también una oportunidad para mostrar el estilo y status de una persona.

Aquí la industria textil y en específico la rama deportiva se destaca por el desarrollo de materiales y diseños novedosos que además de aportar beneficios en las distintas actividades, tienen que ver con la moda, cultura y estilos del momento.

Pasando a la actualidad, se busca que la ropa deportiva sea capaz de aportar comodidad y también proteger al usuario de los elementos externos como el frío, lluvia, nieve, etc.

Las primeras empresas comercializadoras de indumentaria deportiva surgieron sobre todo del movimiento del campismo / montañismo. Una de ellas fue Pindisport, la cual se dedicó a crear ropa de tipo térmica, a prueba de nieve y viento, combinando para su confección materiales como el algodón y el nylon. Poco a poco fueron aumentando las empresas dedicadas a desarrollar equipos especializados de ropa y calzado para distintas actividades deportivas, lo que generó también un cambio en la forma de ver los deportes que tenían las personas. Cada vez fueron más los practicantes de actividades al aire libre y por lo tanto de compradores, lo que mantiene la dinámica de estar en búsqueda constante de mejoras en cuanto a tecnologías y diseños de la ropa deportiva.

2

---

<sup>2</sup> Gómez, R. (2019). La historia del fitness. Entrenamiento Natural. Recuperado de <https://www.entrenamionatural.com/la-historia-del-fitness/>

## **Deportes Outdoor**

Los Deportes Outdoor o deportes al aire libre, son aquellos que se practican en contacto directo con la naturaleza, poniendo a prueba muchas veces las capacidades físicas y mentales de quienes los practican. Las actividades outdoor se pueden agregar en tres grandes grupos:<sup>3</sup>

- Deportes de montaña
- Deportes de agua
- Deportes urbanos y aéreos

Este tipo de actividades se caracteriza por realizarse bajo diferentes condiciones climáticas, a las cuales el deportista tiene que hacer frente de la mejor manera posible. Dentro de estas condiciones podemos encontrar lluvia, viento, sol, calor, frío, nieve, entre otras.

De aquí surge la necesidad de contar con prendas que aporten a el usuario ciertas ventajas para enfrentar estas condiciones, en función de esto se han ido desarrollando nuevas tecnologías tales como telas rompeviento, impermeables, respirables, térmicas, etc.

### **Tendencia hacia las actividades outdoor**

En la actualidad las personas se encuentran inmersas en una cultura laboral sumamente exigente y desgastante, que implica permanecer gran cantidad del tiempo de su día en ambientes cerrados, como oficinas, locales u otros establecimientos. Lo que genera con el paso del tiempo una rutina que conlleva altos niveles de estrés, cansancio y sedentarismo.

Es por ello que las personas aprecian más su tiempo libre y optan por realizar actividades outdoor, ya que de esa manera pueden desconectarse de la rutina, disfrutar de la naturaleza e interactuar con otras personas.

Específicamente tras la pandemia del COVID-19, que obligó a las personas a permanecer en sus casas largos periodos de tiempo, en la actualidad la necesidad de pasar tiempo en espacios libres ha aumentado sustancialmente.

### **Beneficios de realizar deportes outdoor**

Realizar actividad física al aire libre tiene diferentes beneficios, más allá de los que puede aportar una sesión de entrenamiento en un gimnasio convencional. Según investigaciones se ha demostrado

---

<sup>3</sup> Deportes Outdoor. Recuperado de <https://deportesoutdoor.es/>

que la práctica de deportes al aire libre beneficia el bienestar, autoestima y motivación de las personas.

Otros beneficios que aporta el deporte outdoor están directamente ligados a la salud, ya que la exposición a la luz del sol incrementa los niveles de vitamina D, por otro lado, se encuentra la mejora en la salud de los huesos, músculos y metabolismo, propiciando y previniendo enfermedades tanto físicas como psicológicas, entre los que podemos detallar accidentes cardiovasculares y altos niveles de estrés.

Además de los beneficios mencionados, las personas eligen realizar deportes outdoor ya que son una manera de conocer y relacionarse, generalmente este tipo de actividades se realiza en grupo.<sup>4</sup>

## **Industria Textil**

El rubro textil se caracteriza por su intensidad en uso de mano de obra y por los bajos costos salariales que surgen de la gran flexibilidad en la contratación y gestión de la fuerza de trabajo. Es por esto que la industria textil tiene un papel importante en cuanto a la generación de empleos y a la economía.

En esta industria los beneficios percibidos no dependen totalmente de la escala productiva o la tecnología aplicada, sino que se basan en la diferenciación de producto, el diseño, las estrategias de comercialización y marketing y los servicios financieros.

Geográficamente hablando, esta industria se caracteriza por presentar una gran dispersión en algunos eslabones de la cadena productiva y gran concentración en otros. La producción de hilados/tejidos (primera etapa de la cadena de valor) se encuentran cercanos a sus fuentes de MP o en zonas con beneficios fiscales.

El crecimiento del comercio internacional del sector textil - indumentaria ha tenido una aceleración en los últimos años debido al ingreso en las fases finales del Acuerdo de los Textiles y el Vestido y la aparición de China como gran proveedor mundial, fundamentalmente en indumentaria.

Si bien hay países con menores costos laborales, la mano de obra barata no es, necesariamente, la ventaja competitiva decisiva. La competitividad depende también de otros factores como la calidad, el diseño, la innovación, la diversidad de productos, la rapidez para responder a cambios en el mix de producción, el cumplimiento de plazos y condiciones, la dotación y actualización de los bienes

---

<sup>4</sup> Federación Española de Actividades Dirigidas y Fitness (2022). Beneficios del entrenamiento al aire libre. Recuperado de <https://www.feda.net/beneficios-desconocias-entrenamiento-aire-libre/>

de capital, la localización, la infraestructura (especialmente en transporte), la calidad de la mano de obra, la situación sindical, el acceso y el costo de materias primas, la situación financiera de las firmas, la habilidad directiva y el apoyo del gobierno para resistir una lucha prolongada con la competencia.

En ese sentido, los países del Mercosur disponen de producción propia de materias primas (algodón, lanas, hilados), hay capacidad de diseño e innovación, mano de obra capacitada de costo intermedio, buena localización y capacidad de transporte adecuados.

El sector de la indumentaria está integrado por fabricantes y talleres de confección. Los fabricantes aportan el capital de trabajo, diseñan los productos, organizan esa producción -interna o externamente- y/o desarrollan marcas y/o canales comerciales. Por su parte, los talleres son los espacios físicos en los cuales se lleva a cabo la actividad confeccionista, la que mayor personal involucra, que consiste en la transformación de las telas en prendas, excepto en el corte donde existen economías de escala. Se caracteriza por funcionar con gran descentralización en el proceso productivo, basado en la tercerización de la producción, principalmente a través de talleres o trabajadores a domicilio.<sup>5</sup>

## **Conformación del sector textil**

El sector textil se compone de dos ramas: los textiles por una parte y las prendas de vestir por otra. Aunque vinculados, los dos están sujetos a diferentes limitaciones y mecanismos. Los textiles proporcionan insumos al mercado de la confección, principalmente algodón para fibras naturales y poliéster para fibras sintéticas.

Dentro de la Industria Textil, la Industria de la Indumentaria, es la más compleja y de mayor competitividad debido a la atomicidad de sus unidades productivas, la alta heterogeneidad en la elaboración de los productos y los sistemas utilizados para la distribución y comercialización. Además, este segmento tiene una dependencia mayor que los otros subsectores, de la situación y evolución de la demanda interna y de la competencia de los productos importados.

Se estima que en estas condiciones actualmente se confecciona alrededor del 60% de la producción total.<sup>6</sup>

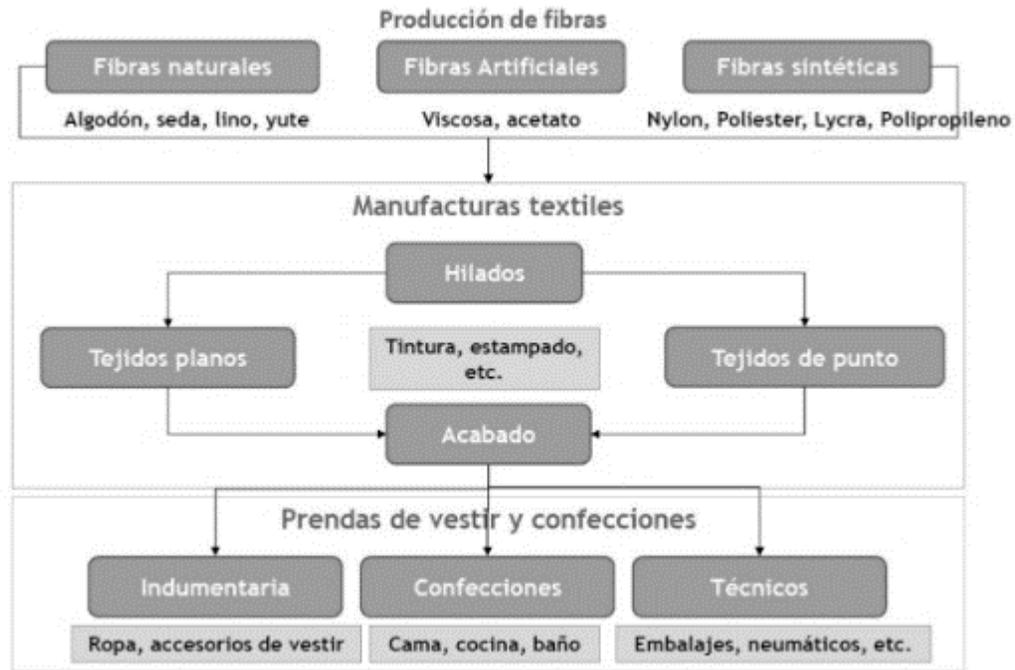
---

<sup>5</sup>Instituto Nacional de Educación Tecnológica. (2018). Informe sectorial: Textil-Indumentaria. Recuperado de [http://catalogo.inet.edu.ar/files/pdfs/info\\_sectorial/textil-indumentaria-informe-sectorial.pdf](http://catalogo.inet.edu.ar/files/pdfs/info_sectorial/textil-indumentaria-informe-sectorial.pdf)

<sup>6</sup>Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria. (2021). Informe CIAI: Centros de compras a nivel nacional (No. 2). Recuperado de <http://www.ciaindumentaria.com.ar/camara/informe-ciai-centros-de-compras-a-nivel-nacional-no-2-2021/>

## Cadena de valor de la industria textil

Figura 1. Gráfico cadena de valor



Fuente: Abeceb.com

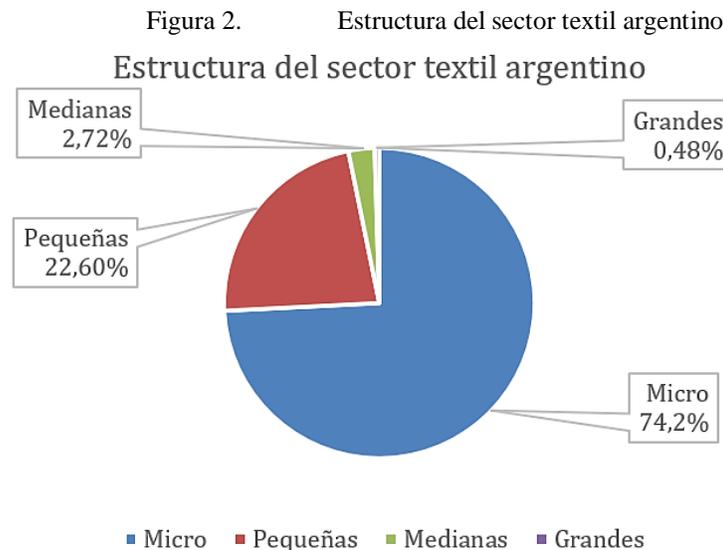
## Sector textil y de la indumentaria en Argentina

En la Argentina el sector textil se caracteriza por ser una industria que se abastece principalmente de materias primas nacionales, demandando alrededor de la tercera parte del total de tejidos producidos en el país, presenta un elevado grado de atomización y baja concentración económica - es el sector que presenta los niveles más bajos de concentración de la industria nacional-. Cerca del 99% de los establecimientos son Pymes. Desde el punto de vista geográfico el sector se encuentra altamente concentrado en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y en la Provincia de Buenos Aires, en segundo término, en las provincias de Córdoba y Santa Fe.

### La Oferta textil y de la indumentaria en Argentina

Considerando la tendencia de generar unidades productivas flexibles capaces de atender las exigencias del negocio de la moda nuestro país se caracteriza por contar con una estructura de empresas de indumentaria con gran preponderancia de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, familiares y de tradición sectorial.

Según la Cámara Industrial Argentina de Indumentaria, en la composición del sector de indumentaria encontramos 74,2% microempresas (menos de 5 empleados), 22,60% de pequeñas empresas (6 y 40 empleados), 2,72% de medianas empresas (41 y 150 empleados), y finalmente 0,48% de grandes empresas, generalmente familiares y de tradición sectorial que emplean a más de 150 personas.



Fuente: Elaboración propia.

El modelo de producción de la gran industria de la indumentaria que trabajaba todo el año con un stock de mercadería homogéneo y una producción estandarizada, hoy tiende a sustituirse por pequeñas y medianas empresas que realizan colecciones por temporada, de bajo stock y gran valor agregado en materia de diseño en cada prenda.

### Ventas a nivel Nacional

En diciembre de 2020 se registró una suba interanual del 10,2% de las ventas a precios corrientes para los rubros de “Indumentaria, calzado y marroquinería” y “Ropa y accesorios deportivos” en todo el país respecto del mismo mes del año anterior. CIAI había estimado una caída, por lo que se sostiene un mayor empuje del consumo de lo esperado.

Se evidencia una recuperación pareja del 130,6% intermensual comparadas con las ventas de noviembre.

Los centros de compras ya funcionando en el Gran Buenos Aires<sup>1</sup> y en CABA<sup>2</sup>, el impulso del Ahora 12-18 con tres meses de gracia para el pago de la primera cuota y cierta recuperación del consumo producto de una mayor actividad económica general debido a facilidades de

financiamiento, explicaron mayormente la recuperación. Las regiones de GBA, Pampeana<sup>3</sup> y Patagonia<sup>4</sup>, registraron importantes aumentos intermensuales en la facturación durante diciembre respecto de noviembre, superando el 140% intermensual. Las regiones Norte<sup>5</sup>, Cuyo<sup>6</sup> y CABA presentaron aumentos que superaron el 100% intermensual.

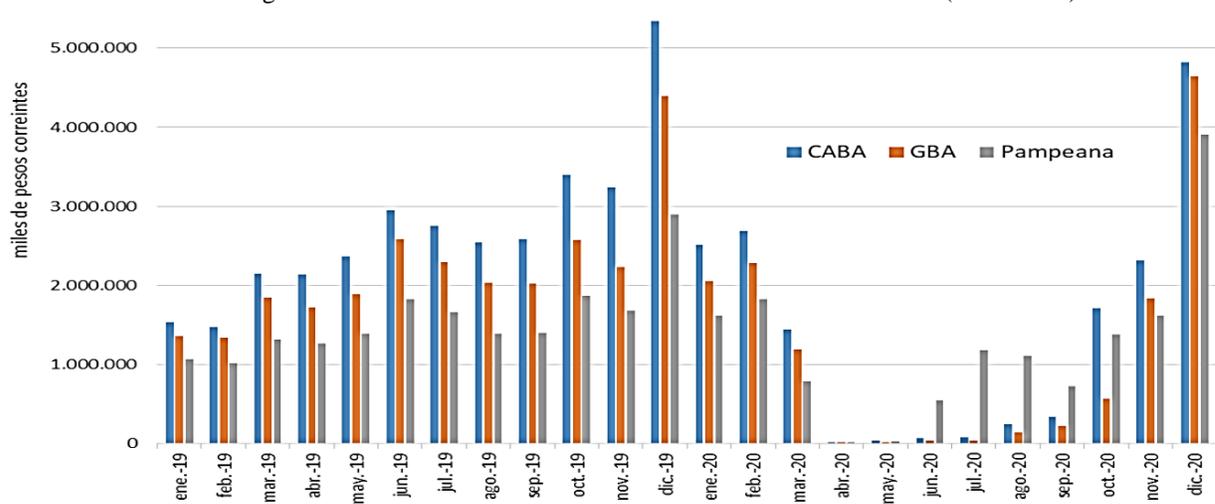
A pesar del repunte de ventas en diciembre, el AMBA (GBA y CABA) fue la zona más golpeada durante todo el 2020, con una caída acumulada en torno al -50% en la facturación respecto a 2019. Las regiones Norte y Cuyo han sido las menos afectadas en términos relativos durante todo el 2020 respecto al mismo período del 2019, con bajas del -0,4% y -5%, respectivamente. Mientras que en la región Pampeana y la Patagonia las retracciones fueron de -21% y -36,8%. Como se ha señalado con anterioridad, se observa un comportamiento heterogéneo por fuera del AMBA, influido por las variaciones en las condiciones epidemiológicas y sanitarias de cada región, lo que termina por definir las restricciones a la circulación y aperturas que afectan las posibilidades de consumo, entre otros factores.

- 1- 24 partidos del Gran Buenos Aires
- 2- Ciudad Autónoma de Buenos Aires
- 3- Región Pampeana: comprende resto de la provincia de Buenos Aires, Córdoba, Entre Ríos, La Pampa y Santa Fe
- 4- Región Patagonia: Chubut, Neuquén, Río Negro, Santa Cruz y Tierra del Fuego
- 5- Región Norte: Catamarca, Chaco, Corrientes, Formosa, Jujuy, La Rioja, Misiones, Salta, Santiago del Estero y Tucumán.
- 6- Región Cuyo: Mendoza, San Juan y San Luis.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup>Instituto Nacional de Estadística y Censos de Argentina (INDEC). (2021). Producto Interno Bruto 4° trimestre de 2020 [Informe de prensa]. Recuperado de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/pib\\_03\\_21B1D23916BF.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/pib_03_21B1D23916BF.pdf)

Figura 3. Evolución de ventas de indumentaria interanual (2019-2020)



Fuente: <http://www.ciaindumentaria.com.ar/camara/wp-content/uploads/2021/03/Informe-Centros-de-Compra-CIAI-Nro-2-2021-1-1.pdf>

### Evolución mensual de las ventas de indumentaria

Por otro lado, tenemos el índice de Producción Industrial Manufacturero: este indicador mide la evolución del sector, con periodicidad mensual, tomando como variables para su cálculo la producción en unidades físicas, las ventas en unidades físicas, la utilización de insumos en unidades físicas, el consumo aparente en unidades físicas, la cantidad de horas trabajadas del personal afectado al proceso productivo y las ventas a precios corrientes deflactadas.<sup>8</sup>

Figura 4. IPI manufacturero – enero 2021

Código	Descripción	Índice base 2004=100	Variación porcentual		Incidencia
			respecto al mismo mes del año anterior	acumulada del año respecto a igual acumulado del año anterior	
		Número índice		%	
<b>IG</b>	<b>Nivel general</b>	<b>111,7</b>	<b>4,4</b>	<b>4,4</b>	<b>4,4</b>
15	Alimentos y bebidas	136,5	1,0	1,0	0,3
16	Productos de tabaco	87,7	-18,4	-18,4	-0,1
17	Productos textiles	55,6	3,7	3,7	0,1
18-19	Prendas de vestir, cuero y calzado	58,8	-7,7	-7,7	-0,3
20-22	Madera, papel, edición e impresión	102,7	2,8	2,8	0,2
23	Refinación del petróleo, coque y combustible nuclear	106,2	-8,5	-8,5	-0,4
24	Sustancias y productos químicos	131,0	-1,7	-1,7	-0,3
25	Productos de caucho y plástico	112,4	14,6	14,6	0,7
26	Productos minerales no metálicos	175,4	31,5	31,5	1,4
27	Industrias metálicas básicas	99,8	16,2	16,2	1,2
28	Productos de metal	91,9	2,2	2,2	0,1
29	Maquinaria y equipo	113,7	31,2	31,2	1,2
30-33	Otros equipos, aparatos e instrumentos	94,8	6,7	6,7	0,2
34	Vehículos automotores, carrocerías, remolques y autopartes	88,8	16,5	16,5	0,5
35	Otro equipo de transporte	69,6	-9,2	-9,2	-0,0
36-38	Muebles y colchones, y otras industrias manufactureras	86,9	-7,0	-7,0	-0,3

Nota: los totales por suma pueden no coincidir por redondeo en las cifras parciales.  
Fuente: INDEC, Dirección Nacional de Estadísticas y Precios de la Producción y el Comercio, Dirección de Estadísticas del Sector Secundario.

Fuente: INDEC

<sup>8</sup>Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria (CIAI). (2021). Centros de Compra CIAI N°2/2021 [Informe]. Recuperado de <http://www.ciaindumentaria.com.ar/camara/wp-content/uploads/2021/03/Informe-Centros-de-Compra-CIAI-Nro-2-2021-1-1.pdf>  
*Licenciatura en Organización Industrial, UTN-FRCU*

Como se puede observar en el cuadro elaborado por INDEC, el Índice de Producción Industrial Manufacturero muestra un aumento del 3,7 % en 2021 respecto al mismo período del año anterior. Esto quiere decir que los niveles de producción y las ventas de productos textiles comenzaron el año con tendencias crecientes.<sup>9</sup>

### **Estructura de costos y composición del precio final de la indumentaria**

El sector de la indumentaria en Argentina se caracteriza por presentar heterogeneidad de precios, vinculado por un lado a la calidad de la prenda, pero también a factores mucho más complejos como la formalidad de la unidad productiva, la modalidad de pago y las características del punto de venta, entre otros.

La Fundación proteger y la Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria han elaborado un estudio de participación sectorial en la composición del precio final de la ropa a partir del análisis del mismo para una prenda de vestir de marca comercializada en un shopping center.

El estudio se realizó en base a prendas comercializadas en centros comerciales y/o en comercios de alta gama de las zonas preferenciales de la Ciudad de Buenos Aires, elaboradas por empresas de confección formales y habilitadas, con asalariados formalmente registrados y provistas de telas adquiridas en el canal formal. Los distintos eslabones de la cadena, así como las empresas de la comercialización final cumplen con el pago de las respectivas obligaciones fiscales, por lo tanto, el cumplimiento de todas estas condiciones limita la validez del estudio a sólo la porción del mercado argentino formal de ropa. (Ludmer, 2018)

Tabla 1. Composición del precio final de una prenda de indumentaria en la economía formal

<b>Composición del precio en Circuito Formal de producción y comercialización</b>	<b>%</b>	<b>Conceptos incluidos</b>
Costos de fabricación	20,00 %	Costo total de la prenda terminada, empaquetada y en el depósito de la marca, ya sea de producción propia o comprada en una fábrica confeccionista.
Diseño y Marketing	4,70%	Comprende las campañas de publicidad para diferenciar el producto y posicionar a la empresa, así como la inversión en diseño, factor que distingue a la prenda y es realizado por profesionales especializados.
Distribución y comercialización	15,10 %	Incluye los salarios y las cargas sociales de los vendedores, de los cajeros, de los administrativos, de los transportistas y del personal de depósito (alrededor de 90% del rubro), así como los gastos no laborales en distribución y logística (aproximadamente 10%).

<sup>9</sup>Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (2021, marzo). INDEC informa: marzo 2021. Recuperado de [https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/publicaciones/indecinforma/indec\\_informa\\_03\\_21.pdf](https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/publicaciones/indecinforma/indec_informa_03_21.pdf)

Alquileres y expensas	14,90 %	Incluyen los alquileres de los locales en las calles comerciales y /o en los shoppings, así como los depósitos y las oficinas administrativas de la marca. También incluye las expensas (que en el caso de los shoppings se encuentran asociadas a un porcentaje de la venta del comercio), el fondo de publicidad obligatorio mensual, así como la amortización de la llave del negocio y de las comisiones inmobiliarias (que en contratos de dos años suelen representar dos meses de alquiler)
Costos financieros y bancarios.	15,00%	Comprende los gastos relacionados al uso de tarjetas de crédito y débito y a las promociones bancarias para la compra de indumentaria
Impuestos indirectos a la empresa	25,50%	Incluye impuestos correspondientes los 3 niveles del Estado y las cargas sociales y previsionales
Rentabilidad de la marca de indumentaria	4,80%	Rentabilidad promedio luego del pago de Impuesto a las Ganancias
Total	100,00%	

FUENTE: Informe de Chemes José María, Etchevarría María Belén

Para hacer una comparación, el investigador del CONICET Jerónimo Montero Bressán, en su trabajo realizado para el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación, analiza el reparto de los márgenes y utilidades en la comercialización de prendas de indumentaria bajo el supuesto de “confección en talleres de la economía informal”.

Como prenda testigo se adoptó un jean, por ser una prenda de uso relativamente masivo, a la vez que en término del reparto de la ganancia es representativa del promedio, es decir que no es la prenda que más ganancia deja (como podría ser un vestido) ni la que menos deja.

Tabla 2. Composición precio final de prenda producida por talleres de la economía informal

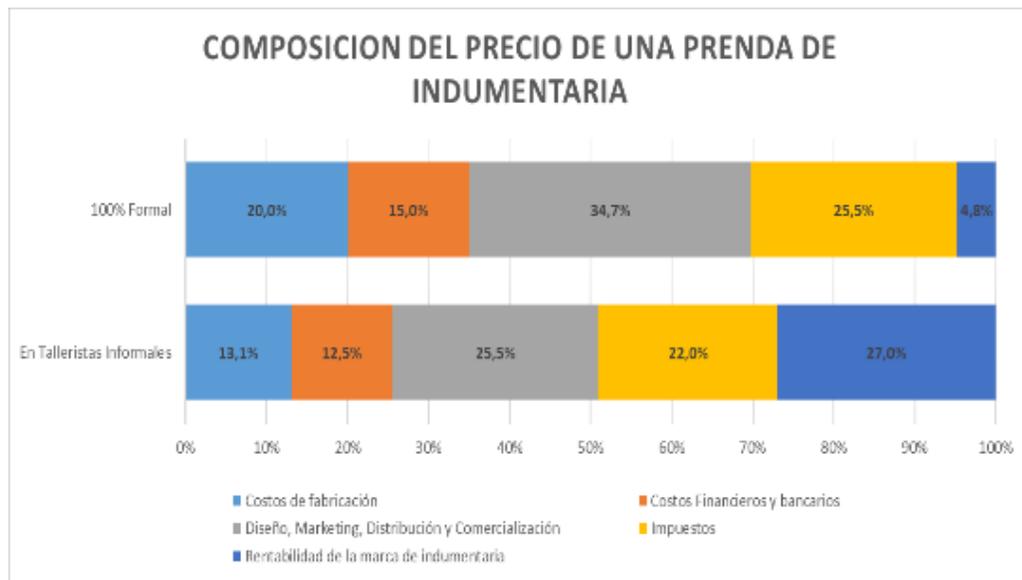
<b>Composición del Precio con confección en Talleristas informales</b>	<b>%</b>	<b>Conceptos incluidos</b>
Telas y avíos	7,4%	Etiquetas, botones, cierres, etc.
Confección	5,7%	Comprende los costos de Costura (0,8%), Talleristas (0,9%), Lavado (2,7%) e Intermediación (1,3%). Considera con valor cero "0" los costos laborales como contribuciones patronales, aguinaldos, vacaciones, feriados y demás costos indirectos asociados al trabajo.
Administración y financieros	12,5%	Administración 6,5% y Costos Financieros 6%
Comercialización	25,5%	Publicidad 1,5%, alquileres 12% y empleados de comercio otro 12%. El costo de alquileres incluye admisión o “llave”, expensas y, en el caso de los shoppings, regalías. Se adoptó un valor promedio de los gastos que tienen las marcas en alquileres (como porcentaje de su facturación), entre shopping y comercios a la calle.

Impuestos	22,0%	
Utilidad de la marca	27,0%	
Total	100,00%	

Fuente: Informe de Chemes José María, Etchevarría María Belén

Para poder visibilizar la comparación de una manera más clara, se realiza la siguiente gráfica:

Figura 5. Comparación de composición de precio de una prenda



Fuente: Informe de Chemes José María, Etchevarría María Belén

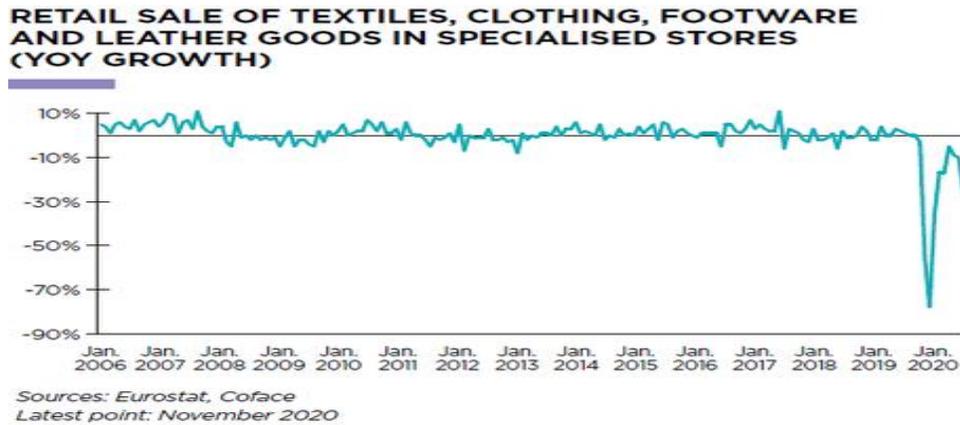
De la comparación de las barras surge el distinto peso de cada eslabón en la apropiación del precio de venta en función de la mayor o menor informalidad involucrada.

En el extremo formal el costo de fabricación representa el 20% del precio final del producto, en tanto que, si incorporamos al proceso la contratación de talleristas de la economía informal, el costo de producción desciende al 13%.

### **Ventas del sector textil y de la indumentaria a nivel mundial (pre-pandemia)**

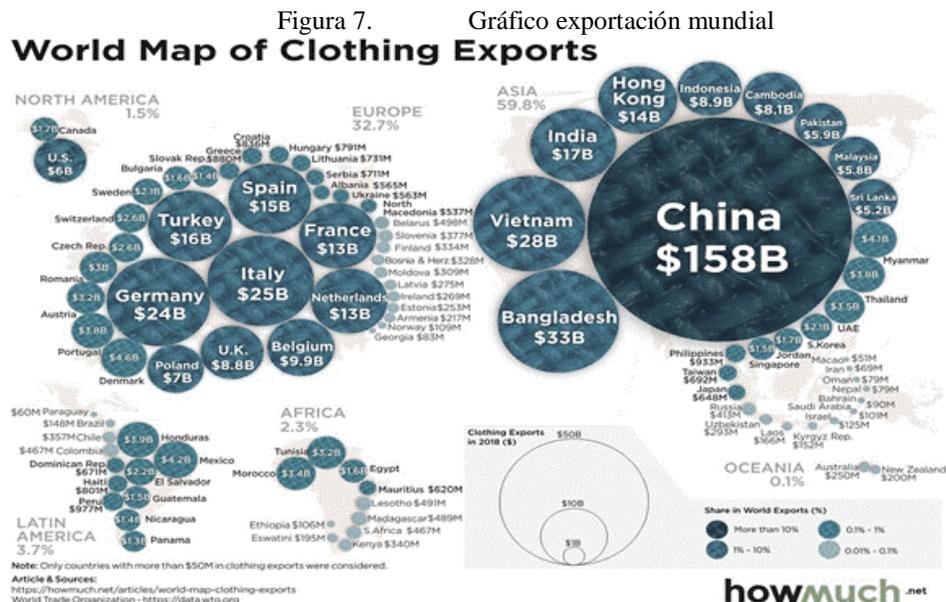
En 2018, las ventas mundiales en línea de ropa y calzado representaron el 16% de las ventas totales, en comparación con el 10% en 2012. El aumento del comercio electrónico ha estado acompañado por un cambio en la demanda de Europa y Estados Unidos (EE. UU.) A Asia. -Pacífico, donde se produce el 62,6% de las ventas online.

Figura 6. Ventas minoristas, en comercios especializados (crecimiento interanual)



Fuente: <https://www.coface.com/Economic-Studies-and-Country-Risks/Textile-Clothing>

### Ranking de exportación textil nivel mundial



Fuente: <https://howmuch.net/>

En el gráfico se puede apreciar el desproporcionado tamaño de China con exportaciones por un valor de \$158.000 millones respecto a los demás países. Su más inmediato es Bangladesh con \$33.000 millones y en tercer lugar se ubica Vietnam con \$28.000 millones.

En la ilustración se hace evidente la resistencia del sector textil europeo, más centrado en el producto de alto valor añadido que en el “fast fashion” (producción masiva de prendas y de manera rápida), pero igualmente poderoso. Italia lidera en el continente con exportaciones por valor de \$25.000 millones. Le sigue Alemania \$24.000 millones

En cambio, Estados Unidos, por ejemplo, pese a su gigantesca economía, sus exportaciones representan una mínima fracción, con un valor de \$6.000 millones anuales<sup>10</sup>

## **Exportación de prendas de vestir**

(Período considerado: ENERO 2021)

Las exportaciones de indumentaria de enero del 2021 registraron un incremento del 13% respecto al mismo mes del año anterior, mostrando ciertos signos de recuperación, llegando a USD FOB 1,66 millones (ver Cuadro N°1 del Informe adjunto). Estos son montos en línea con el mes de enero de 2018 y 2019. Vale recordar que el 2020 fue el peor año para las exportaciones desde 2001 (inicio de la serie en consideración).

En términos de volumen, las ventas al exterior cayeron un -27,7% interanual en enero promediando los 36 mil kilogramos. La relación de USD/Kg se redujo -11,4% para enero de este año, ubicándose en 45,4.

Entre los productos más demandados desde el exterior durante enero resaltaron las camisas de hombre de algodón, con USD FOB 300 mil, seguidos por las medias y sweaters también de algodón.

En términos de grandes rubros, las camisas de hombre representaron el 18% del total exportado, los pantalones el 15,3% y las remeras el 12,6% en el primer mes del 2021.

La evolución de las exportaciones para 2021 estará signada por la dinámica de la pandemia a nivel mundial y como esta afecte tanto las compras externas, como así también al nivel de actividad interno para hacer frente a esos pedidos. Asimismo, el tipo de cambio real será un factor importante a considerar, el cual hasta el momento ha resultado favorable.

De esta manera, se espera que en 2021 el flujo exportador sea relativamente más dinámico y estable. Vale remarcar nuevamente que, si bien se observa una recuperación de la actividad mundial, Latinoamérica, principal destino de las exportaciones argentinas de indumentaria, ha sido duramente golpeada por la pandemia, por lo que se estima que la reactivación sea moderada y paulatina.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup>Imán Xataka. (2021, 20 de octubre). Países que exportan ropa al resto del planeta, ilustrados en un mapa. Imán Xataka. Recuperado de <https://magnet.xataka.com/preguntas-no-tan-frecuentes/paises-que-ropa-exportan-al-resto-planeta-ilustrados-mapa>

<sup>11</sup>Infotextil. (s.f.). Cámaras, Asociaciones, Establecimientos. Recuperado de <https://www.infotextil.com.ar/category/camaras-asociaciones-establecimientos/>

## **La industria textil en tiempos de pandemia**

El sector textil-confección, que ha estado luchando durante la última década, se vio afectado porque muchos países introdujeron medidas de cierre y cerraron tiendas no esenciales en un intento por frenar la pandemia de COVID-19. La débil demanda de los consumidores llevó a menores ingresos para las marcas y tiendas, que se vieron obligadas a reducir, posponer o desechar los pedidos de ropa para las industrias textiles, lo que provocó que las importaciones de fibras textiles como el algodón se redujeran o cancelaran por completo. Mientras que una libra de algodón se cotizaba a 0,71 USD el 9 de enero de 2020, el precio se desplomó a 0,48 USD el 1 de abril, el nivel más bajo desde 2008, antes de volver a 0,69 USD el 27 de octubre de 2020. Hubo numerosos cierres de fábricas y cadenas de producción. Interrupciones (ya que era más difícil obtener insumos) en China, Pakistán, India, Bangladesh y Vietnam.

Este choque de oferta y demanda provocó un deterioro en el flujo de caja de las empresas del sector, la pérdida de puestos de trabajo e incluso la quiebra, incluida la del grupo británico Oasis and Warehouse en abril de 2020. La consultora empresarial McKinsey estima que un tercio de las empresas del sector no sobrevivirá más allá de los 12 a 18 meses posteriores al inicio de la crisis. Algunas tendencias observadas antes de la crisis se vieron exacerbadas por las medidas adoptadas para contrarrestar la pandemia, como el cierre de puntos de venta físicos. Las empresas que han sabido adaptarse colaborando con empresas especializadas en la venta online o desarrollando estos servicios internamente para sus clientes serán las menos afectadas por la crisis, ya que las medidas de bloqueo han propiciado una importante expansión del comercio electrónico, reforzando una tendencia que ya estaba en marcha antes de la crisis.<sup>12</sup>

### **Microentorno**

#### **Clientes**

Los clientes serán jóvenes y adultos de 18 a 65 años que tengan como estilo de vida, hacer deporte, o no, ir de camping o simplemente disfrutar de un paseo al aire libre.

---

<sup>12</sup>Statista. (2023). Valor de los 15 principales exportadores textiles a nivel mundial en 2022, por país. Recuperado de <https://es.statista.com/estadisticas/634739/valor-de-los-15-principales-exportadores-textiles-a-nivel-mundial-en--por-pais/>

También el producto está dirigido a personas que se interesen por la moda y utilicen la prenda como outfit del día a día, ya que cuenta con un diseño casual - sport.

En general el consumidor se encontrará en la extensión total del país, pero mayormente concentrados en las grandes urbes, donde la población suele vivir una vida demasiado “acelerada” y son quienes más aprovechan cualquier tiempo libre para disfrutarlo fuera de casa.

### **Proveedores**

El algodón es el principal insumo con una participación cercana al 70%. El poliéster es utilizado en un 20%. La importación ha crecido como alternativa de abastecimiento. Si bien las hilanderías se abastecen de fibra nacional, el auge sojero provocó la merma de la producción aldonera. A su vez, la expansión de la capacidad productiva local de los últimos años implicó que las hilanderías tengan que importar, principalmente de Brasil.

Las hilanderías son el sector más intensivo en capital de la cadena de valor y generador básicamente de commodities. Siendo los hilados un commodity, los precios están definidos por el mercado mundial.

Las telas planas se utilizan básicamente para la producción de pantalones, camisas y camperas. También se destina a la producción de confecciones para el hogar (sábanas, toallas, cortinas, manteles, etc.). Como la tela plana es prácticamente un commodity con gran competencia de Brasil, Pakistán y crecientemente de China e India, en general, el margen de rentabilidad es muy bajo.

#### Proveedores para el desarrollo del proyecto:

En cuanto a la tela para camperas impermeables, la mayoría de los tejidos de nylon llevan incorporado un recubrimiento repelente del agua y la suciedad. A la superficie del tejido se aplica un tratamiento para que el tejido repela el agua y la suciedad, dotando al tejido de cualidades hidrófugas.

El poliéster también tiene propiedades de resistencia al agua. Se puede hacer de una mezcla de fibras sintéticas.

Los principales proveedores a considerar en este proyecto se dividen en tres grandes categorías:

- Proveedores de telas
- Proveedores de cierres
- Proveedores de hilos

Ya que son los componentes básicos para la confección de una campera.

A continuación, se presenta un listado de proveedores de las tres categorías mencionadas anteriormente y se puede observar que existe una gran concentración en la provincia de Buenos Aires, de los estudiados, sólo dos pertenecen a provincias del interior del país.

Al existir una amplia variedad de empresas proveedoras, se cuenta con la ventaja de no correr riesgos de desabastecimiento de materias primas, poder conseguirlas a un precio más competitivo y contar con mayores beneficios, mediante una adecuada selección de proveedores.

Tabla 3. Listado de Proveedores

<b>Listado de Proveedores</b>			
<b>Empresa</b>	<b>Ciudad</b>	<b>Provincia</b>	<b>Materia Prima</b>
Albitex	San Justo	Buenos Aires	Telas
Algodonera Del Valle	El Pantanillo	Catamarca	Hilados
Alter SAIC	Berazategui	Buenos Aires	Telas, estampados
American Cotton	Ciudad Autónoma de Buenos Aires	Buenos Aires	Telas
Aprilon	Paternal	Buenos Aires	Tejidos de punto
Astro Textile	Montserrat	Buenos Aires	Telas
Benjatex	Ciudad Autónoma de Buenos Aires	Buenos Aires	Telas
Compañía de Cierres RRO	Ciudad Autónoma de Buenos Aires	Buenos Aires	Cierres, telas, insumos
Botana y ceda SRL	Ciudad Autónoma de Buenos Aires	Buenos Aires	Maquinaria, agujas, repuestos, etc.
El Club de la Tela	Palermo	Buenos Aires	Moldes, telas
Exsert	Ciudad Autónoma de Buenos Aires	Buenos Aires	Telas de punto y plano
Fadete	Quilmes	Buenos Aires	Fibras elastizadas
Ronila S.A	Villa Lynch	Buenos Aires	Cordones, elásticos, cierres, insumos.
Gadex SA	El Talar	Buenos Aires	Guata, covers, matelasse
Guata y Vellón	Valentín Alsina	Buenos Aires	Guata y vellón
Idea Moda	Ciudad Autónoma de Buenos Aires	Buenos Aires	Telas
Imagen Textil	Ciudad Autónoma de Buenos Aires	Buenos Aires	Importadores de telas
La Nueva Textil	Villa Celina	Buenos Aires	Hilados, tejidos
La Suiza	Ciudad Autónoma de Buenos Aires	Buenos Aires	Telas de punto, plano
Linkolan	San Martín	Buenos Aires	Telas, tejidos
Manufacturas Textiles S.A.	Lujan	Buenos Aires	Telas plano y punto
Meir Group	Ciudad Autónoma de Buenos Aires	Buenos Aires	Telas
		Buenos Aires	Telas
Mundo Textil S.A.	Pilar	Buenos Aires	Tejidos de punto
Quelana	Ciudad Autónoma de Buenos Aires	Buenos Aires	Tejidos de punto
Todo Tejidos	Vicente López	Buenos Aires	Cordones, botones, avíos metálicos, elásticos.
Hilcotex	San Martín	Buenos Aires	Hilos industriales
Scalter S.R.L.	Paso del Rey	Buenos Aires	Telas no tejidas
Sunland	Moreno	Buenos Aires	Estampado, sublimado

Twinlok	Villa Lynch	Buenos Aires	Abrojos, herrajes, neoprenes, telas
Imac cierres	San Martín	Buenos Aires	Cierres y accesorios para la confección
Litesa	Villa Devoto	Buenos Aires	Servicio técnico, insumos industriales
Casa Jorge	Ciudad Autónoma de Buenos Aires	Buenos Aires	Todo tipo de accesorios e insumos textiles
Papelería Rivadavia	Morón	Buenos Aires	Cajas, film stretch, insumos de embalaje
Cartokraft SRL	Vicente López	Buenos Aires	Packaging a medida
Tobatel telas	Ciudad Autónoma de Buenos Aires	Córdoba	Tela de red para interior
Multiperchas	Ciudad Autónoma de Buenos Aires	Buenos Aires	Perchas de cartón, insumos de embalaje.

Fuente: Elaboración propia. en base a datos de infotextil.com.ar

### Competencia:

Si bien el mercado de indumentaria tipo outdoor abarca un nicho específico, existe una variedad de empresas que ofrecen productos de máxima calidad, diferentes diseños y son reconocidos tanto nacional como internacionalmente.

Las marcas más relevantes son: The North Face, Columbia, Montagne, Marmot, Salomon, Patagonia, Scandinavian, Arc'teryx, Icebreaker, Helly Hansen, Trango, Haglöfs, Odlo, Mammut, Millet, Salewa, CMP, Outdoor Research, Vaude, Trespass, Regatta, entre otras.<sup>13</sup>

### Análisis de competidores directos

Como competidores directos, se realiza un análisis de las empresas Montagne y Raffike por ser nacionales y dentro de las internacionales, las más presentes en el mercado argentino: Adidas con la línea Terrex, Columbia, The North Face y Patagonia.

### Montagne:

Nace en el año 1972 como la primera fábrica argentina de artículos de camping y da sus primeros pasos en el mundo de la náutica, comercializando mochilas, bolsos y una pequeña línea de camperas.

En el año 2002 Montagne lanza la primera colección integral de indumentaria para hombres, mujeres y niños. Diseños técnicos, funcionales y duraderos.

La marca sigue creciendo y abre las puertas de su primer local exclusivo ubicado en la calle Florida CABA. Hoy Montagne cuenta con 34 locales propios.

<sup>13</sup>Mercado Libre. (s.f.). Marcas de ropa de montaña: prendas y accesorios para actividades outdoor. Recuperado de <https://ideas.mercadolibre.com/ar/moda/marcas-de-ropa-de-montana/>

En el año 2003 Montagne consolida su identidad de marca y amplía su red comercial para llegar a toda Argentina, apuesta a un nuevo sistema de negocios, las franquicias, y abre las puertas de su local en Bahía Blanca Shopping. Hoy Montagne cuenta con más de 30 franquicias activas en todo el país.

En el 2014 Montagne lanza su canal de e-commerce. La manera más fácil y práctica de llegar a cualquier parte del país.

Actualmente la empresa cuenta con más de 750 empleados, 14.000 m<sup>2</sup> de superficie instalada, 52 locales exclusivos en el país (28 propios y 25 franquicias) y realiza exportación de sus productos a Chile, Brasil, Ecuador, México y Paraguay.

La firma cuenta, en el mercado, con 15 modelos de camperas de tipo “rompeviento” para hombre, variando sus precios entre los \$1.587 y los \$19.390.

También disponen de 11 modelos de camperas para mujer que oscilan entre \$6.465 y \$16.411, dependiendo de las características y diseños de cada prenda.

En cuanto a camperas triclimate, se cuenta con un modelo para hombre, a un valor de \$10.980 y 10 modelos para mujer, los precios varían entre los \$9.600 y los \$25.727.

#### **Raffike:**

Raffike es una marca argentina orientada a satisfacer las máximas necesidades en indumentaria outdoor: trekking, ski, montañismo, escalada, sailing, flyfishing, pesca, camping y mountainbike. Dentro de su oferta de productos podemos encontrar: camisas, pantalones, camperas, remeras, bermudas, entre otras.

Raffike nació de la pasión por crear prendas especializadas para cada tipo de actividad outdoor. Desde sus inicios la marca se especializó en crear productos con óptimas prestaciones haciendo siempre foco en los detalles y la calidad de cada uno de nuestros artículos. Desde la elección de materiales hasta la funcionalidad de cada prenda lanzada al mercado.

La empresa realiza la venta de sus productos a través de su página web, y también están disponibles en plataformas como mercado libre y en tiendas multimarca y de camping/pesca. En su página web disponen de una tabla de medidas con las dimensiones de cada parte de la campera en los distintos talles.

Actualmente Raffike tiene en el mercado 7 modelos de camperas de hombre, sus precios van desde \$4.400 una campera ligera de micro polar, hasta \$19.800 una campera tipo inflable térmica. Dos de esos modelos son de tipo “rompeviento”, se trata de una campera impermeable que se vende

con o sin capucha. Sus precios de venta son de \$10.300 y \$8500 respectivamente. Cada modelo viene en varios colores distintos.

En cuanto a camperas de mujer, existen 9 modelos con precios entre \$2.400 y \$9.500, de los cuales 4 son de tipo “rompeviento”. Las características y precios de estas 4 camperas rompeviento varían, ofreciendo al cliente la posibilidad de elegir la que más se ajusta a sus necesidades. La más económica cuesta \$2.400 y es una campera ligera de tela fina disponible en blanco, francia y negro; la más costosa es una campera con capucha que además es repelente al agua y sale \$8.800.<sup>14</sup>

### **Adidas:**

Es una de las marcas más importantes a nivel mundial en indumentaria apta para hacer deporte. Adidas es una multinacional alemana que diseña y fabrica calzado deportivo, ropa y accesorios. Tiene su sede en Herzogenaurach, Baviera, Alemania. Es una marca registrada por el Grupo Adidas, el cual también posee a la marca de ropa deportiva Reebok, la compañía de golf TaylorMade, el 9.1% de FC BayernMunich y la marca austriaca de redes sociales, Runtastic. Además de calzado deportivo, Adidas también hace otros productos como bolsos, camisetas, relojes, gafas y otros artículos relacionados con el deporte.

Adidas ha intentado engendrar lealtad en los consumidores usando diversas estrategias. Durante los ‘90, dividió la marca en tres líneas principales, cada una con un enfoque distinto: “Adidas Performance” diseñada para mantener la devoción hacia el atleta; “Adidas Originals” para centrarse en los diseños icónicos de la marca por su estilo en la vida popular, y “Style Essentials”, diseñada para el ámbito de la moda; de esta manera segmentan el mercado y se adaptan a diferentes necesidades.

“Adidas está en todo” (Adidas is all in) es el lema de la estrategia de marketing global más reciente de la marca. Tiene como objetivo vincular todas los productos y etiquetas, y presentar una imagen unificada para los consumidores interesados en el deporte, la moda, la calle, la música y la cultura pop.

También se ha manejado por el patrocinio de deportistas de renombre como Lionel Messi y alianzas estratégicas con otras marcas, como ha sido con Pixar, LEGO, Prada y Swarovski, quienes juntos han sacado las zapatillas deportivas más glamurosas del mercado.

---

<sup>14</sup>Raffiké. (s.f.). Camperas de mujer - Raffiké. Recuperado de <https://raffike.com/categoria/mujer/camperas-mujer>

Adidas Terrex es una línea que lanzó la marca, dirigida al deportista versátil de montaña. La misma está diseñada para realizar distintas actividades al aire libre, con equipamientos que incluyen desde botas de senderismo hasta cortavientos ligeros.

En el catálogo de Adidas Terrex encontrarás prendas como pantalones de montaña, parkas, botas, camisas y zapatillas impermeables con características técnicas mejoradas.

En el mercado nacional hoy, la firma ofrece 14 modelos de camperas de tipo rompeviento para hombre, con precios entre los \$7.699 y los \$16.699, dependiendo de las características.

En modelos femeninos disponen de 11 camperas distintas de tipo rompeviento, sus precios varían entre \$8.199 y \$12.199.

En cuanto a camperas triclimate, aptas para actividades outdoor, Adidas cuenta con la línea Terrex con un modelo de campera para hombre y uno para mujer.

La campera Terrex hombre tiene un valor de \$13.499, mientras que el modelo para mujer tiene un precio de \$10.999.<sup>15</sup>

### **Columbia Sportswear Company:**

Columbia es una de las más grandes marcas de indumentaria outdoor y líder en ventas de ropa de ski en los Estados Unidos. Su extensa línea de productos incluye gran variedad de indumentaria para outdoor, deportiva, calzado, y accesorios. Columbia es reconocida por desarrollar productos innovadores destacados por su comodidad, funcionalidad, protección, estilo, y gran valor. La empresa fue fundada en 1938, por lo cual tiene una gran trayectoria en el mercado que le han dado reconocimiento a la marca por la gran calidad y tecnología aplicada a sus prendas.

El target de esta compañía son personas de clase social media-alta dentro de los que se puede encontrar esquiadores, escaladores de élite, amantes del outdoor, personas dedicadas a la pesca y la caza, corredores de montaña, etc.

Por otro lado, Columbia es una marca que realiza prácticas de responsabilidad social empresarial. A través de ellas, provee soporte a organizaciones que se especializan en la asistencia social, conservación del ambiente, arte y educación. La empresa también es miembro de la Conservation

---

<sup>15</sup>Tentulogo. (s.f.). Adidas: el monstruo de las tres rayas. Recuperado de <https://tentulogo.com/adidas-el-monstruo-de-las-tres-rayas/#:~:text=Adidas%20es%20una%20multinacional%20alemana,en%20Herzogenaurach%2C%20Baviera%2C%20Alemania.&text=Adem%C3%A1s%20de%20calzado%20deportivo%2C%20Adidas,art%C3%ADculos%20relacionados%20con%20el%20deportes>.

Alliance, organización especializada en el negocio del outdoor que se ha convertido en una enorme referencia y fuente de estudios para la conservación ambiental.

Actualmente los productos de la marca están presentes en más de 100 países alrededor del mundo. A medida que se fueron extendiendo y creciendo, agregaron otras marcas a su cartera tales como Montrail, Mountain Hardwear, PacificTrail y Sorel. La compañía opera en las oficinas de ventas de América del Norte, Latinoamérica, Europa y Asia.

La marca comercializa sus productos a través de una combinación de canales de distribución al por mayor, canales de venta directa al consumidor (tiendas Columbia y sitio web), distribuidores independientes y licenciatarios. En Argentina cuenta con 11 locales propios a lo largo y a su vez, sus productos son comercializados en 170 tiendas de deportes y outdoor. Como servicio adicional a sus clientes, aceptan devoluciones sin costo adicional por falta de satisfacción dentro de los 30 días de efectuada la compra siempre que la prenda esté en su condición original.

### **The North Face:**

Nace en North Beach, San Francisco, Estados Unidos en el año 1966 como revendedor de artículos de montañismo.

En el año 1968 comienza a diseñar y fabricar su propia marca de ropa y equipo técnico expedicionario y altamente especializado.

En la década de 1990 la marca debutó en el mercado deportivo con el lanzamiento de una colección innovadora diseñada especialmente para proporcionar a los escaladores de roca, mochileros, excursionistas, corredores y entusiastas de las actividades al aire libre.

La marca llega a la Argentina en el año 2008 y actualmente cuenta con 5 locales exclusivos (3 en Buenos Aires y 2 en la Patagonia), distribución a nivel nacional; y es referente indiscutido en disciplinas como trailrunning, trekking, montañismo, y disciplinas invernales, entre otros.

A nivel mundial cuenta con más de 300 mil asociados que trabajan directamente en la organización. Una producción de 500 millones de unidades de indumentaria y calzado al año.

Actualmente en el mercado nacional, la firma cuenta con 2 modelos de camperas de tipo “rompeviento” para hombre, bajo las denominaciones de:

- M VENTURE 2 JACKET (Para altas temperaturas y fríos extremos)
- M VENTURE FASTPACK JACKET (para lluvia y de peso ultraliviano)

Ambos modelos tienen un valor de \$22.550.

En camperas femeninas se ofrecen 10 modelos distintos, bajo la denominación W VENTURE 2 JACKET con precios que varían entre los \$17.400 y los \$23.190, dependiendo de las características que ofrece cada prenda.

En cuanto a camperas triclimate, con protección para frío, lluvia y anti-transpiración, la firma cuenta con un modelo para hombre bajo la denominación M APEX CANYONWALL JACKET a un valor de \$22.200.

Y cuenta con tres modelos para mujer bajo la denominación W ARROWOOD TRICLIMATE JACKET con un valor de \$40.000.

Mientras que, en su página oficial, con mercado en Estados Unidos, cuenta con:

- 12 modelos de camperas rompeviento para hombre y sus precios varían entre los USD 89 y los USD 650, dependiendo del tipo de campera y diseño.
- 10 modelos de camperas rompeviento para mujer y sus precios varían entre los USD 89 y los USD 230, dependiendo de las características y diseño de cada prenda.
- 5 modelos de camperas triclimate para hombre, sus precios varían entre los USD 79 y USD 250, dependiendo de las características y diseños de cada prenda.
- 7 modelos de camperas triclimate para mujer y sus precios varían entre los USD 69 y los USD 149, dependiendo de las características y diseños de cada prenda.

### **Patagonia:**

Patagonia es una de las marcas más respetadas por los practicantes de deportes al aire libre por su gran compromiso social. La empresa es una mezcla de éxito financiero con compromiso social, para ejemplificar su estrategia de marketing, la marca sugiere a sus consumidores comprar poco, incluyendo sus propios productos, con un objetivo mucho más grande que el típico marketing. De acuerdo a la compañía, el consumo excesivo de equipo al aire libre «es malo para el planeta».

Es por estos motivos que la empresa consigue cada vez más fans en vez de clientes.

La compañía inicialmente fue nombrada Chouinard Equipment dedicándose a crear material de escalada. Pitones y excéntricos prioritariamente. Con el tiempo chaquetas, camisetas y pantalones comenzaron a ser incorporados al catálogo de productos de la empresa.

En los años 80, obtuvieron un gran éxito cuando pusieron en marcha la primera capa de material sintético para las chaquetas a base de poliéster, este fue el inicio de la consolidación del mercado de ropa al aire libre propiamente dicho.

La empresa se enfoca en realizar prendas de alta calidad con materiales reciclados y promover condiciones de trabajo seguras y justas.

Actualmente la marca tiene en el mercado una línea para hombres, una para mujer, para niños y bebés y por otro lado una línea de bolsos y mochilas. Dentro de su amplia cartera de productos podemos encontrar camperas, chalecos, sweaters, camisas, remeras, pantalones, shorts, gorras, accesorios, trajes de agua, entre otros.

En cuanto a las camperas, más específicamente, la empresa cuenta con una gran variedad tanto para hombres como para mujeres. Ofrecen diferentes diseños y características sobre todo en tipo rompevientos.

Los precios van, desde una campera rompeviento simple de \$15.870 hasta \$76.784 una campera reforzada confeccionada con poliéster reciclado y agregado de aislante térmico.

Actualmente sus productos están disponibles en locales distribuidos en 13 provincias de Argentina, entre ellas Buenos Aires (10 tiendas), Santa Cruz (6 tiendas), Córdoba (4 tiendas), Mendoza (3 tiendas), entre otras. También realizan la venta a través de su página de internet.

Luego de haber analizado a los productos ofrecidos por la competencia (el análisis completo se puede ver en el Anexo A), llegamos a obtener los siguientes datos:

Tabla 4. Mercado de camperas, por modelos.

<b>Total camperas M. Nacional</b>	165
<b>Total camperas Hombre</b>	86
<b>Total camperas Mujer</b>	79
<b>Total rompeviento</b>	89
<b>Total triclimate</b>	76
<b>\$ Prom. rompeviento</b>	\$ 21.256,75
<b>\$ Prom. triclimate</b>	\$ 30.909,98

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a los modelos de camperas analizados, se encuentran concentrados de la siguiente forma:

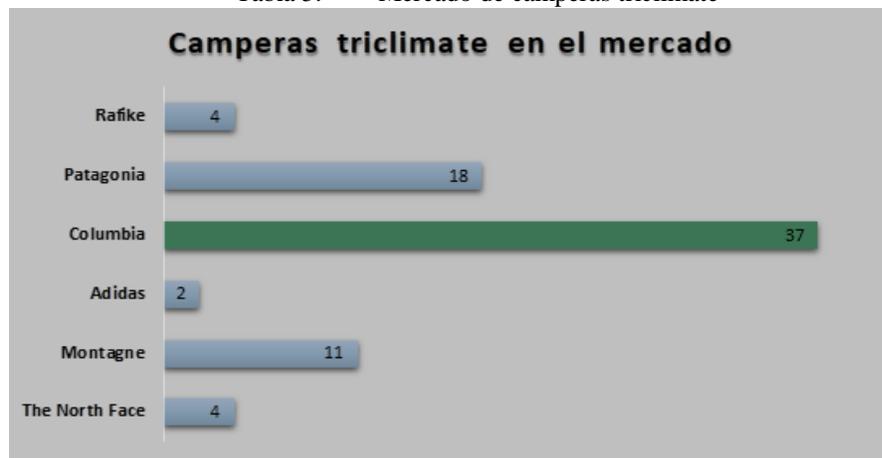
Figura 8. Mercado de camperas rompeviento



Fuente: Elaboración propia.

Pudiendo observar que Montagne lidera el mercado de camperas rompeviento con un total de 26 modelos ofrecidos actualmente, seguido por Adidas con su oferta de 25 modelos de camperas.

Tabla 5. Mercado de camperas triclimata



Fuente: Elaboración propia.

En lo que respecta al mercado de camperas triclimata, Columbia es, indiscutiblemente, quien lidera el mercado con un total de 37 modelos de camperas ofrecidos. esto tiene mucha concordancia ya que, como se mencionó en el análisis de este competidor, la marca se dedica netamente a la venta de accesorios e indumentaria para la realización de deportes al aire libre y montañismo.

### Productos sustitutos

Los principales productos sustitutos de la línea de camperas a ofrecer en este proyecto son:

- Buzos, de algodón y también de fibras textiles
- Camperas de algodón
- Camperas tipo pluma

- Conjuntos deportivos de algodón
- Indumentaria casual, ya que muchas personas realizan deporte sin usar indumentaria exclusivamente deportiva.

Consideramos que los productos mencionados anteriormente podrían sustituir a las camperas, en cuanto a la práctica de actividades deportivas y actividades del día a día, siempre y cuando las condiciones climáticas sean normales.

### **Barreras de entrada**

Las principales barreras de entrada serán las maquinarias involucradas en el proceso, el capital a invertir para la puesta en marcha al proyecto y la competencia, ya que como se explicó anteriormente, dentro del mercado se encuentran compitiendo marcas de renombre nacional e internacional y que además cuentan con sólidos canales de distribución.

Por lo cual se puede inferir que las barreras de entrada son altas.

### **Barreras de salida**

En cuanto a las barreras de salida, se puede detallar la venta de la maquinaria, la venta de la planta, y las indemnizaciones por despidos del personal.

Consideramos que las barreras de salida no son altas, ya que el sector textil se encuentra altamente atomizado y en continuo funcionamiento por lo cual no creemos que se dificulte la venta de un taller de confección y el equipamiento; y en cuanto a la mano de obra, la industria es una de las mayores formadoras de trabajo, por lo cual las personas tendrían una fácil transición a un nuevo empleo.

## **Análisis FODA**

### **Fortalezas**

- Crecimiento de la clase media en países emergentes
- Auge de la moda rápida
- Alta capacidad creativa para el desarrollo de diseños y para la adaptación de productos.
- Existencia de mano de obra calificada con alto contenido artesanal
- Capacidad innovadora para el desarrollo de nuevos nichos de producción

- Prestigio en Latinoamérica como país referente en moda y diseño
- Fácil llegada al consumidor a través de locales multimodales
- Capacidad de adaptación a los continuos cambios coyunturales
- Alta flexibilidad y velocidad de respuesta de las PyMES, sobre todo en las últimas etapas de transformación, fundamentalmente en la respuesta de recomposición productiva ante la sustitución de importaciones.
- Disponibilidad de fibras naturales exclusivas.
- La industria argentina de la indumentaria está en condiciones de satisfacer al consumidor de producto básico como a aquel con un nivel de exigencia entre los más altos de la región.

### **Debilidades**

- Productos con alta elasticidad precio - demanda
- Sector fuertemente impactado por la crisis de salud vinculada al COVID-19
- Estructura de precios muy sensible a las variaciones de los precios de las materias primas
- La actividad productiva termina estando fuertemente correlacionada con el ciclo de la economía y siendo altamente vulnerable a los cambios en el poder adquisitivo de la población.
- Exposición a competencia por parte de países que exportan indumentaria a precios que incluyen dumping social, problema que, si bien es de difícil resolución, no puede ni debe ignorarse.
- Exposición a saldos de temporada y contra estación del hemisferio norte
- Exposición a competencia desleal interna por informalidad impositiva y previsional, métodos ilegales de contratación de mano de obra, centros de comercialización marginales, ventas callejeras, falsificaciones y contrabando
- Productos perecederos por razones de estacionalidad y moda
- Dificultades sectoriales de acceso al crédito
- Diferencia insuficiente entre aranceles aplicados a productos terminados e insumos
- Régimen de importación temporaria Intra-Mercosur

### **Oportunidades**

- Posibilidad de potenciar la economía nacional y regional creando productos altamente diferenciados, utilizando el posicionamiento de Buenos Aires/ Argentina a nivel internacional.
- Fortalecimiento del desarrollo productivo de fibras naturales diferenciales con alta exclusividad y valor agregado.
- Imagen reconocida regional e internacionalmente para productos de moda por el buen gusto, distinción y calidad.
- Cadena productiva estructurada

### **Amenazas**

- Presencia en el escenario internacional sectorial de China y del sudeste asiático, India, Pakistán y ex países de Europa del Este
- Falta de medidas efectivas para contrarrestar el contrabando, la competencia desleal y el dumping
- Elevados costos financieros y de servicios comparados con los niveles internacionales
- Gran informalidad de trabajo en el sector<sup>16</sup>

### **Estrategias FODA**

#### **Estrategia Ofensiva (F-O)**

- Posicionarse en el mercado de la moda a nivel internacional mediante la generación espacios de capacitación en diseño de indumentaria y el reconocimiento y fomento a jóvenes profesionales de la industria textil.
- Producción de materias primas de alta calidad mediante la incorporación de tecnologías que permitan realizar estudios para obtener textiles resistentes y capacitación del recurso humano.
- Campañas de promoción y visibilidad en el mercado mundial de la producción nacional de indumentaria y materias primas.

---

<sup>16</sup>Victoria. (s.f.). Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria. Recuperado de <https://www.slideserve.com/victoria/c-mara-industrial-argentina-de-la-indumentaria>

### **Estrategia Defensiva (F-A)**

- Lograr una completa formalización del trabajo textil, mediante políticas fomenten las buenas prácticas de empleo, en donde se pueda realizar un relevamiento completo del sector y constituir relaciones de trabajo netamente formales y dentro de lo estipulado por la ley.
- Brindar programas de financiamiento y beneficios arancelarios para las PyMEs del sector textil, de modo que los altos costos de producción e ingreso a mercados externos no sean un impedimento.
- Medidas político-legales que garanticen la libre competencia y penalicen el contrabando de producción textil.

### **Estrategia Adaptativa (D-O)**

- Estructuración de la cadena productiva textil que permita una estabilidad en los costos, de este modo no contar con grandes fluctuaciones en los precios de la materia prima que desestabilice la producción de indumentaria.

### **Estrategia de Supervivencia (D-A)**

- Conformar un eficiente monitoreo de trazabilidad y de este modo asegurarse de producir y ofrecer productos de alta calidad.
- Idear nuevas formas de campañas que permitan posicionar la producción nacional, de una manera diferenciada e innovadora en nuevos mercados.

## **Macroentorno – Análisis PEST**

### **Factor Político - Legal:**

Para la registración de la empresa se deberá cumplir con todos los trámites obligatorios y procesos documentales pedidos por la AFIP (Administración Federal de Ingresos Públicos).

De acuerdo con la resolución 404/2016 de la Secretaría de Comercio, publicada en el Boletín Oficial, los fabricantes e importadores de productos textiles estarán obligados a la presentación de una Declaración Jurada de Composición de Productos (DJCP), explicitando la existencia de las fibras en el primer caso, y de los materiales constitutivos en el segundo. Las instrumentaciones de

estas normas técnicas son para la protección de la industria frente a las importaciones, y también para el cuidado de los consumidores con el control para las fábricas locales.

Es un sector altamente competitivo, con bajas barreras de entrada, por lo cual el marco institucional regulatorio es poco adecuado y hay gran dificultad del Estado para controlar el cumplimiento de la normativa.

Normas IRAM de talles: en Argentina los talles se encuentran normalizados, por lo tanto, se debe seguir un patrón de medidas a la hora de fabricar el producto.

Ley de talles: fue sancionada en 2009. Establece que se debe garantizar la existencia de un mínimo de ocho (8) talles correspondientes a las medidas corporales normalizadas del género y a la franja etaria a la que se dediquen.

Importaciones: en caso de que se necesite importar maquinaria, se deben pagar impuestos que llegan hasta el 35% / 50% del costo de la maquinaria. Aunque si el país forma parte del Mercosur (Mercado Común del Sur) como lo forma Argentina, el 90% del comercio es libre de impuestos.

Exportaciones: Al igual que las importaciones, para exportar se deberán cumplir requisitos, en este caso es mayor la cantidad de los mismos, como inscribirse en el registro de exportadores y el control aduanero, y también se favorece el comercio si los dos países comprometidos forman parte del Mercosur.

Instituciones referentes al sector:

- Asociación Obrera Textil de la República Argentina (AOT)
- Cámara Industrial Argentina de Indumentaria (CIAI)
- Federación Argentina de Industrias Textiles FADIT (FITA)

### **Factor Económico - Financiero:**

El sector industrial se ha desarrollado considerablemente durante los últimos años. Según los últimos datos del Banco Mundial, el sector representó 23,41% del PIB en 2019 y empleó a 21,04% de la población en 2020.

En 2020, la industria manufacturera estuvo entre los sectores que se vieron más afectados por la pandemia. Sin embargo, según Reuters, aunque la producción industrial de Argentina bajó, el sector no se vio tan golpeado como se había proyectado a inicios de la crisis de COVID-19.

La tasa de desempleo en Argentina en 2020 fue de 11%, y se prevé que bajó a 10,1% en 2021 y 9,7% en 2022.

Por su parte, las importaciones son un factor fuertemente condicionante para el contexto de negocios entre las empresas del sector. Determinan en buena medida la estructura de la oferta de bienes en el mercado. Los precios de los productos importados establecen qué porcentaje ha de fabricarse localmente y cuál ha de importarse.

En cuanto a alternativas de financiamiento, existen amplias líneas de crédito con bonificación en las tasas de interés para empresas que se ubiquen en Parques Industriales (Programa Nacional para el Desarrollo de Parques Industriales – Decreto 716/2020), y también se puede acceder a financiación a través de la línea directa que ofrece FONDEP.

Por su parte, las entidades bancarias privadas también cuentan con un portafolio de créditos con bonificaciones para apoyar a la industria, regulado por el BCRA.

### **Factor Sociocultural - Demográfico**

En el sector textil se juega con una variable sociocultural clave que es la moda. La moda constituye un conjunto de gustos y costumbres en un determinado tiempo y edad. Esto genera que se produzcan fluctuaciones en el consumo, y para ello la industria textil debe desarrollar una gran flexibilidad y hacer fuerte hincapié en el desarrollo de diseños de acuerdo con las tendencias del momento en el mercado al que se quiera llegar.

En Argentina en los últimos años ha habido grandes cambios en la forma de vestir, ya no se elige tanto la vestimenta formal, sino que muchas personas optan por un estilo de ropa que permita mayor comodidad, independientemente de la actividad que se está realizando. Es decir, la indumentaria deportiva ya no se usa pura y exclusivamente para practicar algún deporte, sino también para el día a día.

### **Factor Tecnológico - Ambiental:**

La industria textil en Argentina cuenta con infraestructura productiva de clase mundial y tecnología de última generación producto del esfuerzo de 4.000 millones de dólares invertidos en maquinaria y desarrollo tecnológico que, junto con la capacitación de los trabajadores, han permitido ampliar y modernizar la capacidad productiva sectorial.

El sector será un actor principal de la Revolución 4.0 y en base a nuevos procesos y desarrollos el material textil será el insumo industrial de mayor difusión entre otras industrias y sectores de actividad.

Los productos textiles no sólo serán insumos para la confección de prendas de vestir, sino que serán vitales para la industria automotriz, aeronáutica y satelital; en el sector de la salud; en la construcción; en la industria alimenticia y en otras actividades que requieran de materiales con atributos de liviandad, resistencia y conectividad.

Sin embargo, esta notable eficiencia productiva sectorial se licúa frente a la no competitividad sistémica que caracteriza a la estructura económica argentina, como se mencionó anteriormente en el factor económico financiero.<sup>17</sup>

En cuanto al impacto ambiental, si bien la industria textil, más específicamente, de la cadena primaria de producción, se ve involucrada en la contaminación de agua y emisión de gases de efecto invernadero. En lo que al presente proyecto respecta, vale analizar el tratamiento de residuos textiles, como retazos, y el desecho de la indumentaria en desuso, lo cual creemos que se puede solucionar creando alianzas con empresas dedicadas a la compra de retacería textil y crear campañas que incentiven a nuestros clientes a donar la ropa en desuso.

## Segmentación de mercado

A continuación, se realizará una segmentación geográfica y etaria, en base a la población elegida como mercado objetivo para la realización de este proyecto de inversión.

La población elegida pertenece a las provincias de Buenos Aires, Córdoba, Entre Ríos y Santa Fe por ser las ciudades con mayor concentración poblacional y también teniendo en cuenta diferentes factores subjetivos, como su estilo de vida y cercanía a las actividades outdoor.

Tabla 6. Población de estudio

Provincia	Población (2010)	Población (proyección 2021)	Población entre 18 a 65 años
Buenos Aires	15.716.942	17.709.598	9.972.729
Córdoba	3.373.025	3.798.261	2.173.365
Entre Ríos	1.255.574	1.398.510	788.899
Santa Fe	3.257.907	3.563.390	2.053.881
<b>Total</b>	<b>23.603.448</b>	<b>26.469.759</b>	<b>14.988.874</b>

Fuente: Elaboración propia. en base a datos del INDEC

<sup>17</sup>Mundo Textil Magazine. (2021, 28 de octubre). Innovación e inversión textil en Argentina. Recuperado de <https://mundotextilmag.com.ar/innovacion-e-inversion-textil-en-argentina/>

## Tamaño

El tamaño del emprendimiento será determinado mediante el método de las tasas en cadena, aplicando diferentes porcentajes a la población calculada en la segmentación geográfica y etaria calculada anteriormente.

Según la Organización Mundial de la Salud, los niveles recomendables de actividad física son al menos 150 minutos de ejercicio moderado por semana. Entre otras consecuencias, el sedentarismo puede aumentar el riesgo de sufrir enfermedades cardiovasculares, diabetes tipo dos y determinados tipos de cáncer.

Según un informe elaborado por la OMS, Argentina ocupa el lugar 18° en una lista que mide el sedentarismo en unos 160 países.

La proporción de habitantes de nuestro país que realiza actividad física insuficiente alcanza, en promedio, el 44,2%

Los porcentajes a aplicar son: porcentaje de personas no sedentarias, es decir, físicamente activa (55,8%), la segmentación socioeconómica cuyos valores se encuentran en la pirámide socioeconómica nacional y el porcentaje de mercado a abarcar.

Tabla 7. Tamaño de mercado

<b>Tamaño de mercado</b>		
Población entre 18 a 65 años	14.988.874	14.988.874,00
ABC1; C2; C3	50,0%	7.494.437,00
Población físicamente activa <sup>18</sup>	55,8%	4.181.895,85
Porción de mercado a ocupar	1,05%	43.824,00

Fuente: Elaboración propia. en base a pirámide socioeconómica de Argentina<sup>19</sup>

## Producción

Tabla 8. Producción

<b>Producción</b>	
Producción anual	43.824
Producción mensual	3.652
Producción diaria	166

Fuente: Elaboración propia.

<sup>18</sup>TN. (2021, 1 de octubre). ¿Cuál es la provincia argentina en la que más actividad física se hace? Recuperado de <https://tn.com.ar/sociedad/2021/10/01/cual-es-la-provincia-argentina-en-la-que-mas-actividad-fisica-se-hace/>

<sup>19</sup>Universidad Nacional de La Plata. (2016). Segmentación de mercados. Recuperado de <http://blogs.unlp.edu.ar/produccion/files/2016/09/Lectura-1-Segmentacion-2020.pdf>

Teniendo en cuenta los datos de la segmentación de mercado y el cálculo de tamaño del emprendimiento, se llegó a los valores de producción anual, mensual y diaria. En base a dichos valores se desarrollará el proyecto de inversión.

### **Encuesta a potenciales clientes**

Con el objeto de conocer las preferencias de consumo de potenciales clientes, se realizó una encuesta en formato virtual.

Para realizar el análisis de la encuesta, inicialmente hicimos un corte en 92 respuestas, no obstante, se seguirá tratando de recopilar mayor cantidad para así obtener mayor confiabilidad en el estudio. (la encuesta completa se puede encontrar en el Anexo B)

### **Análisis general de respuestas**

Del total de encuestados, un 65% fueron mujeres y 35% hombres. El rango de edad de los encuestados variaba entre 18 y 54 años, obteniendo la mayor cantidad de respuestas de personas entre 20 y 25 años, preponderancia de residencia en las ciudades de Colón, Concepción del Uruguay y San José. En cuanto a provincias, Entre Ríos lidera con un 94% de las respuestas, seguido por Santa Fe con un 4% y en último lugar Buenos Aires 2%.

En cuanto al análisis de calidad de vida se hicieron preguntas sobre con cuantas personas conviven y si realizan actividad deportiva o al aire libre, logrando las siguientes respuestas:

- Promedio de convivientes en el hogar: 2
- Actividades que realizan

Tabla 9. Respuestas de encuesta: Actividades que realizan

<b>Actividades que realizan</b>	<b>Hombres</b>	<b>Mujeres</b>
Salidas recreativas	81%	93%
Deportes	75%	58%
Trabajo	31%	17%
Camping	28%	8%
Varios	3%	7%
Respuesta de opción múltiple		

Fuente: Elaboración propia.

Preponderando en ambos géneros las salidas recreativas y las actividades deportivas.

Para conocer el consumo de indumentaria deportiva, se preguntó si la usaban al momento de realizar alguna actividad y un 75% de las respuestas fueron afirmativas.

Consultamos sobre la frecuencia de compra de este tipo de indumentaria y la respuesta promedio en los hombres fue de 2 veces al año mientras que las mujeres 3 veces.

En cuanto a la tela con la que está compuesta la indumentaria, las respuestas fueron:

Figura 9. Respuestas de encuesta: Preferencia de telas



Fuente: Elaboración propia.

Si separamos las respuestas por género, los resultados son los siguientes:

Tabla 10. Respuestas de encuesta: preferencia de telas

Telas	Hombres	Mujeres
Rompeviento (gruesa)	38%	42%
Rompeviento (fina)	38%	35%
Impermeable	28%	33%
Impermeable + Rompeviento	56%	52%

Fuente: elaboración propia.

Obteniendo mayor porcentaje de respuestas de ambos géneros en la combinación de tela rompeviento + impermeable, lo cual nos indica que los usuarios prefieren que una prenda cumpla ambas funciones a la hora de su uso. También se puede observar que el género femenino muestra una mayor aceptación respecto del masculino hacia las telas impermeables y rompeviento (gruesa). Respecto a los colores de las prendas, los consumidores prefieren, en mayoría, los tonos básicos como, blancos, negros y grises. Cabe aclarar que también hubo aceptación de la combinación de colores en ambos géneros, y las mujeres mostraron mayor interés en los colores pasteles.

Tabla 10. Respuestas de encuesta: Preferencia de colores

Colores	Hombres	Mujeres
Básicos	81%	87%
Combinación de colores	22%	30%
Llamativos	16%	12%

Pasteles	3%	20%
Respuesta de opción múltiple		

Fuente: Elaboración propia.

Otra pregunta que se hizo fue, que cualidades preponderaban a la hora de realizar la compra de este tipo de indumentaria y las respuestas fueron las siguientes:

Figura 10. Respuestas de encuesta: Preferencia de cualidades



Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar, las cualidades de preferencia siguen una tendencia un poco homogénea, pero si es posible diferenciar que los usuarios valoran la funcionalidad y comodidad del producto, seguido por el precio y la calidad del mismo.

Por último, analizamos las plazas de compra en las que, con frecuencia, suelen comprar indumentaria de tipo deportiva.

Figura 11. Respuestas de encuesta: Plazas de Compra



Fuente: Elaboración propia.

Podemos apreciar que la mayoría de los encuestados optan por realizar la compra en tiendas de deportes, seguidos por tiendas online y en tercer lugar tiendas multimarca.

## PRODUCTO

### Marca

La empresa comercializará sus productos bajo la denominación de marca “JACKER” y el slogan representativo es “con vos en cada momento”

JACKER tiene raíz en la palabra jacket, que significa chaqueta o campera y se realizó un juego de palabras creando este nombre evocativo que resulta llamativo, fácil de recordar y a su vez da un indicio de que tipo de productos se trata.

El slogan hace referencia a que la prenda acompañará al usuario en cada momento de su vida y de este modo se crea una sensación de relación entre las experiencias vividas y la prenda.

En cuanto a la tipología y gamas de colores, se optó por una fuente simple y colores fríos, dan una imagen entre moderna y minimalista.

Dentro del nombre se optó reemplazar una de las letras por una campera y la misma también toma carácter de logotipo.



Fuente: Elaboración propia.

### Forma Jurídica

Se enmarcará el proyecto bajo la forma jurídica Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L) debido a que las responsabilidades a contraer se limitarán solamente al capital aportado por los socios. Se elige este tipo de estructura por la facilidad de constitución y flexibilidad que otorga la misma. Además, el capital para llevar a cabo el proyecto no supone elegir otro tipo de sociedad, anónima, por ejemplo, forma jurídica que requeriría el cumplimiento de numerosos requisitos y estándares para su constitución.

## **Características del producto**

El presente proyecto pretende la elaboración de productos con alto contenido de valor agregado, haciendo un fuerte hincapié en la calidad de los materiales y los diseños ofrecidos.

En cuanto al proceso productivo, se implementará el uso de maquinaria y tecnologías que aseguren la eficiencia operativa.

La línea de productos a ofrecer está conformada por camperas deportivas de tipo outdoor y pantalones confeccionados con materiales impermeables y aislantes térmicos. Además, casi todos los productos tendrán la característica de transformarse en pequeñas bolsas de mano, a excepción de la campera de montaña.

Este tipo de productos son excelentes por su funcionalidad en diferentes estaciones del año, su practicidad y comodidad, características que otorgan una serie de beneficios que generan atracción en el cliente.

### **Principales productos**

#### **Campera Sport**

Se trata de una campera impermeable y respirable con tecnología que aísla el cuerpo de los elementos externos, permitiendo que la humedad se aleje de la piel y que acelera el proceso de evaporación para mantener el cuerpo seco. Confeccionada con tejido poliéster 100%.

Además, cuenta con ventilaciones bajo el brazo, costuras termo-selladas, capucha, puños y cintura ajustable que le brindan extra-protección, respirabilidad y comodidad en diferentes situaciones. De modelo simple y elegante, su estilo combina el outdoor y la ciudad, dando una campera versátil y técnica que se puede utilizar en cualquier ocasión y lugar. Además, su punto de diferenciación está en la tecnología packable la cual hace que se pueda guardar fácilmente y sin ocupar mucho lugar en su propio bolsillo. Se ofrecerá con un solo modelo para hombre y para mujer, variando solamente en colores.

Figura 13. JACKER Modelo Sport



Fuente: Elaboración propia.

### Campera Mountain

Se trata de una campera de abrigo rígida, constituida en 100% poliéster, lo que la hace una campera duradera, resistente al viento, impermeable y respirable. Se presenta con capucha y cuello alto para proteger la cara y el cuello de las condiciones climáticas.

El interior de la campera está recubierto con una malla de poliéster cepillado que absorbe la humedad y te ofrece mayor libertad de movimiento. Posee un relleno de fibra que ayuda a mantener el calor del cuerpo incluso estando mojado.

También contará con tres bolsillos externos, uno a cada lado de la cintura, y otro tamaño pequeño en la manga izquierda, todos con cierre plano. En el interior se dispone un bolsillo interno vertical. Este producto será el único de la línea que no tendrá la característica de convertirse en una bolsa de mano, ya que el tipo de tejido dificulta que se pueda plegar con facilidad. Se contará con un solo modelo para hombre y para mujer, variando solamente en colores.

Figura 14. JACKER Modelo Mountain



Fuente: Elaboración propia.

### Campera Urban

Consta de una campera liviana de tipo rompeviento, constituida en poliéster, amplia y corta al nivel de la cintura. Se presenta con capucha y dos bolsillos, uno a cada lado de la cintura. Este estilo de campera está pensado para jóvenes que la incorporen a su vestimenta diaria. Es por esto que no se van a destacar tantas características técnicas, sino que, se diferencia en cuanto a diseño. Se va a comercializar en 3 modelos con diferentes combinaciones de colores, una línea unisex.

Figura 15. JACKER Modelo Urban



Fuente: Elaboración propia.

### Sports Set

El conjunto sport se va a presentar con las mismas características que la campera sport, pero con el agregado del pantalón que hace juego. El pantalón también estará constituido en tela impermeable, 100% poliéster. Este conjunto también tendrá la característica de plegarse para transformarse en una bolsa de mano. Se planea salir al mercado con un solo modelo tanto para hombre como para mujeres, variando solo los colores.

Figura 16. JACKER Modelo Sport's Set



Fuente: Elaboración propia.

### Tablas de talles

En cuanto a la especificación de talles, para todos los modelos, de camperas a comercializar, se basará en las siguientes tablas.

Las tablas utilizadas son genéricas, y adoptadas actualmente por todas las empresas de indumentaria. En este caso no se encuentra normada por la ley de talles de Argentina ya que, a pesar de estar aprobada, actualmente el INTI se encuentra realizando un estudio antropométrico mediante el cual se establecerán las medidas corporales estandarizadas para los tipos de cuerpos argentinos. Sin embargo, buscamos abarcar todas las medidas posibles, desde un XXS a un XXXL. Todos los valores expuestos en las tablas se encuentran en centímetros<sup>20</sup>.

Tabla 11. Tablas de talles para camperas de mujer<sup>21</sup>

Mujer	XS	S	M	L	XL	XXL
Busto	84/ 88	94	96/ 100	106	108/ 113	118
Cintura	70/86	89	90/92	100	102/106	116
Cadera	96/ 98	104	106/ 110	108/ 114	126/ 128	132

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12. Tablas de talles para camperas de hombre

Hombre	XXS	XS	S	M	L	XL	XXL	XXXL
Ancho de hombros	40	42	44	46	48	50	52	54
Pecho	92	96	100	106	110	114	118	122
Cadera	99	103	107	113	119	123	129	133

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13. Tablas de talles para pantalones de mujer

Mujer	XS	S	M	L	XL	XXL
Cintura	66/ 69	70	74/ 78	82	86/ 90	94/ 98
Cadera	88/ 92	96	100/ 106	110	112/ 116	124
Largo total	97	100	102	106	109	111

<sup>20</sup> El Mostrador Braga. (2021, June 11). Argentina aprueba ley de talles en la indumentaria.

<https://www.elmostrador.cl/braga/2021/06/11/argentina-aprueba-ley-de-talles-que-elimina-la-estandarizacion-de-medidas-en-la-indumentaria/>

<sup>21</sup> Doite Argentina. Tabla de talles. Recuperado de <https://www.doiteargentina.com.ar/tabla-de-talles/>

Fuente: Elaboración propia  
 Tabla 14. Tablas de talles para pantalones de hombre

Hombre	XXS	XS	S	M	L	XL	XXL	XXXL
Cintura	82	86	90	94	98	102	106	110
Cadera	95	99	103	109	115	119	125	129
Largo total	102	103	103	105	107	107	107	10

Fuente: Elaboración propia

## Insumos

Tabla 15. Insumos

Modelo	Tela	Adición	Insumos directos	Insumos indirectos
Sport	Poliéster	Tejido de red	Hilo, Cierre, Elástico, Cordón, Logo estampable	Caja Kraft; Papel sulfito; Perchas de cartón; Cajas embalaje
Urban	Poliéster	Tejido de red		
Conjunto Sport	Poliéster	Tejido de red		
Mountain	Poliéster	Tejido de red; Fibra térmica		

Fuente: Elaboración propia.

### Especificación de insumos

- Tejido 100% poliéster. Rollo x 110 m.
- Tejido de red para forrado interno 100% poliéster. Rollo x 373m.
- Cierres de nylon monofilamento. Rollo x 5m.
- Hilos de Nylon, carrete industrial. Rollo x 18.000m.
- Elástico 2cm x rollo 10m.
- cordón de algodón 5mm x rollo 100m.
- Fibra térmica de relleno x rollo 15m.
- Cajas de cartón kraft blanco x pack 75 cajas.
- Papel sulfito color negro x rollo 50m.
- Perchas de cartón reciclado x pack de 300 u.
- Cajas para embalaje pack de 100 u.

### Embalaje y envase

La unidad de producto terminado se presentará dentro de una caja de cartón kraft blanca de 29cm. x 42cm. x 9cm. Las camperas, que incorporen el sistema “bag”, se encontrarán en forma de bolsa de mano dentro de la caja, mientras que las camperas mountain simplemente estarán plegadas dentro del empaque.

Dentro de la caja la prenda se encontrará envuelta en papel sulfito negro que además de brindar un detalle estético, permite que no ingrese humedad a la campera. También se incorporará una percha de cartón reciclado, y un par de cierres de repuesto que estarán en una bolsita suelta dentro de la caja.

Utilizar como packaging primario una caja es una forma de diferenciarnos de la competencia, ya que no es lo más usual en prendas de ropa. Por otro lado, la elección de un empaque de cartón frente a los convencionales como bolsas plásticas, se relaciona a la búsqueda de reducir el impacto ambiental, en la medida que sea posible, generado con el desarrollo de este proyecto.

Para su almacenamiento se paletizarán 4 cajas de 118cm x 78cm x 60cm que contendrán 24 cajas con una prenda cada una, recubierta con un film protector dejándola lista para su almacenamiento y posterior distribución a tiendas minoristas.

Cada pallet contendrá 96 cajas de prendas, individuales, lo que equivale a 96 ejemplares de camperas

## **Estrategias**

### **Estrategia de venta**

El método de ventas de la empresa va a enfocarse como punto fuerte en la diferenciación del producto, tanto en el diseño del mismo como en su funcionalidad y packaging. Se lanzarán al mercado distintos tipos de productos, dirigidos a distintas clases de clientes dependiendo de su necesidad. Las prendas se pueden utilizar para una amplia variedad de actividades y en las diferentes estaciones del año. Destacarán, la atención personalizada y calidad asegurada. Uno de los objetivos es posicionar la marca en el mercado mediante la asociación del producto y la experiencia del usuario, queremos destacar que Jacker acompañará a la persona en cada uno de los momentos, experiencias vividas y actividades al aire libre que realice.

### **Estrategias publicidad y promoción y posicionamiento en el mercado**

El segmento de mercado al que se dirige el producto es de personas de 18 a 65 años, de las provincias de Buenos Aires, Córdoba, Entre Ríos y Santa Fe. En el cálculo del tamaño se tuvo en cuenta la población regular que vive en estas ciudades, sin embargo, las mismas reciben un gran porcentaje de turistas al año que podrían ser potenciales clientes.

Dentro de este segmento, específicamente se centralizará en personas de 20 a 50 años, principalmente aquellas físicamente activas y que realicen actividades al aire libre.

Sin embargo, no solamente se considera a las personas que realicen deportes, sino todos aquellos que disfrutan del aire libre como actividad recreativa.

Con el fin de posicionar la marca en el mercado como de calidad, y lograr la confianza de los clientes, la empresa aplicará una política de devoluciones sin cargo dentro de los 15 días de adquirida la prenda por falta de satisfacción.

Por otro lado, la empresa utilizará una forma de comunicar espontánea, juvenil, humorística y sobre todo, en la que no se utilicen modelos ideales de belleza.

Para poder captar el mercado meta, los productos se publicitan en una página web propia y redes sociales. También se utilizarán revistas deportivas y de camping/pesca para llegar a aquellas personas que aún no son grandes usuarios de internet, se realizará marketing de influencers, cartelera en la vía pública y en eventos deportivos.

#### Publicidad en revistas

Es una forma efectiva para dar a conocer la marca de la empresa dentro de un mercado particular. Su costo es muy parecido al que se da en la prensa, todo depende del tipo de revista en la que se quiere introducir la noticia, la calidad de impresión y el impacto que se quiere comunicar.

El mínimo de contratación en revistas al que se puede acceder es un cuarto de página, sin embargo, si se paga una diferencia, se puede acceder a una mayor magnitud de artículo que ocupe más espacio y pueda llamar la atención a un mayor número de usuarios.

En el caso de que se quiera llegar a una gran cantidad de población, lo más efectivo son las revistas que tengan repercusión nacional o aquellas que cuentan con un gran prestigio. Por el contrario, si el objetivo es establecer el foco en un tipo de usuario específico, las revistas especializadas son la opción que se debe de tener más en cuenta.

Ventajas de realizar publicidad en revistas:

Mayor segmentación: una revista especializada permite hacer una mayor segmentación del público.

La publicidad tiende a ser cada vez más personal y específica.

Mayor tiempo de lectura: al contrario que la lectura en medios online, la lectura de revistas está asociada a una lectura más tranquila y pausada, por lo que el lector le prestará más atención al anuncio, en comparación a un banner de una web o blog online.

Mayor efectividad: las revistas especializadas ofrecen una gran ventaja, ya que permiten alcanzar nichos de mercado que en medios de gran difusión son más difíciles de alcanzar. Es por ello, que los lectores están más receptivos a los anuncios que se incluyen ya que están mejor segmentados, como se mencionaba anteriormente.

Las revistas no se tiran: la vida útil de una revista es mucho mayor que la de un periódico, se han convertido en el medio de entretenimiento de las salas de espera en muchas ocasiones, por lo que un mismo anuncio puede tener un impacto potencial. <sup>22</sup>

### Publicidad en página web y redes

El crecimiento del internet tanto como las redes sociales han transformado la forma de comunicar y de realizar las actividades del día a día. El comercio online se ha desarrollado fuertemente durante los últimos años, llegando a ser hoy un negocio que mueve importantes sumas. Es por esto, y por las características del cliente objetivo que surge la necesidad de contar con un servicio de ventas online para que las personas puedan acceder a todos los productos y detalles de la empresa desde cualquier lugar.

Este tipo de publicidad ofrece un alcance mundial, ningún otro medio tiene una base tan amplia y diversa de clientes teniendo en cuenta que los costos no son elevados.

Otra ventaja de utilizar este medio es que brinda la posibilidad de tener acceso a cierta información acerca de los clientes, dicha información, permite a la empresa ajustar el anuncio de manera efectiva para maximizar la posibilidad de concretar la venta.

Servicios ofrecidos en el sitio web:

Catálogo de todos los productos y detalles específicos de cada uno de ellos.

Tabla de medida de cada talle

Posibilidad de realizar la compra online con envío al domicilio correspondiente.

Posibilidad de saber si un producto está en stock en alguna tienda particular.

Contacto con el cliente: juegos, sorteos, encuestas.

Servicio al cliente.

---

<sup>22</sup>Imprimir Mi Revista. (2021). Diferentes tipos de publicidad en revistas. Recuperado de <https://imprimirmirevista.es/blog/diferentes-tipos-de-publicidad-en-revistas/>

La empresa tendrá cuenta y anuncios en las redes debido a la gran masa de usuarios que mueven a nivel mundial y a la variedad de servicios que ofrecen a la hora de realizar la publicidad. Mediante este tipo de redes electrónicas se llega a una audiencia potencial de manera muy rápida.<sup>23</sup>

#### Marketing de influencers:

Es una novedosa estrategia de marketing que consiste en lograr vínculos de colaboración entre las marcas y aquellas personas con una gran visibilidad y protagonismo en internet, a las que se conoce como 'influencers'.

Estos influenciadores se caracterizan por tener mucha llegada a las personas y, además cuentan con miles y en algunos casos millones de seguidores. Estas personas tienen un rol importante para las marcas, puesto que su aparición en redes usando una marca de ropa u otro artículo puede llegar a subir mucho la aceptación popular de una determinada marca y, por lo tanto, hacer subir considerablemente las ventas.

Cabe destacar que no es un tipo de publicidad cara, ya que, en muchos casos, se realiza a través de canjes de ropa.

Los principales beneficios de usar técnicas de marketing de influencers para captar nuevos clientes o ganar más visibilidad son los siguientes:

Aumento de la notoriedad de marca y de las conversiones.

Aumento de la presencia de la marca en redes sociales.

Aumento del tráfico web o hacia una landing page.

Incremento de los mensajes positivos sobre la empresa.

Posibilidad de llegar a nuevos segmentos de mercado.

Posibilidad de promocionar un producto, servicio o campaña.

Potencial para llegar a las generaciones más jóvenes que tienen una gran presencia en las redes sociales.

Aumento del retorno de la inversión.

---

<sup>23</sup>Pérez, D. Las ventajas de usar páginas web como publicidad. PyMes. Recuperado de <https://pyme.lavoztx.com/las-ventajas-de-usar-pginas-como-publicidad-6694.html>

Cyberclick. Publicidad en redes sociales: qué es, ventajas y beneficios. Recuperado de <https://www.cyberclick.es/numerical-blog/publicidad-en-redes-sociales-que-es-ventajas-y-beneficios>

Aumento de la reputación y el prestigio de la marca<sup>24</sup>.

Los influencers que trabajarán con JACKER SRL, promocionando los productos serán:

Delfina Pignatiello, joven promesa del atletismo nacional, que se destaca en la rama de la natación olímpica. @delfipignatiello es su usuario de Instagram donde tiene más de 700.000 seguidores, también se desenvuelve en Twitter, Twitch y YouTube, plataformas en donde comenta a sus seguidores como es el día a día de una joven atleta olímpica. Debido a su influencia en quienes la siguen, JACKER considera que es una persona que refleja fielmente los estándares de vida y moda que se quiere transmitir. El rango de edad de los seguidores de Delfina es entre 15 y 30 años.

Santiago Maratea, influencer de moda y estilo de vida, en los dos últimos años conocido también por sus grandes campañas de recaudación de dinero para ayudar en diferentes causas de índole social.

Con más de 3,4 millones de seguidores en Instagram, @santimaratea, es considerado uno de los influencers más destacados de la moda urbana y estilo de vida minimalista.

Debido a su alto número de seguidores y a la imagen que muestra en sus redes, se decide seleccionar a Santiago como uno de los embajadores de JACKER SRL. Con el fin de llevar la marca a la mayor cantidad de público posible.

El rango de edad de los seguidores de Santiago es entre 13 y 40 años.

#### Cartelería en la vía pública y eventos deportivos

La publicidad en cartelería urbana sigue siendo una de las más rentables porque genera un gran impacto en el potencial cliente y permanece durante mucho tiempo. La creatividad de este soporte publicitario da lugar a crear juegos visuales que llamen la atención de las personas y generen deseo por el producto. Estos anuncios llegan a todo tipo de personas.

Consideramos también, que la cartelería en eventos deportivos es clave para dar a conocer la marca un segmento específico y captar potenciales clientes aficionados al deporte.

---

<sup>24</sup>InboundCycle. (s.f.). Marketing de influencers. Diccionario de Marketing Online. Recuperado de <https://www.inboundcycle.com/diccionario-marketing-online/marketing-influencers>

### **Inversión en publicidad**

En un principio, la inversión en publicidad necesaria para posicionar la marca dentro de mercado será alta, ya que la competencia es poca y tienen trayectoria en el mercado, lo cual las mantiene en una buena posición. Inicialmente se pretende “jugar” con una publicidad enfocada en el diseño y la funcionalidad del producto, vendiendo al producto como disruptivo. En cuanto al estilo de comunicación, se buscará transmitir la idea de una marca fresca y juvenil, libre de estereotipos de género y de belleza. Esto se logra a través de la oferta de productos venta de productos unisex para todo tipo de cuerpos.

Una vez que se haya captado una buena cantidad de clientes, la inversión destinada a publicidad será menor. Para mantenerse en continuo contacto con los clientes se utilizarán estrategias de marketing digital, a través de redes sociales y página web. Otra forma de captar la atención de nuevos clientes es mostrando las experiencias de quienes ya han usado el producto, mediante fotografías y entrevistas.

En lo que respecta a promoción, se formarán relaciones con algunas casas de deportes, camping y pesca para que ofrezcan nuestros productos, ofreciendo beneficios tanto para las casas como para los clientes.

Para introducir la marca al mercado, quienes adquieran las primeras unidades tendrán un descuento y podrán participar de un sorteo por un pack completo con todos los productos de la línea. También se utilizarán sorteos periódicos tanto en redes sociales como a través de influencers. Estos últimos serán seleccionados de acuerdo del contenido que ofrecen a sus seguidores.

Otro tipo de promoción que se realizará será la adhesión a semanas de hot-sale y blackfriday, períodos donde se ofrecerán grandes descuentos. Además, en el mes de julio, período donde en nuestro país se dan las vacaciones de invierno, se ofrecerá un catálogo reducido (selección de prendas) con grandes descuentos.

Por último, con la compra de una determinada cantidad de productos no se cobrará costo de envío. A continuación, se expone una tabla en la cual se detallan los tipos de publicidad y/o promoción a utilizar en cada mes del año. Cada mes, a su vez, está dividido en 3 momentos diferentes.

Tabla 16. Plan de publicidad y promoción

<b>PLAN DE PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN</b>							
<b>MES</b>	<b>Momento del mes</b>			<b>MES</b>	<b>Momento del mes</b>		
	<b>1 al 10</b>	<b>10 al 20</b>	<b>Fin de Mes</b>		<b>1 al 10</b>	<b>10 al 20</b>	<b>Fin de Mes</b>

ENERO	Cartelería vía pública	Publi revista camping/pesca	Cartelería eventos	JULIO	MKT de Influencers	Cartelería en eventos deportivos	Publi en redes
	Publi en redes		MKT Influencers				
FEBRERO	Sorteos	MKT de Influencers	Juegos/premios en redes	AGOSTO	Juegos/premios en redes		% OFF en compras web
MARZO	Publicidad revista gral.		% OFF en compras web	SEPTIEMBRE	Cartelería vía pública	MKT de Influencers	MKT de Influencers
ABRIL	Publi en redes		Sorteos	OCTUBRE		Publi en redes	Sorteos
MAYO		% OFF en compras web	MKT de Influencers	NOVIEMBRE	Publi revista camping/pesca	Cartelería en eventos deportivos	
JUNIO	Publi revista camping/pesca		Juegos/premios en redes	DICIEMBRE	Publicidad revista gral.	Publi en redes	% OFF en compras web

Fuente: Elaboración propia.

Para llevar a cabo al plan de publicidad y promoción planteado, se tercerizará el servicio de una agencia de marketing, quien además de llevar a cabo las acciones publicitarias, tendrá la tarea de visualizar y analizar los resultados de cada una de las estrategias diseñadas.

Si bien en los primeros meses de vida del proyecto se contará con la agencia de marketing como un órgano de staff, también se contará con un área especializada en este aspecto, como departamento estable dentro de la estructura organizacional de JACKER S.R.L.

### **Estrategia a medio plazo de desarrollo del producto**

En un principio las camperas saldrán al mercado con una determinada variedad de colores y combinaciones y en el transcurso del tiempo se diversificarán los diseños y se incorporarán nuevos modelos, con una variedad más amplia de colores, con la posibilidad de incorporar más accesorios como bolsillos internos, capuchas extraíbles, entre otros. Otra alternativa sería incorporar líneas de camperas de niños y parkas.

En cuanto al mercado, en principio el proyecto plantea las provincias de Buenos Aires, Córdoba, Santa Fe y Entre Ríos, pero a través de la página web se puede distribuir en todo el país. Por otra parte, en un futuro se plantea comenzar a exportar los productos principalmente a países de Latinoamérica, un mercado interesante es Brasil.

## Distribución y aprovisionamiento

Para el aprovisionamiento de materias primas, se utilizará un transporte tercerizado desde el establecimiento del proveedor hacia la planta productiva.

El stock para producción será de 1 mes, el stock de seguridad variará según la materia prima, en el caso de los textiles será de 10 días, algunos insumos tendrán desde 3 a 5 días, y otros directamente no serán contemplados, ya que consideramos que los riesgos de insuficiencia de estos no son adjudicables dentro del cálculo del stock de seguridad; el punto de pedido será de 2 semanas.

En cuanto a la distribución de productos terminados, se emplearán canales directos e indirectos.

### Llegada de la materia prima e insumos

Los textiles, tanto poliéster, tejidos de red y fibra térmica llegarán a la planta en formato de rollos de 1,60mts de ancho, embalados directamente en film stretch para evitar que se pueda ensuciar o desarmar. Esto posibilita que puedan ser almacenados directamente, el almacenaje se hará en estantes dentro del almacén que estarán divididos por tipo y color del textil.

En el caso de los insumos, los juegos de cierre completo e hilos llegan en formato de bobinas, los primeros de forma individual, en carretes que admiten una longitud de 5 metros de cierre, acompañados con los cabezales y terminales. Los hilados llegan en packs de 6 bobinas de 18.000mts. cada una, aproximadamente el peso del pack es de 2,100 kg.

### Canal directo

Se contará con una página web de shop-online, donde el consumidor podrá realizar la compra sin necesidad de un intermediario. Las formas de pago con la que contará este medio serán mediante tarjetas de crédito, efectivo en puntos de pago, depósito o transferencia bancaria.

### Canal indirecto

Se comercializará con distintos minoristas (tiendas de deporte, casa de camping y pesca) los productos. El canal quedará caracterizado:



Las tiendas de deporte y casas de camping y pesca que comercializarán los productos serán determinadas en base a puntos estratégicos en las provincias de Buenos Aires, Córdoba, Entre Ríos y Santa Fe, también se tendrá en cuenta la imagen y experiencia en el sector.

La distribución de los productos terminados desde la planta productiva hacia los comercios minoristas se efectuará en tres rodados propios de la empresa y habrá tres vendedores viajantes que harán recorrido cada 30 días.

Los Vendedores, a su vez, actuarán como distribuidores de productos hasta los mercados minoristas, ya que esta será una de las actividades solicitadas para cubrir el puesto; esta tarea se determina de esa forma ya que como se dijo anteriormente, la distribución a minoristas se realizará en rodados propios de la empresa, mismos que los vendedores utilizarán para cumplir con su labor de visita y asesoramiento de venta.

A medida que transcurra el tiempo, la cartera de clientes se irá ampliando mediante propuestas a nuevas tiendas y en más provincias asociadas al turismo nacional.

## **LOCALIZACIÓN**

En esta etapa se buscará definir el espacio físico más conveniente para la ubicación de la planta donde se llevarán a cabo los procesos concernientes al presente proyecto. La localización industrial es un factor clave a definir en la etapa de prefactibilidad de un proyecto, ya que está directamente relacionada con variables influyentes a la hora de definir la estrategia de una empresa.

Dentro de estas variables podemos encontrar la cercanía a los potenciales clientes, cercanía con las fuentes de materia prima necesarias y con la mano de obra. Por otro lado, también se tiene en cuenta el costo de ubicación, los servicios que se ofrecen, la posibilidad de acceder a ventajas impositivas, la accesibilidad y cercanía de los mercados, entre otras. Cabe destacar que también influye un factor subjetivo a la hora de decidir la ubicación final.

En principio se realizará un estudio de macrolocalización con la finalidad de reducir el número de ubicaciones posibles definiendo una región óptima. Posteriormente, con la microlocalización se buscará determinar el lugar definitivo donde ubicar la planta.

### **Macrolocalización**

Para definir la macrolocalización de la planta industrial se van a evaluar diferentes aspectos influyentes en cada una de las posibles ubicaciones con el fin de seleccionar la región que otorgue mayores beneficios o ventajas al proyecto.

Las variables para tener en cuenta para el respectivo análisis son:

- Cercanía a los mercados
- Disponibilidad de materia prima e insumos
- Costo de la mano de obra
- Cargas impositivas de la zona
- Acceso: vías de transporte y comunicación

Teniendo en cuenta la densidad de la población, facilidades de acceso, disponibilidad de proveedores y el desarrollo industrial se decide comenzar la macrolocalización partiendo de cuatro provincias posibles: Buenos Aires, Córdoba, Entre Ríos y Santa Fé.

## **BUENOS AIRES**

### Cercanía a los Mercados

Buenos Aires es la provincia más grande de Argentina, posee una extensión territorial de 307.571 km<sup>2</sup>, representa aproximadamente un 8,2% del territorio nacional. Junto con las provincias de Córdoba, Entre Ríos, La Pampa y Santa Fe integran la región pampeana, la cual compone el subespacio geográfico más denso y diversificado productivamente de Argentina. La capital de Buenos Aires es la ciudad de La Plata.

Buenos Aires limita:

- Al este, con el Río de la Plata y el Mar Argentino
- Al sur con la provincia de Río Negro y el Mar Argentino
- Al oeste con las provincias de La Pampa, Río Negro y Córdoba
- Al norte con Santa Fe, Entre Ríos y Córdoba.

La provincia de Buenos Aires cuenta con una población actual de 17.709.598 habitantes, al ser la de mayor densidad poblacional, es directamente proporcional la conglomeración de mercados de todos los rubros. Específicamente dentro del sector de la indumentaria ocupa el primer lugar con la mayoría de los comercios y le siguen Córdoba y Santa Fe, en segundo y tercer lugar a nivel país.

### Disponibilidad de MP e Insumos

En cuanto a la disponibilidad de materia prima e insumos, ya se ha podido visibilizar antes, en el análisis de proveedores, que es la provincia donde mayor conglomeración de proveedores hay.

Los proveedores ya estudiados se encuentran aglomerados en la capital, es decir Ciudad Autónoma de Buenos Aires y en partidos allegados a la misma, principalmente en la zona norte de la provincia, muchos en áreas industriales.

Dentro del rubro de proveedores, encontramos desde quienes abastecen de telas, cierres e hilos, componentes básicos para la confección de las camperas; hasta insumos como elásticos, cordones, botones, entre otros.

Otro punto a destacar es que la gran atómica de proveedores en la provincia de Buenos Aires genera un amplio rango de selección de los mismos, pudiendo elegir entre mejores precios y calidad de la materia prima. Tal como se detalló en la 'Tabla 1', existe una gran variedad de proveedores tanto de telas, como cierres y otros insumos textiles.

### Costo de la MO

Un oficial calificado (trabajador con capacidad de confeccionar cualquier tipo prenda completa) tiene un sueldo aproximado de \$112.803,00 a marzo del 2023, este nivel de remuneración se encuentra entre la media a nivel provincial.<sup>25</sup>

### Cargas impositivas

La provincia de Buenos Aires cuenta con una Ley 10.547 y 13.656, las cuales disponen una serie de normas y beneficios para la industria radicada allí, en busca de velar por el continuo crecimiento y fortalecimiento económico.

Algunos de los beneficios que otorga la Ley de la provincia de Buenos Aires son:

Acceso a inmuebles de dominio privado del Estado en condiciones preferenciales;

Exención de impuestos provinciales;

Accesos a financiamiento con condiciones preferenciales;

Preferencia en las licitaciones del Estado Provincial en caso de que exista una diferencia igual o menor del 5% en las condiciones y precios con otras empresas no comprendidas en la presente ley.

Dicho porcentaje se ampliará hasta el 10% para las empresas con certificación de calidad de reconocimiento internacional;

Los beneficios sobre tasas y derechos municipales que cada comuna establezca en adhesión a la presente ley.

Acceso a los beneficios del Fondo de Garantías Buenos Aires.

Participación en los sistemas provinciales de desarrollo de proveedores y de promoción de la oferta y subcontratación interindustrial e intraindustrial.

Apoyo en la obtención de las certificaciones de calidad, que sean definidas por la Autoridad de Aplicación.

Descuentos en las prestaciones de servicio de: energía eléctrica, gas, agua y comunicaciones de acuerdo con los convenios que establezcan los Municipios adherentes a la presente Ley y la Provincia con las empresas prestatarias.

Asistencia gubernamental en la gestión de los recursos humanos.<sup>26</sup>

---

<sup>25</sup> Info Textil. (2022, 18 de febrero). Súper paritaria: textiles consiguió una suba de sueldo. Recuperado de <https://www.infotextil.com.ar/super-paritaria-textiles-consiguio-una-suba-de-sueldo-del-120-promedio/>

<sup>26</sup> Gobierno de la Provincia de Buenos Aires. (2019). Ley 13656 de Promoción Industrial. Recuperado de <https://normas.gba.gob.ar/documentos/BeAywi7B.html>

### Vías de acceso y comunicación

La Provincia de Buenos Aires funciona como un gran centro de aprovisionamiento para el resto del país, esto queda evidenciado en las cantidad y calidad de rutas/autopistas que la comunican con las demás provincias del territorio argentino. También cuenta con vías de acceso internacionales, a través de puertos y aeropuertos.

La Red de Accesos a Buenos Aires es un conjunto de importantes avenidas, autovías, autopistas y vías férreas que conectan la ciudad de Buenos Aires (Argentina) con otras ciudades y localidades del interior.

## **CÓRDOBA**

### Cercanía a los Mercados

La provincia de Córdoba tiene un total de 3.571.860 habitantes distribuidos en su superficie, es la segunda jurisdicción más poblada por detrás de la provincia de Buenos Aires y la más extensa de Argentina. Se encuentra ubicada en el centro geográfico del país, limitando al norte con Catamarca y Santiago del Estero, al este con Santa Fe, al sureste con la Provincia de Buenos Aires, al sur con Provincia de La Pampa y al oeste con San Luis y La Rioja. El 40% de la población está aglomerada en la capital provincial, con 1.329.604 de habitantes, convirtiéndola en la segunda aglomeración urbana del país después del Gran Buenos Aires. Detrás de la capital, viene el departamento Colón con 301 mil habitantes y conformado por nueve ciudades

También cabe destacar que la Provincia de Córdoba es un gran centro turístico de Argentina, durante agosto del 2021 tuvo un promedio de ocupación de plazas hoteleras de un 80% con picos máximos en Villa General Belgrano y Miramar que tuvieron el 100% de sus plazas ocupadas.

### Disponibilidad de MP e Insumos

En cuanto a la disponibilidad de la materia prima nos encontramos frente a una provincia apta para el desarrollo de una planta textil de este tipo, ya que tiene radicadas varias empresas proveedoras de telas y tejidos textiles del tipo utilizado para la confección de prendas deportivas. Por su ubicación en el centro del país y su volumen de población, Córdoba es un gran centro de aprovisionamiento para otras provincias más pequeñas. También existen empresas que venden todo tipo de insumos para la industria textil al por mayor. A continuación, se detallan algunas de ellas:

- CANELO TEXTIL: guata para relleno de camperas térmicas, tejidos sintéticos.
- PROVEEDURÍA ARTIGAS: trucker liviano/medio/pesado 100% poliéster con resina impermeable en diferentes tonos.
- Hilomaq: hilos, cierres, cordones, botones, entre otros insumos textiles.
- Roseltex: insumos para la industria textil (hilos, elásticos, herramientas, entre otros)
- Indultex: todo tipo de telas al por mayor, telas 100% poliéster. (Tengo el celular) No hacen repartos, se retira en el local.

### Costo de la MO

Un oficial calificado (trabajador con capacidad de confeccionar cualquier tipo prenda completa) tiene un sueldo aproximado de \$100.346,00 a marzo del 2023, este nivel de remuneración se encuentra entre la media a nivel provincial.<sup>27</sup>

### Cargas impositivas

En el año 2021 el estado provincial de Córdoba presentó un programa de incentivos fiscales a las Pymes radicadas en la provincia que presenten proyectos de inversión, innovación, creación de empleo y buenas prácticas industriales, a ejecutar en un plazo máximo de 2 años, y otorga beneficios impositivos antes de que la inversión se concrete. Con este programa se busca subsidiar el empleo que se genera por la actividad privada, con el fin de generar mayor cantidad de empleos genuinos.

Al presentar el proyecto, las Pymes industriales recibirán de manera inmediata, y por dos años, los siguientes beneficios: exención impositiva del 100% al Impuesto a los Ingresos Brutos, Impuesto a Sellos e Impuesto Inmobiliario.

Al concretarse la inversión o la incorporación de personal, el beneficio se extiende hasta completar los 10 años. Además, se sumarán otros beneficios que consisten en el subsidio incremental de mano de obra y de consumo de energía.

Cabe destacar que todas aquellas Pymes que se radican en los diferentes Parques Industriales de la Provincia los reciben de manera automática. El Gobierno de Córdoba tiene incluido en su

---

27 SOIVA. (2022). Acuerdo Corte Interior octubre 2022 [PDF]. Recuperado de <http://www.soiva.org.ar/GREMIALES/documentos/corteinterior>

presupuesto 1.490 millones de pesos en exenciones impositivas para promocionar la inversión y la generación de empleo, poniéndose a la vanguardia como provincia.<sup>28</sup>

#### Vías de acceso y comunicación

La provincia de Córdoba se encuentra en el centro del territorio nacional y cuenta con una importante red de acceso terrestre. Por el sureste, a través de la ruta nacional N° 9 se conecta con Capital Federal, con la provincia de Buenos Aires, parte de Santa Fé y la ciudad de Rosario. Por su parte, la ruta Nacional N° 19 conecta a la provincia con la ciudad de Santa Fe, Paraná y llega a la provincia de Entre Ríos. A través de la ruta nacional N° 36 se conecta a la provincia con el sur del país.

### **ENTRE RÍOS**

#### Cercanía a los Mercados

La Provincia de Entre Ríos está ubicada al centro-este de la República Argentina en la región litoraleña; junto a Misiones y Corrientes conforma la Mesopotamia Argentina. Cuenta con una extensión territorial de 78.781 Km<sup>2</sup> que representa un 2,83% del total de la superficie del país.

Limita al norte con la Provincia de Corrientes, al este con la República Oriental del Uruguay, al sur con la Provincia de Buenos Aires y al oeste con la Provincia de Santa Fe.

Por su posición geográfica estratégica, comprende un paso obligado en el eje norte--sur de la República Argentina con Brasil y el eje este-oeste comprendido por el Corredor Bioceánico que une Uruguay y Chile.

La provincia de Entre Ríos cuenta con una población actual aproximada de 1.398.51 habitantes, lo que la convierte en la séptima jurisdicción más poblada del país. En tanto que la densidad de población promedio es de 15,77 hab/km<sup>2</sup> con una tendencia marcada ascendente desde el centro del territorio hacia los márgenes de los Ríos Uruguay y Paraná, siendo especialmente concentrada en los Departamentos Paraná donde la densidad llega a los 68,3 hab/km<sup>2</sup> y en el Departamento Concordia con 52,2 hab/km<sup>2</sup>.

---

<sup>28</sup>Legislatura de la Provincia de Córdoba. (2020). Síntesis de leyes tributarias 2021 [PDF]. Recuperado de <https://legislaturacba.gob.ar/wp-content/uploads/2020/12/Sintesis-de-Leyes-tributarias-2021.pdf>

La provincia de Entre Ríos, además se caracteriza por ser uno de los más importantes centros turísticos nacionales con actividad presente durante todo el año, y dentro de estas actividades se destacan los deportes outdoor como pesca deportiva, camping, senderismo, trekking, entre otros.

#### Disponibilidad de MP e Insumos

No se encontraron proveedores textiles, que comercialicen el tipo de tejido que se necesita para la confección de las camperas en la provincia de Entre Ríos. No obstante, cabe aclarar que los proveedores consultados, en gran parte radicados en la provincia de Buenos Aires y Córdoba, realizan envíos a todos los puntos del país.

#### Costo de la MO

Un oficial calificado (trabajador con capacidad de confeccionar cualquier tipo prenda completa) tiene un sueldo aproximado de \$97.200,00 a marzo del 2023, este nivel de remuneración se encuentra entre la media a nivel provincial.

#### Cargas impositivas

Existencia de Ley 10.024 de Promoción Industrial, los beneficiarios pueden gozar de exenciones totales o parciales por un período de tiempo de hasta 15 años. Otros beneficios otorgados por la presente ley son, descuentos en servicios de energía eléctrica, asistencia en la gestión del recurso humano, entre otros.<sup>29</sup>

#### Vías de acceso y comunicación

Conexiones interprovinciales:

Conexión vial entre la ciudad de Rosario y la comunidad de Victoria

Complejo ferroviario Zárate - Brazo Largo: vincula el sur de Entre Ríos con la provincia de Buenos Aires.

Conexiones internacionales con la República Oriental del Uruguay.

---

<sup>29</sup>Ministerio de Producción y Turismo. (2018). Ley N° 10604 de promoción industrial de la provincia de Entre Ríos. Recuperado de [https://www.entrerios.gov.ar/reلمun/userfiles/files/1%20Pagina%20Web%20%20LEY%20DE%20PROMOCION%20INDUSTRIAL\(3\).pdf](https://www.entrerios.gov.ar/reلمun/userfiles/files/1%20Pagina%20Web%20%20LEY%20DE%20PROMOCION%20INDUSTRIAL(3).pdf)

## **SANTA FÉ**

### **Cercanía a los Mercados**

La provincia de Santa Fe está ubicada en la región Centro-Este de la República Argentina, al sur del Continente Americano. La superficie total que ocupa es de 133.007 km<sup>2</sup>. En su eje norte-sur, tiene una longitud de 720 km y en su eje este-oeste alcanza los 380 km.

Está dividida políticamente en 19 departamentos y su ciudad capital es Santa Fe de la Vera Cruz. Esta ciudad está ubicada a 475 km de la Capital Federal, provincia de Buenos Aires.

Santa Fe es una extensa llanura que oscila entre los 10 y los 125 metros sobre el nivel del mar. Esta oscilación permite distinguir dos regiones geográficas: la Llanura Chaqueña y la Llanura Pampeana.

Geográficamente limita al Este con Entre Ríos y Corrientes, al Norte con Chaco, al Oeste con Santiago del Estero y Córdoba, y al Sur con Buenos Aires.

Santa Fé cuenta con una población actual de 3.563.390 habitantes y una densidad poblacional de 24 hab/Km<sup>2</sup>. La mayor parte de la población santafesina se concentra en el sur y centro de la provincia. El centro de mayor concentración poblacional y económico es la ciudad de Rosario con un total de 1.359.738 habitantes representando un 38,15% de concentración de la población provincial. Le siguen, en población, Santa Fe de la Vera Cruz, capital de la provincia, con un total de 550.412 habitantes la cual reúne un 15,45% de la población santafesina; Rafaela, centro de la industria láctea nacional, 109.000 habitantes; Venado Tuerto, centro regional del sur de la provincia, 84.527 habitantes; Reconquista, la ciudad más grande del norte santafesino, 107.544 habitantes; Santo Tomé con 66.133 habitantes, parte del conurbano de Santa Fe; entre otras 8 ciudades de más de 25.000 habitantes. La mayor parte de la población santafesina se concentra en el sur provincial, seguida por la zona centro de la provincia.

### **Disponibilidad de MP e Insumos**

En la provincia de Santa Fé no existen fabricantes textiles abocados a la producción de tejidos, sino que en la provincia se pueden encontrar muchos productores confeccionistas textiles, es decir, de indumentaria. Es por ello que no hay disponibilidad de materia prima para la confección de nuestro producto en el entorno provincial, aunque cabe destacar, como se mencionó anteriormente, los grandes proveedores de la provincia de Buenos Aires realizan envíos al interior del país.

### Costo de la MO

Un oficial calificado (trabajador con capacidad de confeccionar cualquier tipo prenda completa) tiene un sueldo aproximado de \$105.380,00 a marzo del 2023, este nivel de remuneración se encuentra entre la media a nivel provincial.

### Cargas impositivas

En cuanto a regulaciones asociadas al rubro industrial, la provincia de Santa Fé cuenta con la Ley N° 8478, de promoción industrial que tiene por objetivos mejorar la eficiencia de la industria, desarrollar estrategias para la economía nacional y/o provincial, lograr un desarrollo regional procurando una equilibrada instalación de industrias en el interior de la Provincia.

Uno de los beneficios es que aquellas empresas industriales radicadas o a radicarse en la Provincia de Santa Fe podrán solicitar la exención del 100% de impuestos provinciales que establece el Régimen de Promoción Industrial.

Estos impuestos provinciales son: Impuesto sobre los Ingresos Brutos, Aporte Patronal Ley 5110, Impuesto Inmobiliario, Tasa Retributiva de Servicios, Impuesto de Sellos y Patente Única sobre Vehículos que se encuentren afectados a la actividad a desgravar, siempre que estén a nombre de la empresa solicitante y radicados en la provincia de Santa Fe.

Los beneficios concedidos se extenderán por un plazo máximo de 10 años.

Podrán ser beneficiarias del régimen de promoción las empresas que desarrollen una actividad industrial que consista en: la transformación física, química o fisicoquímica en su forma o esencia, de materias primas o materiales en nuevos productos, a través de un proceso inducido, mediante la aplicación de técnicas de producción uniformes, la utilización de maquinarias o equipos y la repetición de operaciones o procesos unitarios, llevada a cabo en instalaciones fijas.<sup>30</sup>

### Vías de acceso y comunicación

La Provincia de Santa Fe se integra al país a través de rutas nacionales y provinciales, y modernas autopistas, lo que permite acceder a la provincia por los cuatro puntos cardinales:

Desde el Norte por las Rutas Nacionales N°11 y N°95, y Ruta Provincial N°1.

Desde el Este por la Ruta Nacional N°168.

---

<sup>30</sup>Gobierno de la Provincia de Santa Fe. (s.f.). Régimen de Promoción Industrial - Ley 8.478. Recuperado de <https://www.santafe.gob.ar/index.php/tramites/modul1/index?m=descripcion&id=101466>

Desde el Sur por la Ruta Nacional N°11 y N°177, Ruta Provincial N°70, y Autopista Rosario-Santa Fe.

Desde el Oeste por las Rutas Nacionales N°7, N°8, N°9, N°19, y N°34.

A su vez, cuenta con dos aeropuertos: Aeropuerto de Sauce Viejo que involucra a toda el área urbana de Santa Fe capital, localidades vecinas y al Gran Paraná y el Aeropuerto Internacional Rosario Islas Malvinas que es utilizado por el Gran Rosario y localidades vecinas del sur de la Provincia.

### Método de los factores ponderados

Tabla 17. Método de los Factores ponderados - Macrolocalización

Método de los factores ponderados	Bs. As.(A)			Córdoba (B)		Entre Ríos (C)		Santa Fé (D)	
	Pon	Calif i	C. Pond	Calif f	C. Pond	Calif	C. Pond	Calif f	C. Pond
Cercanía a los Mercados	10,00%	9	0,9	8	0,8	6	0,6	7	0,7
Disponibilidad de MP	30,00%	9	2,7	8	2,4	6	1,8	6	1,8
Costo de Mano de Obra	20,00%	6	1,2	8	1,6	9	1,8	7	1,4
Cargas Impositivas	10,00%	8	0,8	9	0,9	7	0,7	7	0,7
Accesos y vías de comunicación	30,00%	8	2,4	7	2,1	6	1,8	6	1,8
	100,00 %	Tota l	<b>8</b>	Tota l	<b>7,8</b>	Total	<b>6,7</b>	Tota l	<b>6,4</b>

Fuente: Elaboración propia.

### Microlocalización

En el paso anterior se seleccionó a la provincia de Buenos Aires, en esta etapa procederemos a detallar los mejores parques industriales a fin de seleccionar la ubicación final de la planta teniendo en cuenta la mayor cantidad de variables posibles.

#### Parque Industrial de Pilar

Es el Parque Industrial más grande de Argentina, con más de 200 empresas ya creadas y en construcción. Fue creado en el año 1976, tiene una superficie de 920 hectáreas y está ubicado a 5 kilómetros de la ciudad de Pilar. Cuenta con 3 accesos: Por el kilómetro 55 de Panamericana, por Ruta 8 a la altura del kilómetro 60 y por Panamericana en la entrada del country Cuba.

Dentro de los servicios que se ofrecen en este parque podemos encontrar:

El destacamento de bomberos voluntarios del Pilar.

CAM: Centro de Atención Municipal

Delegación de la Universidad Tecnológica Nacional, Facultad Regional Delta

Sucursales de 5 bancos: Provincia de Buenos Aires, Galicia, Patagonia, Santander Río y Banco Ciudad. También hay una mini sucursal con Cajero Automático del BVA Francés.

Estación de Servicio YPF

Transporte Colectivo: desde la localidad de Pilar llegan al PIP tres líneas de colectivos: 176, 350 y 510. La duración del viaje es de 15 a 30 minutos dependiendo el destino del pasajero.

Centro Administrativo del Parque: oficinas del Administrador del Parque expensas, obras y atención a proveedores.

Balanza pública de Camiones: brinda el servicio de pesaje de camiones mediante una Balanza Pública y Fiscal, electrónica.

Sucursal del correo Argentino.

Restaurante PILARETTO: brinda servicio de comidas rápidas, menú a la carta y se utiliza como salón de reuniones.

Delivery y espacio para charlas, reuniones de trabajo, desayunos corporativos.

Cámara de Empresarios del Parque Industrial Pilar (CEPIP)

Publicidad en las redes del Parque <sup>31</sup>

En cuanto a la disponibilidad de lotes, actualmente se encuentran aproximadamente 12 fraccionamientos, los cuales tienen un valor promedio de USD 2.452.000, equivalentes a \$524.287.500, según cotización a fecha del 7 de marzo del 2023.

La dimensión de los lotes disponibles es en promedio 5,2 hectáreas.

### **Parque Industrial de Campana**

Campana es un puerto industrial-comercial que se encuentra ubicado en el km. 97 del Río Paraná. La ciudad cuenta con una sólida infraestructura industrial y comercial para el establecimiento de plantas industriales y excelentes vías de comunicación. El puerto de Campana se compone de un muelle de hormigón armado de 116 mts de largo y las principales actividades del mismo, son carga de productos siderúrgicos con destino de exportación y otras cargas generales.

El Parque Industrial de Campana tiene una superficie total de 32.626 m2.

---

<sup>31</sup> Parque Industrial Pilar. (s.f.). Acerca de. Recuperado de <https://parqueindustrialpilar.com/acerca-de/>  
CEPIP - Cámara Empresaria de Parques Industriales de Pilar. (s.f.). Recuperado de <http://cepip.org.ar/>

Por la disponibilidad de vías de comunicación, cuenta con una excelente ubicación:

La Ruta Nacional N° 9: pasa por el frente del Parque Industrial, vincula con las ciudades de Buenos Aires, Rosario, Córdoba y el norte Argentino, pasando a Bolivia, Perú, etc.

La ruta Nacional N° 12 pasa por el puente Zárate-Brazo Largo, que vincula por carretera y ferrocarril a países del MERCOSUR: Uruguay, Paraguay, Brasil.

La ruta Provincial n° 6 conecta con el Centro, el Oeste y el Sur de la Provincia de Bs. As.

Por Ruta Nac. n° 7 se llega a Chile.

Por ferrovía se enlaza la ciudad de Campana con la Ciudad de Buenos Aires y Provincias vecinas.

Tiene entrada a los dos puertos locales. A través del Río Paraná se vincula con los puertos de Rosario y Buenos Aires.

En cuanto a infraestructura cuenta con: desagües pluviales e industriales, recurso hídrico, red fluvial y red de pavimentos, seguridad 24 Hs. Además, brinda alumbrado público, red de media tensión y energía Trifásica.

En cuanto a ventajas impositivas, las empresas a radicarse en el Parque contarán con la posibilidad de Desgravación Impositiva que le ofrece la Ley 10.547 de Promoción Industrial de la Provincia de Buenos Aires. La Municipalidad de Campana, adhiere a esta Ley, con exención de pago de Tasas, derechos e Impuestos Municipales que gravan la actividad industrial en el Partido.

En cuanto a la disponibilidad de lotes, actualmente se encuentran aproximadamente 7 fraccionamientos, los cuales tienen un valor promedio de USD 2.240.000, equivalentes a \$462.000.000, según cotización a fecha del 7 de marzo del 2023.

La dimensión de los lotes disponibles es en promedio 4,3 hectáreas.

### **Polo Industrial Ezeiza**

El Polo Industrial Ezeiza se encuentra situado en el centro del Partido de Ezeiza, con cercanía al aeropuerto internacional y acceso inmediato a una completa red de autopistas, entre las que destacan la Autopista Ezeiza-Cañuelas, la Autopista Ricchieri y la Autopista Presidente Perón (continuación del Camino del Buen Ayre). Además, se encuentra próximo a los puertos de Buenos Aires y La Plata

La existencia de una consolidada actividad industrial y comercial en la zona facilita el desarrollo de nuevos proyectos y asegura óptimas condiciones en materia de transporte, servicios, recursos humanos y logística.

## Estado operativo

El Polo Industrial Ezeiza cuenta con 70 empresas radicadas, operando y también 120 empresas en proceso de radicación.

El Polo Industrial Ezeiza cuenta con una superficie total de 500 ha; y dentro de la misma, se dividen lotes de 2.000 m<sup>2</sup> a 20.000 m<sup>2</sup>.

Se puede acceder al parque industrial directo desde la autopista y se caracteriza por ser un área cerrada con control de acceso, cerco perimetral y alambre eléctrico.

Además, es un área zonificada ZI1 y ZI3, para categorías industriales 1, 2 y 3.

Y algunos de los beneficios con los que cuenta son:

Exenciones impositivas provinciales.

Escrituración inmediata.

Todos los servicios necesarios para radicación industrial.

Plan intensivo de forestación: Incluye perímetros y diversas áreas verdes, dándole un marco de integración con el medio ambiente.

La ubicación estratégica del Polo Industrial, lo posiciona a:

40km de Capital Federal por autopista (30 min.)

10km del Aeropuerto de Ezeiza (10 min.)

45km de Panamericana (35 min.)

45km del Puerto de Buenos Aires (40 min.)

45km de la Ciudad de la Plata (40 min.)

Situado a metros del cruce de la Autopista Ezeiza-Cañuelas

## Servicios Generales

Los servicios generales con los que cuenta el Polo Industrial Ezeiza son:

Alumbrado público.

Pavimento de hormigón de 7mt de ancho y 18 cm de espesor.

Desagües pluviales.

Plan de Forestación.

Playa de estacionamiento para automóviles y playa de camiones.

Energía eléctrica de media tensión.

Gas industrial de alta y media tensión.

La ley Provincial de Promoción Industrial número 13.656 establece, entre otras exenciones en los impuestos a los ingresos brutos (incluido el de la facturación de los servicios de energía eléctrica, comunicaciones, gas de la planta a radicarse) e inmobiliario al igual que en sellos y automotores (hasta cinco unidades exclusivamente para pymes).

En cuanto a aspectos de seguridad, el Parque se encuentra cercado con paredón de hormigón y cerco eléctrico en todo el perímetro y cuenta con vigilancia y control de ingreso y egreso las 24 hs. La distribución de las calles permite una cómoda circulación, tanto de entrada como de salida, para no entorpecer el funcionamiento de cualquier empresa independientemente de la ubicación que posea en el predio. Se han estudiado las variables de tráfico proyectando las opciones de máxima para establecer dicha distribución.

Los servicios de media tensión, gas, comunicaciones, desagües están disponibles por el frente de cada lote. Esto hace que las empresas puedan solicitar los requerimientos a cada una de las distribuidoras, para su implementación y factibilidad de cada uno de ellos.<sup>32</sup>

En cuanto a la disponibilidad de lotes, actualmente se encuentran aproximadamente 2 fraccionamientos, los cuales tienen un valor promedio de USD 2.080.000, equivalentes a \$429.000.000, según cotización a fecha del 7 de marzo del 2023.

La dimensión de los lotes disponibles es en promedio 3.2 hectáreas.

### **Método de los factores ponderados**

Para definir la microlocalización de la planta industrial se van a evaluar diferentes aspectos influyentes en tres parques industriales de la provincia de Buenos Aires con el fin de seleccionar el que otorgue mayores beneficios o ventajas al proyecto.

Las variables que se tienen en cuenta para realizar el análisis son:

- Disponibilidad y costo de lotes/naves industriales en alquiler
- Servicios e infraestructura
- Red de Distribución
- Accesos y vías de comunicación que conecten al parque industrial

---

<sup>32</sup> DG Desarrollos. (s.f.). Polo Industrial Ezeiza. Recuperado de <https://dgdesarrollos.com.ar/polo-industrial-ezeiza/>

Tabla 18. Método de los Factores ponderados –Microlocalización

Método de los factores ponderados		PI. Campana		PI. Ezeiza		PI. Pilar	
Factores relevantes	Pond.	Calif.	Calif. P	Calif.	Calif. P	Calif.	Calif. P
Disponibilidad y costo de lotes	0,4	8	3,2	7	2,8	9	3,6
Servicios e Infraestructura	0,3	9	2,7	8	2,4	10	3
Red de distribución	0,1	8	0,8	9	0,9	9	0,9
Accesos y vías de comunicación	0,2	9	1,8	9	1,8	8	1,6
	100%	Total	8,5	Total	7,9	Total	9,1

Fuente: Elaboración propia.

Luego de haber realizado el estudio de microlocalización, utilizando el método de los factores ponderados, el Parque Industrial de Pilar es el elegido para la ubicación de la planta.

## Terreno/inmueble

### Opciones de alquiler

Condominio industrial Pilar:

Ubicado dentro del Parque Industrial de Pilar sobre la calle N° 10 del mismo. Se trata de un predio multi cliente que ofrece la posibilidad a empresas de alquilar un sector para almacenamiento o producción, pudiendo evaluar distintas superficies. El predio cuenta con calles de ingreso y egreso para vehículos pesados y medianos, playas de maniobra, cortinas metálicas levadizas, sistema de red de incendios y potencia eléctrica. Oficinas y servicios a requerimiento y de acuerdo con cada empresa. Cerrado perimetral con garita de seguridad. Estacionamiento interno y de cortesía. Excelente ubicación dentro del Parque.

El costo del alquiler es de USD 5.170

Superficie cubierta: 1.477.80m<sup>2</sup>

Área total: 21000 m<sup>2</sup>

Nave Industrial - Parque Industrial Pilar

Ubicación: Calle 9, Parque Industrial, Pilar

Extensión total del terreno: 43.000 m<sup>2</sup>

Superficie cubierta: 3.500m<sup>2</sup>.

La nave principal es de 114 metros de largo por 20 metros de ancho.

Al frente del edificio se desarrollan las oficinas y en uno de los laterales está la infraestructura para el personal de planta. Baños y vestuarios para ambos sexos calefaccionados por radiadores y cocina comedor en la planta alta.

También cuenta con oficinas de planta en un lateral y en el contrafrente de la nave.

A continuación de los vestuarios se encuentra la sala de bombas de incendio y alivianador de agua, sala de caldera, sala de generador, sala de transformador de media tensión y la sala de tableros eléctricos.

La principal particularidad del edificio es que está construido con características especiales de climatización. Toda la cubierta y laterales son de chapa doble con cámara intermedia y toda la planta está climatizada por ductos de aire. Los pisos son de alta resistencia y están en muy buen estado. Hay tableros para conexión trifásica distribuidos en toda la planta.

Cuenta con una planta de tratamiento.

### **Selección del Alquiler**

Luego de haber analizado las opciones de alquiler, se selecciona asentarse en el condominio industrial ubicado sobre la calle N°10 dentro del Parque Industrial de Pilar. La elección se debe a que es un condominio y se tuvieron en cuenta los beneficios que ello implica, la seguridad y limpieza compartida, por ejemplo; otro punto que se destaca es la posibilidad de elegir, dentro del mismo predio entre cinco unidades, con sus respectivas medidas y especificaciones, lo cual nos permite seleccionar la más adecuada para el proyecto de inversión.

Habiendo aclarado lo anterior, se decide descartar la nave industrial ubicada sobre calle 9 dentro del Parque Industrial de Pilar ya que se considera un espacio demasiado grande para la dimensión y proyección del proyecto de inversión.

### **Logística**

Como se mencionaba en la etapa de producto, la logística de aprovisionamiento de materia prima será tercerizada y estará a cargo de la empresa prestadora de servicios de transporte “Vía Cargo”, dicho transporte se encargará de ser el nexo con nuestros proveedores, realizando la carga y trayecto de materias primas desde el proveedor hasta la planta productiva.

Los costos de aprovisionamiento quedan a cargo de la empresa y no de los proveedores; los mismos se absorben en el precio final del producto terminado en concepto de “flete”.

La elección de trabajar con la firma de transporte mencionada anteriormente surge de un estudio en el cual se compara a las empresas Urbano y Vía Cargo. Los parámetros que se tuvieron en cuenta son el costo del servicio, cercanía de las sucursales, formas de pago y beneficios.

Como se muestra a continuación en la tabla, la empresa Vía Cargo supera en la totalidad de los parámetros estudiados, en comparación a la empresa Urbano.

Tabla 19. Comparación de servicios de transporte.

	<b>Urbano</b>	<b>Vía Cargo</b>
Costo por Km	\$93,07	\$84,04
Cercanía a sucursales	30,6km	7,80 km
Formas de pago	Efectivo, transferencia, tarjeta de crédito, valores a 15 días.	Efectivo, transferencia, tarjeta de crédito, valores a 7, 15, 30 y 60 días.
Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asesoramiento y seguimiento del envío 24hs.</li> <li>- 10% de descuento en envíos que superen determinada cantidad facturada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Servicio puerta a puerta</li> <li>- 15% de descuento en envíos fuera de la provincia de Bs. As.</li> <li>- Asesoramiento y seguimiento de envíos 24hs.</li> </ul>
Seguro de la mercadería	Si	Si

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la logística de distribución de producto terminado, se utilizarán 3 rodados de la empresa para realizar el reparto a los distintos puntos de venta. Por otro lado, las ventas que se realicen a través de la página web se enviarán a su destino a través de encomienda por correo argentino.

El costo del servicio de transporte a través de Vía Cargo, a la fecha actual, es de \$84,04 por kilómetro recorrido. El radio promedio de los proveedores analizados es de aproximadamente 81,13 km tomando como centro el parque industrial de Pilar. Multiplicando el valor por km. recorrido y la distancia promedio, arroja un costo de transporte de \$6.818,04.

Para la distribución desde la planta hasta los comercios minoristas seleccionados para comercializar nuestros productos, se contará con tres rodados propios, una furgoneta marca Toyota modelo “Hiace”, destinada a los repartos de mayor volumen y dos rodados marca Citroën modelo “Berlingo Furgón” destinado a los repartos más pequeños y a las recorridas periódicas especificadas en la etapa anterior.

Todos los costes de distribución de producto terminado se absorberán en el precio final del mismo, es decir serán pagados por el consumidor final al momento de confirmar la compra.

Por último, el costo del envío que se hará por Correo Argentino, para quienes compren los productos a través de la página web, estará a cargo de los clientes, aunque al momento de realizar la compra se realizará la operatoria para que el usuario pueda abonar un precio final total.

La inversión total en rodados será de \$7.259.475,00

Tabla 20. Tabla de inversión en rodados

Rodado	Cantidad	Precio Unitario	Subtotal
Toyota Hiace L1H1 2.8 TDI Aut	1	\$3.351.075,00	\$3.351.075,00
Citroën Berlingo Furgón 1.6 Business	2	\$1.954.200,00	\$3.908.400,00
<b>Total de inversión en rodados</b>		<b>\$7.259.475,00</b>	

Fuente: Elaboración propia.

### **Circuitos de Distribución y Aprovisionamiento**

A continuación, se detallan los circuitos de distribución de los productos de aprovisionamiento de materiales.

#### **Circuito de Distribución**

Como se mencionó anteriormente, la empresa contará con rodados propios para realizar la distribución de los productos a las diferentes sucursales minoristas que se encargarán de la venta física.

El circuito se plantea de la siguiente manera, en recorridos quincenales, que se realizarán en el lapso de una semana.

- Lunes, martes y jueves: los viajantes recorrerán las tiendas de la Capital y Provincia de Buenos Aires
- Lunes, martes, miércoles y jueves: los viajantes estipulados se encargarán de recorrer las provincias de Entre Ríos, Santa Fé y Córdoba respectivamente
- Miércoles y viernes: los viajantes se encargarán de llevar todos los pedidos, comprados de manera online, hasta el centro de distribución de Correo Argentino en la Ciudad de Buenos Aires.

Todos los vendedores que actuarán como distribuidores, estarán radicados en la provincia de Buenos Aires, se encargan de recoger los productos en el depósito de la empresa y luego realizan la visita y reparto al minorista correspondiente.

En el caso excepcional de que resulte un pedido de gran magnitud, que no pueda ser transportado de la forma convencional de trabajo; se convendrá al momento de realizar la venta, en esos casos puntuales se analizará y determinará a cargo de quien corre el coste de transporte, cuál será el medio de envío y como impactará en el precio final del producto. Todo esto se detallará mediante las condiciones de venta.

### Circuito de Aprovisionamiento

El aprovisionamiento de materias primas está directamente ligado a la política de stock definida. Los materiales llegarán a la planta en el lapso de una semana, dando primordial importancia a los textiles, ya que son la materia prima principal. El circuito queda determinado de la siguiente manera:

- Lunes y martes: Ingreso de textiles
- Miércoles: ingreso de materias primas e insumos varios
- Viernes: ingreso de materiales de packaging y embalaje

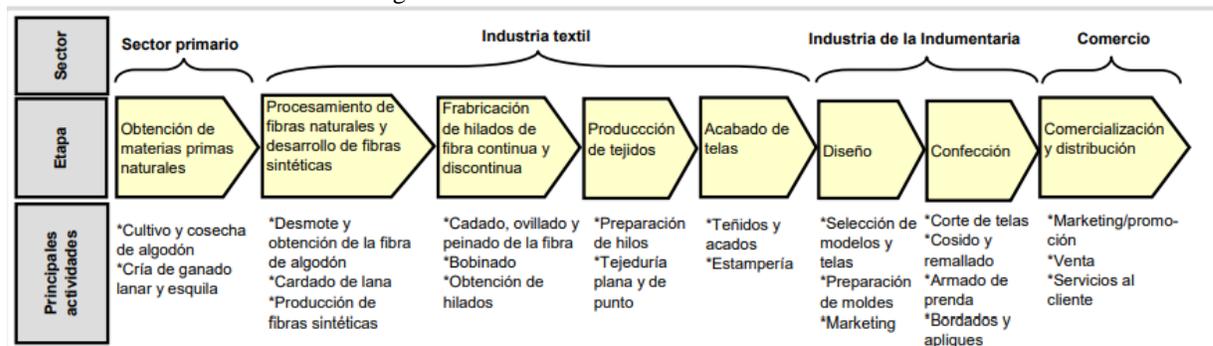
El recorrido será determinado por la empresa de transporte que nos presta su servicio; así mismo la totalidad de los proveedores se encuentran en la Capital de Buenos Aires lo que, debido a la cercanía, no dificulta en ningún aspecto la llegada de los materiales a la planta productiva situada en el Parque Industrial de Pilar.

## ETAPA TECNICA

### Ubicación en la cadena industrial textil

En la cadena industrial textil se pueden determinar cuatro sectores muy marcados, que van desde la obtención de materias primas naturales hasta la comercialización de una prenda de vestir. En el presente proyecto nos ubicamos en los dos últimos eslabones de la cadena, correspondientes a los sectores de la industria de indumentaria y comercialización; y dentro de estos sectores, las etapas abarcar serán el diseño y confección de las prendas, y su posterior comercialización.

Figura 17. Cadena de valor de la industria textil



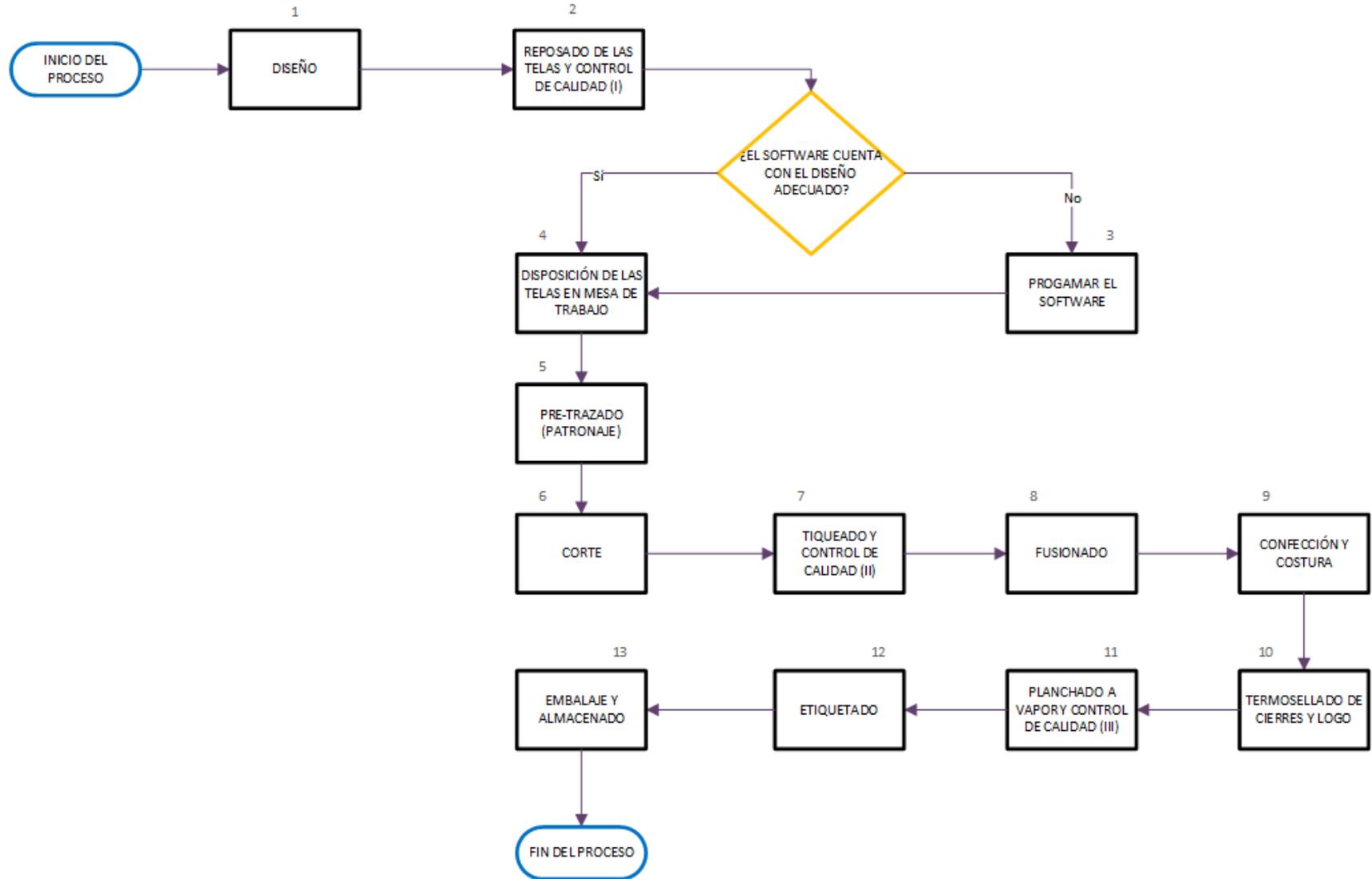
Fuente: <http://www.ciaindumentaria.com.ar/>

### Descripción del proceso productivo

La producción de las camperas Jacker está sujeta a una serie de procesos, algunos se realizarán dentro de la fábrica, por mano de obra contratada y otros, por razones de costos y beneficios, son tercerizados (confección del logo estampable y puños). A continuación, se puede observar el flujograma productivo y se detallan todas las etapas que comprenden el proceso productivo:

### Flujograma productivo

Figura 18. Flujograma Productivo



Fuente: Elaboración propia.

## **Etapas del proceso**

### **Diseño**

Se confecciona el modelo de cada campera y se especifican los talles (tamaños) a producir y el tipo de tela a utilizar. Luego, en base a lo diseñado se crean los patrones o moldes de piezas a cortar y son cargados a un software que almacenará esta información y posteriormente la enviará a la máquina de corte correspondiente.

Una vez que se encuentre cada diseño cargado en el software, solo quedará la selección y adecuación del mismo en el momento que se necesite. Se va a contar con diseños preestablecidos, el departamento de I+D va a trabajar en la búsqueda y desarrollo de nuevos modelos acorde a los cambios en la industria.

### **Reposado del textil y Control de calidad (I)**

Antes de comenzar con el proceso de corte de las telas, se deben dejar reposar las mismas para que retomen su forma natural, ya que las fábricas textiles las proveen en rollos para su almacenamiento, lo que puede generar tensiones o deformaciones del hilado de fibras. En este caso para fibras textiles, es recomendable dejarlas reposar de unas tres a cuatro horas antes de utilizarlas. Se prevé disponer de un espacio en el depósito de materia prima apto para dejar en reposo las telas la noche anterior a que se involucren en la producción.

En conjunto con el proceso de reposo se realiza un control de calidad de las telas, para verificar que no tengan deformaciones, roturas, manchas o cualquier otro problema que pueda generar dificultades en las posteriores etapas del proceso de confección de la prenda.

### **Disposición de las capas de tela sobre la mesa de trabajo**

En este paso se procede a ubicar las capas de telas a cortar en la mesa de trabajo, esto dependerá de la capacidad de corte de la máquina. Los rollos de tela serán trasladados a través de un carrito a la máquina de corte láser, donde se disponen las capas de forma manual.

### **Pre-trazado del patronaje**

En este punto del proceso se realiza el pre-trazado en las telas, esta acción es realizada con la misma máquina de corte láser que cuenta con un sensor y en base a los diseños cargados en su memoria,

realiza la disposición de las piezas a cortar de la manera óptima, aprovechando las dimensiones de la tela. La máquina realiza un monitoreo general donde delimita el espacio en el que se va a trabajar (en este caso las medidas de tela dispuestas en la mesa) y va realizando pequeñas marcas que luego le permitirán realizar el corte de la pieza.

### Corte

En esta etapa del proceso, se procede a cortar cada pieza de la prenda antes marcada mediante un láser térmico. Se utiliza una máquina de corte láser en la cual se implementa el uso de un software donde se carga el diseño y se realiza de manera automática el corte.

### Tiqueado y Control de calidad (II)

Luego de cortar cada una de las piezas que conformarán la prenda final se procede a tickearlas, este proceso consiste en marcar cada pieza y agruparlas con la finalidad de llevar un control para su posterior ensamble en la etapa de costura y saber el lote de producción al que pertenece, la referencia, la talla y el orden consecutivo de piezas. Se marcan todas las piezas por separado con el objetivo de llevar la trazabilidad de cada parte de las prendas.

En esta parte del proceso se realiza un segundo control de calidad, en este caso la tarea es verificar que los cortes de las piezas sean los correctos con respecto a los patrones de diseño y por otro lado comprobar la calidad del corte, es decir si las terminaciones son prolijas, o si o si existen fallas; con el fin de ajustar cualquier posible error.

### Fusionado

Este es el proceso intermedio entre el corte y la confección de la prenda en el cual se adhiere al textil un componente tejido o no tejido fusionable al cual llamamos interlon o entretela, con el objeto de proporcionarle cuerpo o refuerzo al textil, sin cambiar sus características originales. En este caso, las camperas que llevan entretela pasarán por esta parte del proceso, como así también las que llevan relleno de fibra térmica.

### Confección de la prenda

En esta etapa del proceso, se procede a unir las distintas partes que componen la prenda por medio de costuras.

Previo al proceso de costura, se realizan 3 pasos de control

- Verificación y puesta a punto: el primer paso para comenzar con la operación es controlar el tipo y la tensión del hilo para no provocar frunces en la tela.
- Luego, se verifica que coincidan los piquetes realizados en el corte de la tela para que el armado de la prenda sea el correcto.
- Finalmente, se selecciona la aguja adecuada que va a depender del tipo de tela que se esté cosiendo.

Generalmente, las máquinas de coser suelen estar dispuestas de forma tal que el recorrido de la prenda por las distintas máquinas optimiza el proceso de costura. De tal manera, primero las prendas pasan por las máquinas de costura básica (overlock – recta), luego pasa a la que se ocupa de los pespuntos y dobladillos (collareta – tapacostura) y por último se envía a las máquinas de terminado, para colocación de los distintos accesorios y/o avíos, que son por ejemplo cierres, botones, broches, o cualquier tipo de terminación. En esta última etapa también suelen estar las máquinas preparadas para colocar las etiquetas correspondientes. Muchas de las máquinas utilizadas en esta última etapa tienen como objetivo final mejorar el aspecto visual del producto.

### Termosellado

Durante el proceso de termosellado se procede a adherir los cierres a las prendas, esto se realiza sin costura, mediante una máquina que trabaja sellando en base a presión y temperatura. Este tipo de procesos no es común en la manufactura textil tradicional, pero al tratarse de textiles impermeables, el termosellado otorga un mejor acabado y mayor resistencia a las prendas.

### Control de calidad (III) y Planchado

Luego del proceso de costura se realiza un tercer control de calidad para corroborar que no haya errores en la confección como puntos sueltos o sin coser, costuras desprolijas, entre otros.

Una vez realizado el control de calidad se realiza el planchado de la prenda con el objetivo de mejorar la presentación del producto final. En este caso, al tratarse de prendas confeccionadas con textiles de puro poliéster, se utilizarán planchas a vapor, ya que es la opción más recomendable de tratar las piezas para que no sufran deterioros.

### Etiquetado

Para finalizar con la confección de la prenda, se procede a etiquetarla. Para llevar a cabo este proceso se utiliza una máquina a la que se le carga la información correspondiente para que imprima la etiqueta que luego es remallada a la campera.

A continuación, se adjunta el modelo de etiqueta, con sus respectivos datos e información de lavado de la prenda.

Figura 19. Modelo de etiqueta



Fuente: Elaboración propia.

### Embalaje

En el último tramo del proceso productivo, se dispone la prenda en la caja que funciona como empaque primario, luego los paquetes individuales son agrupados en 24 unidades, dentro de una caja para embalaje; y, por último, las cajas serán apiladas de a 4 en un pallet y se cubren con film de stretch de protección.

Finalmente, los pallets son llevados y organizados en el almacén de productos terminados para su posterior distribución.

## Selección de máquinas y equipos

### Cortadora láser (para proceso de pre-trazado y corte)

Los sistemas de corte láser son ideales para la industria textil ya que realizan un corte mecanizado mediante láser sin contacto, lo que genera cortes prolijos sin deformaciones y de alta precisión. Otra de las grandes ventajas de este tipo de maquinaria es que se produce menos desperdicio de tela en recortes, ya que el sistema dispone las piezas de la forma que mejor se aproveche la superficie.

La empresa EUROLASER<sup>33</sup> provee el software, calibra la máquina y la ajusta a las necesidades de la empresa en cuanto al tipo de corte y tipo de tela.

Tabla 17. Tabla especificaciones Máquina de corte Láser

MÁQUINA DE CORTE POR LÁSER XL-1600		
	Especificaciones Técnicas	
	Campo de trabajo (ancho x long)	2270 mm x 1600 mm
	Dimensiones (ancho x long x alto)	990mm x 2340mm x 1600 mm
	Potencia del laser	60-650 watts
	Fuente del laser	CO2
	Velocidad	1 - 1414 mm/s (en pasos de 1 mm)
	Aceleración	Max. 14,1 m/s <sup>2</sup> (555"/s <sup>2</sup> )
	Consumo (kW/h)	0,5

Fuente: Elaboración propia.

### Etiquetadora textil

Se utilizará una etiquetadora textil para ir etiquetando los recortes a medida que salen de la máquina de corte láser con el fin de identificar a qué parte de la prenda pertenece y en qué talla.

Se plantea utilizar una máquina manual ya que en esta parte del proceso también se realiza un control de calidad de la tela que va a pasar a costura<sup>34</sup>.

<sup>33</sup>Eurolaser. (s. f.). Materiales textiles. Recuperado de <https://www.eurolaser.com/es/materiales/textiles>

<sup>34</sup>Ceyal. (s. f.). Etiquetadoras textiles. Recuperado de <https://www.ceyal.com.ar/etiquetadoras-manuales/etiquetadoras-para-cortes-de-telas/etiquetadoras-textiles/>

Tabla 21. Tabla especificaciones Etiquetadora Manual

Etiquetadora Manual		
	Especificaciones técnicas	
	Tipo de herramienta	Manual
	Dimensiones	25cm x 13cm x 4cm
	Tipo de etiqueta	Autoadhesivas
	Tamaño etiqueta	23 mm x 16mm
	Cantidad tickets	800
	Tickets por minuto	100-120 aprox.

Fuente: Elaboración propia.

### Fusionadora

Se trata de una máquina de rodillo y banda en forma continua: tiene la función de unir una tela a una entretela por medio de calor en determinado tiempo bajo cierta presión mecánica.

Ejerce presión uniforme por medio de rodillo revestido de goma de silicona.

Contiene control de Temperatura hasta 190°C y velocidad graduable<sup>35</sup>.

Tabla 19. Tabla especificaciones Máquina Fusionadora

Máquina fusionadora de rodillo y banda en forma continua		
	Modelo	STX-500F
	Presión uniforme	Por medio de rodillo revestido de goma de silicona
	Temperatura	hasta 190°C
	Velocidad	1 - 116,67 mm/s
	Ancho de banda útil	45 a 90 cm
	Consumo (kW/h)	3,6

Fuente: Elaboración propia.

Figura 20. Instrucciones de fusinado



**PARA FUSIONAR:** CUELLO, PIE DE CUELLO, ALETILLA, VIVOS, TRABA, PRETINA, BOLSA, PUÑOS

Fuente: Elaboración propia.

<sup>35</sup>Equipos de Planchado Sumtex. (s.f.). Máquinas fusionadoras. Recuperado de <http://equiposdeplanchadosumtex.com/service/maquinas-fusionadoras/>

## Máquinas de coser

Durante el proceso de confección se unen las distintas partes de una prenda mediante costuras. Antes de comenzar con esta operación, se deben realizar algunos pasos de puesta a punto:

- Control de la tensión y el tipo de hilo para no provocar frunces.
- Se verifica que coincidan las etiquetas colocadas en cada una de las partes para que el armado de la prenda y el talle sea el correcto.
- Finalmente, se selecciona la aguja adecuada que va a depender del tipo de tela que se esté cosiendo.

### Máquina de coser recta

Tabla 20. Tabla especificaciones Máquina de coser recta

<b>Máquina de coser industrial recto Brother</b>		
	<b>Especificaciones Técnicas</b>	
	Marca	Brother
	Modelo	S-7100A
	Velocidad máxima	315 mm/s
	Largo de puntada	4.2 mm
	Hilos	5
	Elevación de la prensa telas	6 mm
	Calibre de aguja	2.0-4.0 mm
	Consumo (kW/h)	1,04

Fuente: Elaboración propia.

### Máquina Remalladora

Es utilizada para el armado de las prendas. Remalla los bordes para evitar que se deshilachen a la vez que sobrehíla y corta el sobrante con una cuchilla. Como resultado se obtiene una costura pulida

con varios hilos que deja un acabado prolijo al interior de las prendas. Cose tanto tejidos elásticos como planos y posee la puntada de seguridad.

Tabla 21. Tabla especificaciones Máquina Overlock

<b>Overlock 5 hilos Remalladora Industrial con auto lubricación</b>		
	<b>Especificaciones Técnicas</b>	
	Velocidad de cosido	200 mm/s
	Longitud de puntada	0,8 a 4mm
	Calibre de aguja	2,0 3,2 4,0 4,8 mm
	Anchura de sobreorillado	3,2 4,0 4,8 6,4 mm
	Relación de transporte diferencial	Puntada de fruncido 1:2 máx. 1:4 Puntada de estirado 1:7 máx. 1:6
	Elevación prensatelas	6,5 mm
	Ruido	n=6000 min(-1): IPA< 80dB A
	Consumo (kW/h)	1,3

Fuente: Elaboración propia.

#### Máquina para pespunte y dobladillos (collareta – tapacosturas)

Son ideales para la confección de ropa deportiva ya que confieren durabilidad, resistencia y elasticidad a las costuras. Sus puntadas elásticas decoran las terminaciones de las prendas a la vez que prolongan su vida útil evitando roturas.

Tabla 22. Tabla especificaciones Máquina Tapa Costura

*Licenciatura en Organización Industrial, UTN-FRCU*

<b>Máquina Collareta / Tapa Costura BROTHER</b>		
	<b>Especificaciones Técnicas</b>	
	Modelo	CV3550
	Cantidad de hilos	5
	Cantidad de agujas	3
	Tipo de tecnología	Electrónica
	Largo de puntada	Regulable
	Velocidad	1000 PPM – 49,98 mm/s
	Puntadas	Unilateral y cover triple bilateral
	Consumo (kW/h)	1,04

Fuente: Elaboración propia.

Permite crear una amplia gama de puntadas para diferentes tipos y grosor de telas tanto para aplicaciones decorativas como constructivas. No se utiliza en todo el recorrido de la prenda como las anteriores sino solo para dar terminaciones.

Esta máquina define la capacidad del proceso ya que es el cuello de botella, es por eso que se plantea utilizar dos iguales con la finalidad de duplicar su capacidad.

#### Máquina de Coser Atracadora

Su función es asegurar presillas, bolsillos, aberturas etc. Es una máquina de acabado que trabaja en los detalles y terminaciones de las prendas.<sup>36</sup>

<sup>36</sup> Servimac. (s.f.). Máquina de Coser Atracadora. Servimac. Recuperado de <https://www.servimac.com.ar/product-page/m%C3%A1quina-de-coser-atracadora>

Tabla 23. Tabla Especificaciones Máquina Atracadora

<b>Atracadora Brother KE-430HS-03</b>		
	Tipo de máquina	Electrónica
	Patrones de costura	89 preprogramados
	Velocidad	Hasta 3300 ppm (275 mm/s)
	Longitud de puntada	0,5 a 12,7 mm
	Consumo (kW/h)	1,2

Fuente: Elaboración propia.

### Equipo de termosellado

Utilizado para el sellado de costuras por aire caliente. Se trata de una máquina especial utilizada para productos impermeables como gabardinas, cazadoras, abrigos, ropa de esquí, carpas de campaña, globos, ropa escafandra, entre otros.

Modelo: TC-A2. El ancho del rodillo es de 25,4 mm

Tabla 24. Tabla especificaciones Máquina de Termosellado

<b>Equipo de termosellado por aire caliente</b>		
	<b>Especificaciones Técnicas</b>	
	Potencia	220V 1 FASE
	Eficiencia nominal	1800 W
	Presión de aire	0,3 – 0,6 Mpa
	Ancho de la cinta	14 a 22 mm
	Velocidad	0-23 mts/min (333,33 mm/s)
	Temperatura	Hasta 700°C
	Dimensiones	(L x Al x An): 1.350 x 600 x 1.550 mm
	Peso	165 kg
	Consumo	1,8 (kW/h) - 90 lts. /min aire comprimido

Fuente: Elaboración propia.

## Máquina de planchado

Por el tipo de tela a tratar, se selecciona una plancha a vapor de marca Singer, la cual se utilizará con la finalidad de darle un mejor aspecto final a la prenda.<sup>37</sup>

Tabla 25. Tabla especificaciones Plancha a Vapor

Plancha a Vapor – Singer Florencia		
	Campo de trabajo	56 x 26 cm
	Marca	Singer
	Modelo	Florencia PSP 990
	Potencia	1400 watts
	Termostato	Se regula de acuerdo a la tela
	Consumo (kW/h)	1,86

Fuente: Elaboración propia.

## Etiquetadora

Método de Impresión: transferencia térmica y térmica directa

Memoria: 8 MB Flash

Interfaces (Conectividad): RS232C interface para conexión keypad<sup>38</sup>

Tabla 26. Tabla especificaciones Impresora de Etiquetas

Máquina impresora de etiquetas		
	Especificaciones Técnicas	
	Modelo	DR3 Series
	Método de impresión	Transferencia térmica
	Velocidad impresión	125 mm/seg
	Ancho de impresión	29-80 mm
	Largo de impresión	77 – 178 mm
	Dimensiones	211 x 350 x 240 mm
	Peso	8 kg

Fuente: Elaboración propia.

<sup>37</sup> Singer Argentina. (s.f.). Plancha Ropas Florencia PSP 990. Singer Argentina. Recuperado de <https://singerargentina.com.ar/producto/plancharropas-florencia-990/>

<sup>38</sup> Aidet. (s.f.). Impresoras de etiquetas textiles de sobremesa DR3. Aidet. Recuperado de <https://www.aidet.es/catalogo/etiquetas-textiles/impresoras-etiquetas-textiles-sobremesa/dr3/>

## Paletizadora

Para el embalaje final, se utilizará una paletizadora Automática con Embrague Mecánico de la marca FORMACO. La misma no requiere de un operario mientras dura la operación de embalaje.

La cantidad de capas de film utilizada se establece por programa, lo que permite planificar el consumo exacto de film. Contiene un sensor fotoeléctrico para altura de pallet.

Incluye programas memorizables en modo automático para distintos pallets.

Transmisión por cadena, rampa de acceso para zorra manual

Pizón neumático (opcional)

Enhebrado de film (sistema rápido)

Tabla 27. Tabla especificaciones Paletizadora

<b>Paletizadora Automática FORMACO</b>		
	Modelo	FP-200
	Modo de operación	Automático – manual
	Diámetro del disco	1500 mm
	Altura del disco	70 mm
	Velocidad	5-20 rpm (
	Altura de columna	2200 mm
	Capacidad de Carga	2000 kg
	Consumo (kW/h)	1,5

Fuente: Elaboración propia.

## Compresor de aire

Se utiliza un compresor para abastecer de aire comprimido a la máquina de termosellado. Se selecciona de acuerdo con el caudal requerido.

Tabla 28. Tabla especificaciones Compresor de Aire

<b>Compresor de aire cadena zero</b>		
	Modelo	Zeco 25
	Capacidad de tanque	25 litros
	Potencia	2.5 Hp
	Caudal de aire	210 L/min
	Alimentación	220 V
	Peso aprox.	24 kg
	Consumo (kW/h)	1,4

Fuente: Elaboración propia.

## Selección de Software

### SISTEMA DE GESTIÓN ERP

#### Sistema ERP SAP

La empresa alemana SAP ofrece este Software de Gestión ERP. Se trata de un sistema de gestión de recursos empresariales que tiene incorporadas tecnologías de inteligencia artificial avanzadas. Esta herramienta es utilizada por las empresas para hacerse más flexibles a los cambios, adoptar nuevos modelos de negocios y organizar sus recursos haciendo uso del poder predictivo de la inteligencia artificial.

Dentro de todas sus funcionalidades, el sistema SAP S/4HANA Cloud ofrece:

- Nuevos modelos de negocios digitales y procesos totalmente automatizados
- Información estratégica al alcance de la mano para accionar logrando el mejor rendimiento de los recursos
- Investigación en cuanto a la implementación de las mejores prácticas para cada industria.
- ERP en la nube para todas las necesidades del negocio.
- Ofrece una base en la cual se integran todos los procesos de negocio centrales para lograr una sostenibilidad que permita pasar rápidamente de la información estratégica a la acción.
- Contiene 8 módulos completos para gestionar todos los procesos empresariales: Gestión de activos, Finanzas, Fabricación, I+D, Ventas, Servicio, Abastecimiento y Compras, Cadena de Suministro. Para funcionalidades específicas hay opciones de implementación que se pueden consultar.<sup>39</sup>

#### Sistema Flexxus Enterprice

FLEXXUS una empresa con más de 23 años en el mercado y una cartera de clientes con más de 5000 empresas en todo el país. Se focaliza en proveer soluciones tecnológicas integradas para las organizaciones. Son especialistas en Software de Gestión ERP y plataformas de eCommerce para

---

<sup>39</sup> SAP. (s.f.). SAP S/4HANA ERP. SAP. Recuperado de <https://www.sap.com/latinamerica/products/s4hana-erp.html>

empresas. Cuentan con un equipo de más de 150 profesionales que brindan sus servicios para simplificar los procesos de las empresas y motivarlas a crecer.

**Flexxus Enterprise** es un software de gestión modular que tiene diferentes versiones de acuerdo con el tamaño de la empresa. Cuenta con más de 25 módulos que se pueden seleccionar de acuerdo con las necesidades y particularidades de cada organización, es por esto que Flexxus brinda asesoramiento inicial, de forma que se seleccione el sistema que mejor se adapte a la empresa y permita optimizar los procesos intervinientes en la misma y la inversión.<sup>40</sup>

Algunos de los módulos para la industria textil son:

- Módulo de producción: control de costos en todas las etapas del proceso productivo, OP en función de los pedidos, control de estructuras de productos, entre otros.
- Planificación de requerimientos de materiales MRP: disponibilidad de insumos para cumplir con las OP con la posibilidad de generar órdenes de compra en el caso de los faltantes internos.
- Manejo de Talles: diseñado para el manejo de artículos con diferentes talles, un mismo código de producto puede tener distintos precios y unidades de stock para diferentes talles.
- Logística y reparto: gestionar el envío de la mercadería de acuerdo a las zonas de distribución, capacidades del transporte, generación de remitos y hojas de ruta.
- Gestión de precios por proveedor: múltiples proveedores por producto.
- Plataforma web para clientes: pedidos on-line que automáticamente ingresan al sistema para su preparación. El cliente puede ver el estado del producto, consultar su cuenta corriente e imprimir su factura.
- Análisis de Costo/ Oportunidad

#### Sistema Gaci Tex

**Gaci Tex** ofrece una solución avanzada que busca responder de manera eficaz a las necesidades del sector textil con un equipo de profesionales experimentados y competentes. Cubre todos los ciclos de negocios de la empresa especializándose en los procesos comerciales y productivos.

---

<sup>40</sup> Flexxus. (sf). Software programa de gestión producción textil. Recuperado de <https://www.flexxus.com.ar/software-programa-de-gestion-produccion-textil/>

Dentro de los módulos que ofrece podemos encontrar: Administración y Finanzas, Ventas, Stock, Planificación de la producción, Compras, Business Intelligence.

Las características o funciones que lo componen son:

- Manejo de artículo, talle y color: los productos se pueden manejar con múltiples curvas de talles por artículo, definiendo las curvas con las que se trabajará luego en compras, producción, stock y ventas.
- Atributos por artículo: los productos se pueden clasificar por atributos que se definirán a necesidad, como por ejemplo temporada, marca, calidad, género, familia, etc. Dichos atributos se utilizarán en los informes gerenciales y de gestión.
- Etapas de la producción: se generan órdenes de producción por uno o más productos y sus curvas. Las etapas pueden ser de producción interna o en talleres externos. Se definen también fichas técnicas por etapa productiva.
- Recodificación de productos: función que sirve para recalificar productos según su estado, por ejemplo, outlets. En esta recalificación se generan también los movimientos en el almacén y la emisión de nuevas etiquetas para identificar las prendas.
- Emisión de etiquetas y códigos de barras: las etiquetas de los productos se generan por SKU desde las órdenes de compra y desde la producción.
- Indicadores: indicadores predefinidos con la posibilidad de modificarlos o agregar nuevos de acuerdo con las necesidades de la empresa.
- Gestión y seguimiento de importaciones: se gestionan legajos donde se calcula el costo real de los productos

En este caso, decidimos optar por el sistema de gestión ERP “Flexxus Enterprise” que ofrece la empresa **FLEXXUS**. Esta elección tiene que ver con que consideramos al Software que ofrece el sistema que más se adapta a las necesidades de una empresa que busca iniciarse en el rubro textil. Al tratarse de una empresa argentina, que tiene tantos casos de éxito en el país, se puede entender que la misma está enfocada y trabajando en soluciones que aporten a las deficiencias y necesidades de la industria nacional.

También nos interesa la flexibilidad que ofrece Flexxus para adaptar el sistema de gestión y sus módulos integrados a cada organización de manera específica brindando asesoramiento constante,

lo cual nos va a permitir crear un Software a la medida de Jacker que otorgue a la empresa la posibilidad de crecer e ir evolucionando a lo largo del tiempo.

## **SOFTWARE DE DISEÑO**

Para elegir el software de diseño que mejor se adapte al proceso productivo de las camperas, se analizaron 3 de los más utilizados en la industria textil.

### **AUDACES**

El sistema de diseño que ofrece Audaces 360 tiene una interfaz intuitiva que permite de forma simple y ágil construir patrones con seguridad, escalar y modificar bases ya existentes. El software construye, de forma dinámica, patrones de alta calidad y precisión, independiente de cuán complejos sean. Inicia el proceso directamente en la computadora, por medio de la digitalización de patrones. Son soluciones que garantizan una realización primorosa de las prendas.<sup>41</sup>

### **OPTITEX**

El innovador sistema que ofrece “Pattern Design Software” permite crear ciclos más rápidos y productos que se adapten a las necesidades del mercado. Este sistema ofrece una solución única que combina el diseño 2D y la real visualización 3D en una única plataforma que responde a las necesidades de los sectores textiles técnicos y de confección.<sup>42</sup>

### **GERBER TECHNOLOGY**

Es una empresa que provee soluciones en cuanto a todo tipo de software para la industria textil. En cuanto a diseño, proveen la plataforma “AccuMark” que tiene una conexión directa entre patrones 2D y simulaciones 3D, agilizando completamente el proceso de diseño y desarrollo de las prendas.<sup>43</sup>

Se decide seleccionar el software de diseño AccuMark, provisto por la empresa Gerber Technology ya que consideramos que es el más adecuado para fusionar el proceso de diseño con el proceso

---

<sup>41</sup>Audaces. (s.f.). Audaces 360 - Moldes. Recuperado de <https://audaces.com/es/audaces-360/moldes/>

<sup>42</sup>Optitex. (sf). Optitex Software CAD 2D y 3D. Recuperado de <https://optitex.com/es/products/2d-and-3d-cad-software/>

<sup>43</sup>Gerber Technology. (s.f.). AccuMark 3D. Recuperado de <https://gerbersoftware.com/products/accumark-3d/>

productivo; por su interfaz dinámica permite diseñar y visualizar los patrones y modelos completos de camperas en 2D y 3D; y mediante la conexión con las maquinarias de corte y de coser, permite automatizar completamente el proceso productivo.

Otro factor que determina la selección del Software es el prestigio, trayectoria y recomendaciones recibidas de la empresa GERBER TECHNOLOGY.

### **Proveedores de los Equipos y Software**

- Empresa EUROLASER GMBH (Alemania): Máquina de Corte laser<sup>44</sup>
- Empresa CEYAL SA: Etiquetadora textil manual.<sup>45</sup>
- FORMACO SRL Packaging industrial: Palletizadora automática.<sup>46</sup>
- SATO Europe GmbH (Alemania): Impresora de etiquetas de tela.<sup>47</sup>
- SUMTEX Equipos de planchado: Máquina Fusionadora de telas.<sup>48</sup>

### **Disposición final de desperdicios**

Si bien durante el proceso productivo de las camperas se busca generar el menor desperdicio posible, es inevitable la generación de residuos, entre los cuales se incluyen retazos tanto de tela como de fibra térmica, hilo, cortes de cierre, agujas dañadas y plásticos.

En primer lugar, se decide comercializar los retazos de tela a empresas que se dedican a la recolección de los mismos para ser reutilizados en la elaboración de nuevos productos.

Los residuos de agujas y cierres, serán tratados con total cuidado ya que los mismos pueden llegar a generar incidentes tanto a las personas que trabajan en la planta como así también a quien se encargue de reciclarlos. En el sector de residuos habrá un contenedor especial para este tipo de materiales.

Por último, los residuos plásticos serán reciclados y enviados a empresas que se dediquen a recibir estos productos para transformarlos en nuevos.

---

<sup>44</sup> Eurolaser. (s.f.). Materiales textiles. Recuperado de <https://www.eurolaser.com/es/materiales/textiles/>

<sup>45</sup> CEYAL. (s.f.). Etiquetadoras industriales. Recuperado de <https://www.ceyal.com.ar/>

<sup>46</sup> Formaco. (s.f.). Empresa. Recuperado de <https://formaco.com.ar/empresa/>

<sup>47</sup> SATO Europe. (s.f.). SATO Europe. Recuperado de <https://www.satoeurope.com/es/?lang=true>

<sup>48</sup> Equipos de Planchado Sumtex. (s.f.). Equipos de Planchado Sumtex. Recuperado de <http://equiposdeplanchadosumtex.com/>

## Layout

A continuación, se presentan el plano de la empresa, detallando los sectores y componentes que la integran.

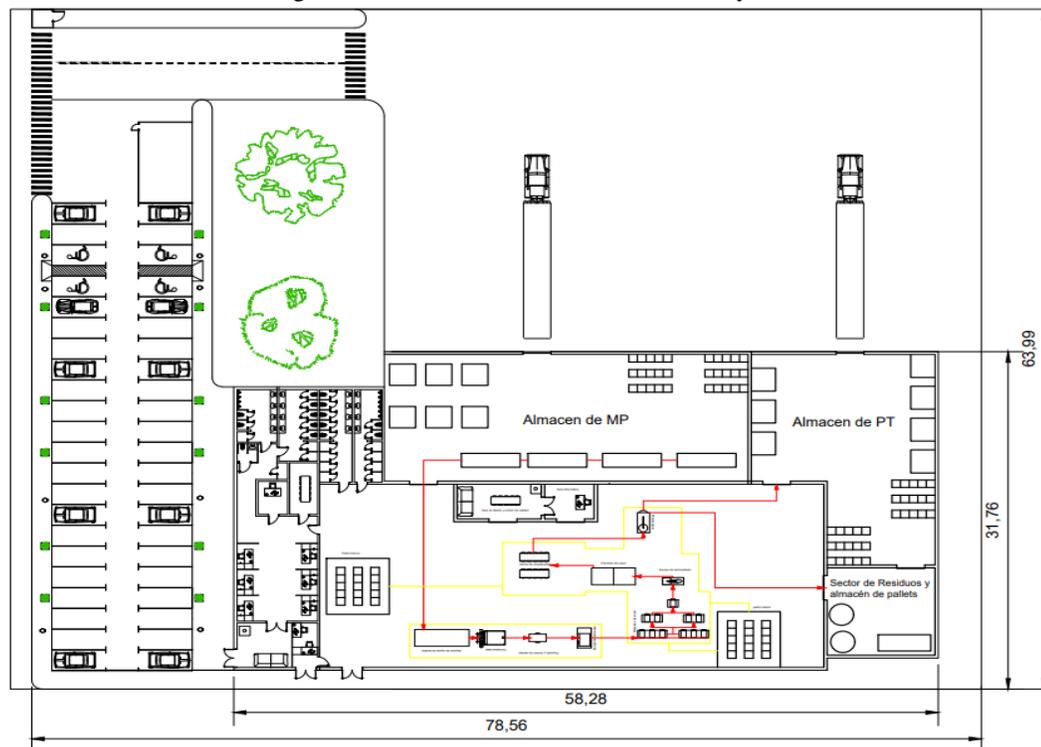
### Terreno y planta industrial

Las dimensiones del terreno totalizan en: 502.705,44 m<sup>2</sup>

Las dimensiones de terreno edificado totalizan en: 1.850,97 m<sup>2</sup>

Por lo tanto, la porción edificada asciende a un total del 36,82% del total del terreno disponible.

Figura 21. Vista General del terreno y edificación.



Fuente: Elaboración propia.

### Sector Administrativo

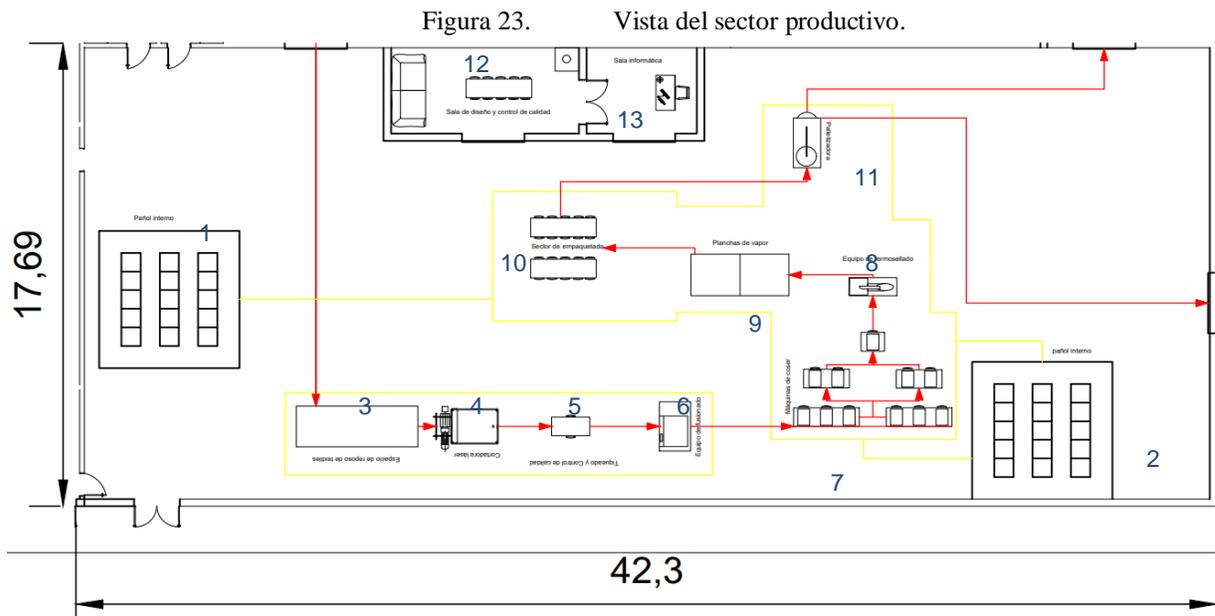
El sector administrativo, cuenta con una recepción, sala de espera, una serie de oficinas, sala de reuniones y los baños para el personal administrativo.



quienes se encargarán de realizar los diseños de las prendas, elección de telas, actualización de modelos, entre otros; y el personal de control de calidad final, quienes controlarán las prendas finalizadas para corroborar que se encuentren dentro de los estándares determinados.

Conjuntamente se encuentra la sala informática, destinada a actividades relacionadas con el control del proceso mediante el software seleccionado, puesta a punto de la maquinaria y detección de cualquier problema dentro del proceso.

La dimensión total del sector es de: 784,287 m<sup>2</sup>, lo que representa un 40,43% del terreno edificado.



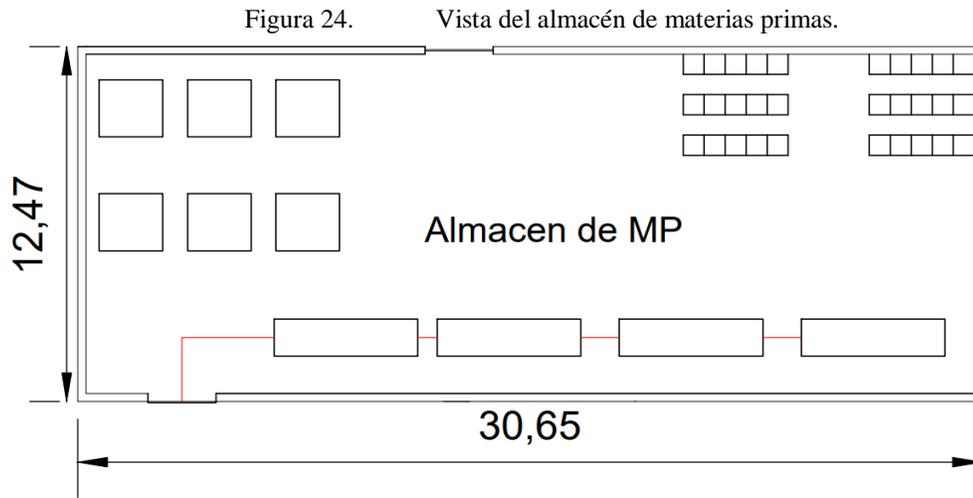
Fuente: Elaboración propia.

## Sector de almacenes

### Almacén de Materias Primas

Dentro del almacén de materias primas podemos encontrar el sector de almacenamiento de telas, el sector de accesorios y el sector de reposo de los textiles.

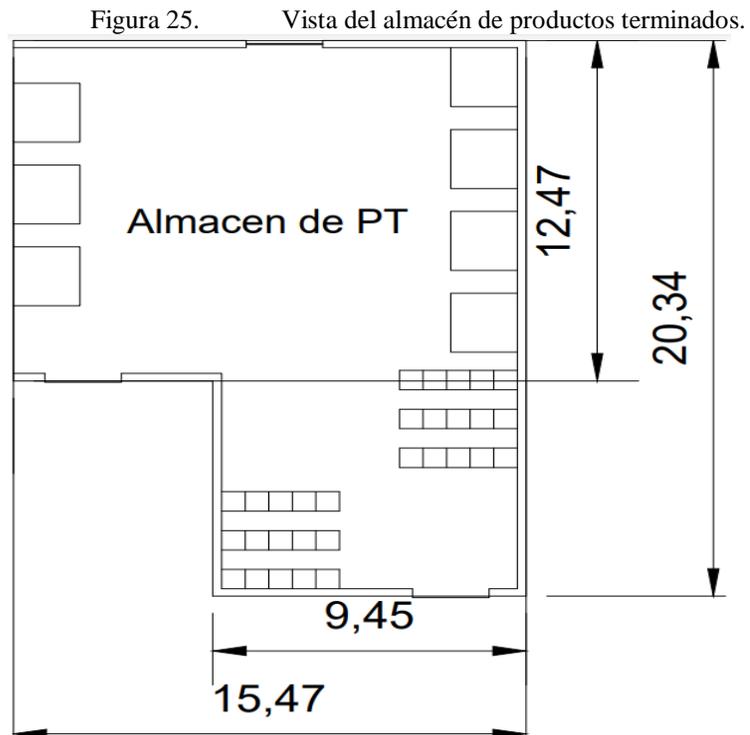
La dimensión total del almacén es de: 382,21 m<sup>2</sup>, lo que representa un 20,65% del terreno edificado.



Fuente: Elaboración propia.

### Almacén de Productos Terminados

La dimensión total del almacén es de: 267,282 m<sup>2</sup>, lo que representa un 14,47% del terreno edificado.



Fuente: Elaboración propia.

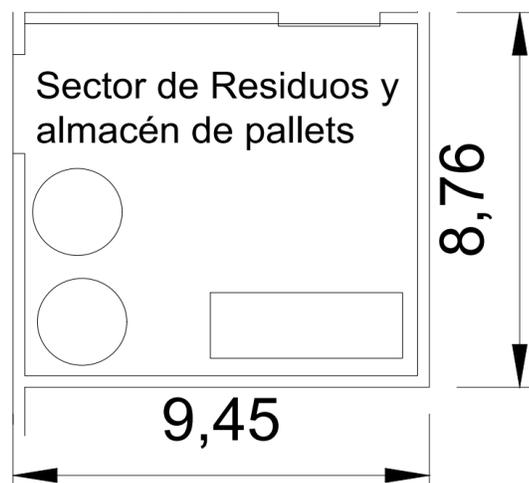
### Sector de residuos y almacén de palets

Dentro de este sector se abarca un área de efluentes, donde se clasificarán y tratarán los diferentes residuos resultantes del proceso productivo.

Asimismo, se puede encontrar un subsector dedicado al almacenamiento de palets para su posterior uso dentro del proceso.

La dimensión total del sector de residuos y almacén de palets es de: 82,78 m<sup>2</sup>, lo que representa un 4,47% del terreno edificado.

Figura 26. Vista del sector de residuos y almacén de palets.



Fuente: Elaboración propia.

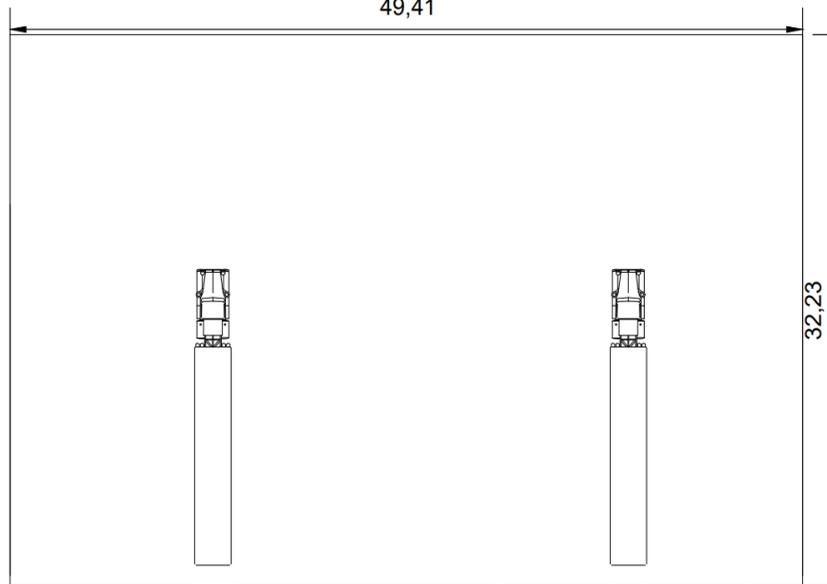
### Sector de playón de carga y descarga – Estacionamiento de camiones

El sector destinado a la carga y descarga de materias primas y mercaderías se encuentra conectado directamente a los respectivos almacenes de manera que se pueda realizar un proceso logístico óptimo.

Además, el playón cuenta con un área de estacionamiento para el rodado de la empresa, los días que no se encuentren realizando sus respectivos recorridos.

La dimensión total del playón es de: 1592,484 m<sup>2</sup>, lo que representa un 0,32% del terreno disponible.

Figura 27. Vista del sector de playon de carga, descarga y estacionamiento de camiones.



Fuente: Elaboración propia.

## Tamaño de la empresa

Teniendo en cuenta los cálculos realizados anteriormente en la etapa de estudio de mercado, el proyecto plantea abarcar un 1% del mercado segmentado, lo que arroja una producción inicial de 166 unidades de producto terminado (indumentaria) diarias.

Se estipula una jornada de trabajo diaria de 8 horas, teniendo en cuenta esto, la producción inicial es de 21 unidades por hora.

Tabla 29. Tamaño de la empresa

<b>Producción</b>	
Producción anual	43.768
Producción mensual	3.647
Producción diaria	166

Fuente: Elaboración propia.

## Muebles y Equipos de oficina

A continuación, se detalla el equipamiento necesario para llevar a cabo las tareas dentro de la organización.

Tabla 30. Muebles y equipos de oficina

Detalle	Cant.	Ud.	Descrip
Escritorios	11	U	- Línea Mosconi - 123cm x 75cm - Color blanco
Pc de escritorio Hp Aio	6	U	- Procesador AMD Ryzen 3 - Memoria de 4 GB - Disc. Sólido de 256 GB
Notebook Acer A515 - Intel Core I5	3	U	- Procesador Intel Core i5 - Disc. Sólido de 256 GB - Memoria de 8 GB
Celular Samsung A23	8	U	- Memoria interna 128 Gb - Memoria RAM 4 GB - Batería de 5000 mAh - Pantalla 6,6" - Procesador Snapdragon 680
Sillas de oficina	11	U	- Línea Ergonómica. Lk-8045 - Color gris
Mesa de Reuniones	2	U	- Línea Asimbar - 2,80m x 1,20m x 0,74m - 4 tomacorrientes - Canales para cables
Sofá	1	U	- Línea Bunqui Luz - 2,10 x 0,90m - Color camel - Capacidad de 3 cuerpos
Mesa Ratona	1	U	- Línea Balen - 1,20x 1,60 x 0.40 - Tapa de madera y base de hierro
Teléfono Fijo	4	U	- Panasonic KX-TGE110 - inalámbrico
Impresoras	2	U	- Láser - conexión USB y Wifi
Paquete de herramientas ofimáticas	9	U	- Incluye licencias de software para procesamiento de textos, hojas de cálculo, presentaciones, etc.

Fuente: Elaboración propia

## Capacidad de planta

La capacidad de producción de la planta va a estar definida por la máquina de coser Overlock Remalladora, la misma tiene una producción diaria máxima de 172 pares (considerando 8 horas de trabajo). Se plantea en principio trabajar con 3 máquinas remalladoras, con el fin de aumentar la capacidad y se considera un porcentaje de capacidad ociosa por posibles aumentos futuros de la producción. Considerando esto, la capacidad máxima de la planta es de 516 unidades por día (jornada de 8 horas).

El promedio de confección de una campera en cualquiera de sus talles es de 15,5 minutos, de los cuales, la máquina collareta ocupa 6,82 minutos, por lo que, es denominada como el cuello de botella del proceso productivo.

A continuación, se adjunta el estudio de capacidades para una campera modelo Sport de talle XS. El estudio referente a cada talle se encuentra en el archivo de Excel “Capacidades”.

Tabla 31. Capacidad de planta

Talle	Máquina	V. de trabajo	Campo de T (mm2)	T. Prensado (seg)	Long. puntada (mm)	Long. Cosida (seg)	Long. prenda (mm)	T x prenda (seg.)	Capacidad (8hs.)	T. Total x prenda (seg)	T. Total x prenda (min)
XS	Corte laser	1- 1414 mm/s	-		-		19712,5	19,71	1461	890,05	<b>14,83</b>
	Fusionadora	1 - 116,667 mm/s	-		.		19712,5	168,96	170,45		
	Brother Recta	315 mm/s	-		4,2	315	19712,5	62,58	460,22		
	Overlock Remalladora	200 mm/s	-		2	200	19712,5	98,56	292,2		
	Máquina Collareta	49,98 mm/s	-		3	49,98	19712,5	394,41	73,02		
	Atracadora	275 mm/s	-		5	275	19712,5	71,68	401,78		
	Termosellado	1 - 333,334 mm/s	-		-	-	19712,5	59,14	487		
	Plancha	-	180000	5	-	-	-	15	1920		
S	Corte laser	1- 1414 mm/s	-		-		20065	20,07	1435,34	905,69	<b>15,09</b>
	Fusionadora	1 - 116,667 mm/s	-		.		20065	171,99	167,46		
	Brother Recta	315 mm/s	-		4,2	315	20065	63,7	452,13		
	Overlock Remalladora	200 mm/s	-		2	200	20065	100,33	287,07		
	Máquina Collareta	49,98 mm/s	-		3	49,98	20065	401,46	71,74		
	Atracadora	275 mm/s	-		5	275	20065	72,96	394,72		
	Termosellado	1 - 333,334 mm/s	-		-	-	20065	60,19	478,45		
	Plancha	-	180000	5	-	-	-	15	1920		
M	Corte laser	1- 1414 mm/s	-		-		20432,49	20,43	1409,52	922,01	<b>15,37</b>
	Fusionadora	1 - 116,667 mm/s	-		.		20432,49	175,14	164,44		
	Brother Recta	315 mm/s	-		4,2	315	20432,49	64,87	444		
	Overlock Remalladora	200 mm/s	-		2	200	20432,49	102,16	281,9		

	Máquina Collareta	49,98 mm/s	-		3	49,98	20432,49	408,81	70,45		
	Atracadora	275 mm/s	-		5	275	20432,49	74,3	387,62		
	Termosellado	1 - 333,334 mm/s	-		-	-	20432,49	61,3	469,84		
	Plancha	-	180000	5	-	-	-	15	1920		
L	Corte laser	1- 1414 mm/s	-		-		20780	20,78	1385,95	937,43	<b>15,62</b>
	Fusionadora	1 - 116,667 mm/s	-		.		20780	178,11	161,69		

	Brother Recta	315 mm/s	-		4,2	315	20780	65,97	436,57		
	Overlock Remalladora	200 mm/s	-		2	200	20780	103,9	277,19		
	Máquina Collareta	49,98 mm/s	-		3	49,98	20780	415,77	69,27		
	Atracadora	275 mm/s	-		5	275	20780	75,56	381,14		
	Termosellado	1 - 333,334 mm/s	-		-	-	20780	62,34	461,98		
	Plancha	-	180000	5	-	-	-	15	1920		
XL	Corte laser	1- 1414 mm/s	-		-		21137,5	21,14	1362,51	953,3	<b>15,89</b>
	Fusionadora	1 - 116,667 mm/s	-		.		21137,5	181,18	158,96		
	Brother Recta	315 mm/s	-		4,2	315	21137,5	67,1	429,19		
	Overlock Remalladora	200 mm/s	-		2	200	21137,5	105,69	272,5		
	Máquina Collareta	49,98 mm/s	-		3	49,98	21137,5	422,92	68,1		
	Atracadora	275 mm/s	-		5	275	21137,5	76,86	374,69		
	Termosellado	1 - 333,334 mm/s	-		-	-	21137,5	63,41	454,17		
	Plancha	-	180000	5	-	-	-	15	1920		
XXL	Corte laser	1- 1414 mm/s	-		-		21495	21,5	1339,85	969,17	<b>16,15</b>
	Fusionadora	1 - 116,667 mm/s	-		.		21495	184,24	156,32		
	Brother Recta	315 mm/s	-		4,2	315	21495	68,24	422,05		
	Overlock Remalladora	200 mm/s	-		2	200	21495	107,48	267,97		
	Máquina Collareta	49,98 mm/s	-		3	49,98	21495	430,07	66,97		
	Atracadora	275 mm/s	-		5	275	21495	78,16	368,46		

	Termosellado	1 - 333,334 mm/s	-		-	-	21495	64,48	446,62		
	Plancha	-	180000	5	-	-	-	15	1920		

Fuente: Elaboración propia

## Balance de masa

A continuación, se muestran los balances de masa, de todos los talles para la campera tipo “sport”.

Figura 28. Balance de masa – Talle XS

Producción de camperas	1- Corte			2- Fusionado			3- Termosellado			4- Confección			Gr.	Gr. X campera
	Detalle	%	Kg	Detalle	%	Kg	Detalle	%	Kg	Detalle	%	Kg		
<b>Entrada</b>	Tela	100%	0,51	Cortes de Tela	64,70%	0,33	Cortes de tela con apliques	70,70%	0,35	Cortes de tela con apliques y cierres	68,70%	0,37	387,09	193,54
<b>Residuos</b>	Retazos	35,30%	0,18	-	0%	0	Cortes de cierres	2%	0,07	Trozos de hilo	9,50%	0,039		
<b>Acumulación</b>	-	0%	0	Bolsillos Puños	6%	0,02	Cierres	4%	0,014	Hilo	18%	0,0642		
<b>Salida</b>	Cortes de tela	64,70%	0,33	Cortes de tela con apliques	70,70%	0,35	Cortes de tela con apliques y cierres	68,70%	0,357	Cortes de tela con apliques y cierres	77,20%	0,3871		

Fuente: Elaboración propia.

Figura 29. Balance de masa – Talle S

Producción de camperas	1- Corte			2- Fusionado			3- Termosellado			4- Confección			Gr	Gr x campera
	Detalle	%	Kg	Detalle	%	Kg	Detalle	%	Kg	Detalle	%	Kg		
<b>Entrada</b>	Tela	100%	0,51	Cortes de Tela	68,01%	0,347	Cortes de tela con apliques	74,01%	0,368	Cortes de tela con apliques y cierres	72,01%	0,375	406,89	203,45

<b>Residuos</b>	Retazos	31,99%	0,1631	-	0%	0	Cortes de cierres	2%	0,0074	Trozos de hilo	9,50%	0,0356		
<b>Acumulación</b>	-	0%	0	Bolsillos Puños	6%	0,021	Cierres	4%	0,015	Hilo	18%	0,0675		
<b>Salida</b>	Cortes de tela	68,01%	0,347	Cortes de tela con apliques	74,01%	0,368	Cortes de tela con apliques y cierres	72,01%	0,375	Cortes de tela con apliques y cierres	80,51%	0,4069		

Fuente: Elaboración propia.

Figura 30. Balance de masa – Talle M

Producción de camperas	1- Corte			2- Fusionado			3- Termosellado			4- Confección			Gr	Gr x campera
	Detalle	%	Kg	Detalle	%	Kg	Detalle	%	Kg	Detalle	%	Kg		
<b>Entrada</b>	Tela	100%	0,51	Cortes de Tela	71,31%	0,364	Cortes de tela con apliques	77,31%	0,386	Cortes de tela con apliques y cierres	75,31%	0,393	426,63	213,32
<b>Residuos</b>	Retazos	28,69%	0,1463	-	0%	0	Cortes de cierres	2%	0,0077	Trozos de hilo	9,50%	0,0374		
<b>Acumulación</b>	-	0%	0	Bolsillos Puños	6%	0,022	Cierres	4%	0,015	Hilo	18%	0,0708		
<b>Salida</b>	Cortes de tela	71,31%	0,364	Cortes de tela con apliques	77,31%	0,386	Cortes de tela con apliques y cierres	75,31%	0,393	Cortes de tela con apliques y cierres	83,81%	0,4266		

Fuente: Elaboración propia.

Figura 31. Balance de masa – Talle L

	1- Corte			2- Fusionado			3- Termosellado			4- Confección			Gr	Gr x campera
	Detalle	%	Kg	Detalle	%	Kg	Detalle	%	Kg	Detalle	%	Kg		
<b>Entrada</b>	Tela	100%	0,51	Cortes de Tela	74,61%	0,381	Cortes de tela con apliques	80,61%	0,403	Cortes de tela con apliques y cierres	78,61%	0,411	446,38	223,19
<b>Residuos</b>	Retazos	25,39%	0,1295	-	0%	0	Cortes de cierres	2%	0,0081	Trozos de hilo	9,50%	0,0391		
<b>Acumulación</b>	-	0%	0	Bolsillos Puños	6%	0,023	Cierres	4%	0,016	Hilo	18%	0,0741		
<b>Salida</b>	Cortes de tela	74,61%	0,381	Cortes de tela con apliques	80,61%	0,403	Cortes de tela con	78,61%	0,411	Cortes de tela con	87,11%	0,4464		

							apliques y cierres			apliques y cierres				
--	--	--	--	--	--	--	--------------------	--	--	--------------------	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia.

Figura 32. Balance de masa – Talle XL

	1- Corte			2- Fusionado			3- Termosellado			4- Confección			Gr	Gr x campera
	Detalle	%	Kg	Detalle	%	Kg	Detalle	%	Kg	Detalle	%	Kg		
<b>Entrada</b>	Tela	100%	0,51	Cortes de Tela	78,19%	0,399	Cortes de tela con apliques	84,19%	0,423	Cortes de tela con apliques y cierres	82,19%	0,431	467,8	233,9
<b>Residuos</b>	Retazos	21,81%	0,1112	-	0%	0	Cortes de cierres	2%	0,0085	Trozos de hilo	9,50%	0,041		
<b>Acumulación</b>	-	0%	0	Bolsillos Puños	6%	0,024	Cierres	4%	0,017	Hilo	18%	0,0776		
<b>Salida</b>	Cortes de tela	78,19%	0,399	Cortes de tela con apliques	84,19%	0,423	Cortes de tela con apliques y cierres	82,19%	0,431	Cortes de tela con apliques y cierres	90,69%	0,4678		

Fuente: Elaboración propia.

Figura 33. Balance de masa – Talle XXL

	1- Corte			2- Fusionado			3- Termosellado			4- Confección			Gr	Gr x campera
	Detalle	%	Kg	Detalle	%	Kg	Detalle	%	Kg	Detalle	%	Kg		
<b>Entrada</b>	Tela	100%	0,51	Cortes de Tela	41,02%	0,209	Cortes de tela con apliques	47,02%	0,222	Cortes de tela con apliques y cierres	45,02%	0,226	245,42	245,42
<b>Residuos</b>	Retazos	58,98%	0,3008	-	0%	0	Cortes de cierres	2%	0,0044	Trozos de hilo	9,50%	0,0215		
<b>Acumulación</b>	-	0%	0	Bolsillos Puños	6%	0,013	Cierres	4%	0,009	Hilo	18%	0,0407		
<b>Salida</b>	Cortes de tela	41,02%	0,209	Cortes de tela con apliques	47,02%	0,222	Cortes de tela con apliques y cierres	45,02%	0,226	Cortes de tela con apliques y cierres	53,52%	0,2454		

Fuente: Elaboración propia.

Para conocer el porcentaje de utilización y desperdicio de la tela, se realizó un tizado, disponiendo las piezas de manera óptima logrando generar el menor porcentaje de desaprovechamiento.

Primeramente, el estudio se realizó teniendo en cuenta la capacidad de la mesa de trabajo que posee la máquina de corte láser, la misma es 2.27 m x 1.60 m.

El rollo de tela utilizado tiene como medidas: 110 metros de longitud y 1.6 metros de ancho.

A continuación, se muestra el procedimiento de tizado que se realizó para una campera modelo Sport de talle XS (los demás tizados se encuentran en la Hoja de Excel correspondiente a cada talle), los resultados obtenidos fueron los siguientes:

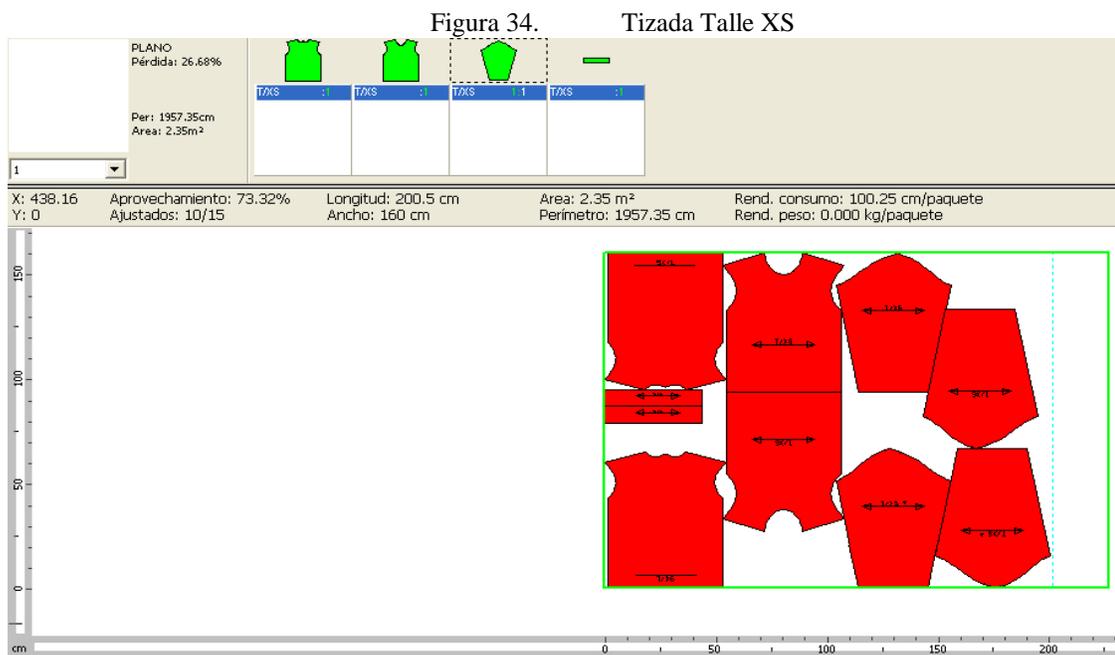
Área total de corte: 3.632 m<sup>2</sup>

Área total utilizada (por corte): 2,350 m<sup>2</sup>

Porcentaje de utilización de la tela: 64,70 %

Porcentaje de desperdicio: 35,30 %

Cantidad de patrones completos: 2



Fuente: Elaboración propia.

Una vez realizado el estudio de optimización de tela se procede a escalar los resultados.

Con un largo de 2,35 m de tela se logra cortar una cantidad de piezas que permiten confeccionar 2 camperas completas, por lo tanto, con la totalidad del rollo de poliéster se lograrán confeccionar aproximadamente 93 unidades.

En cuanto al consumo de hilo, se toma como referencia una bobina de 370gr con una longitud de 18.000 m.

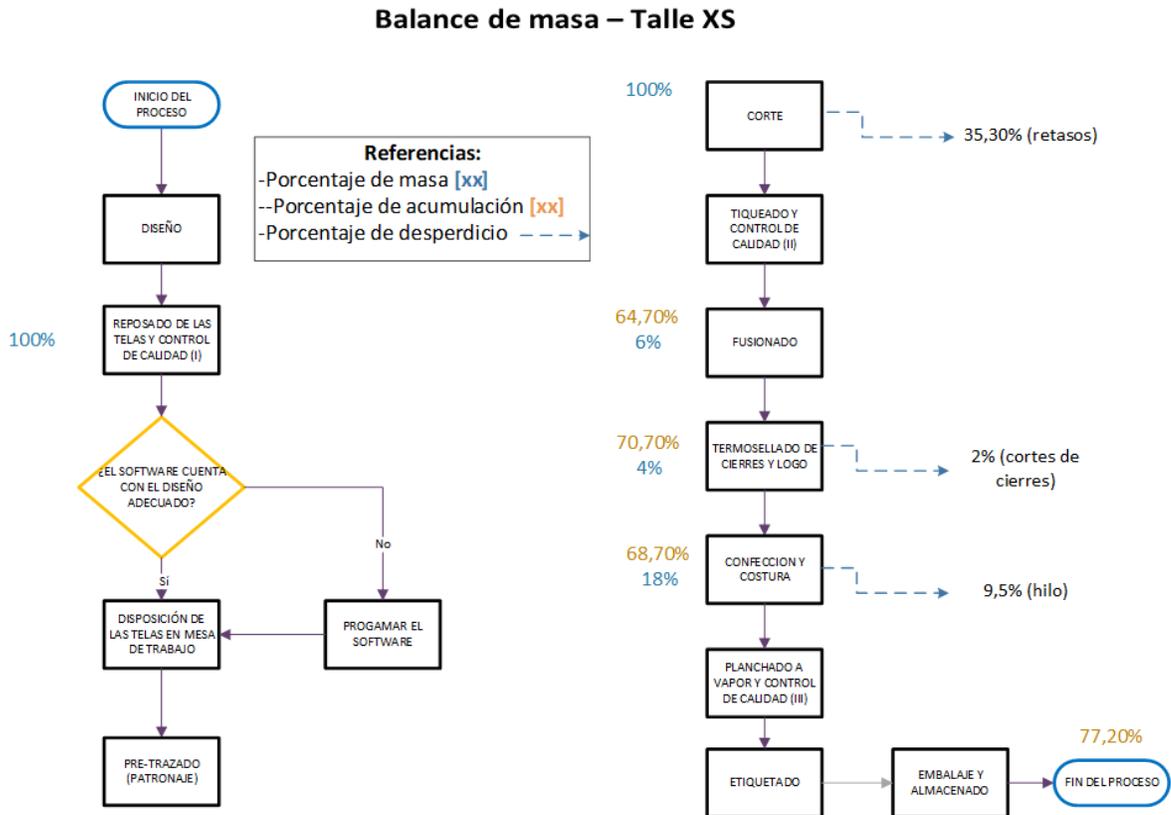
Según un cálculo realizado para la confección de 93 camperas se requiere de 15880,64 m de hilo, lo que representa un 8,23% del total del carrete.

El cálculo a detalle se encuentra en el libro de Excel - Balance de masa Talle XS

Finalmente se adjunta el balance de masa de todo el proceso, de forma gráfica, de la misma forma que se viene trabajando, se mostrará el balance gráfico para el talle XS.

En cuanto al porcentaje de desperdicio, equivalente a un 35,3%, se podría reducir haciendo cortes para forros de bolsillo, puños, capuchas, entre otros; La dimensión de la mesa de corte no permite realizar un corte de patrón completo más si de partes aisladas. En este caso, por conveniencia en cálculos, se considera un ideal de realizar cortes para confeccionar dos prendas completas. En la práctica se podrían utilizar los sobrantes para confeccionar las partes anteriormente mencionadas y reducir el porcentaje de desperdicio. Una vez realizado el estudio de optimización de la tela, se cargan los datos al software encargado de arrojar los tizados y esta muestra la mejor forma de ubicar las piezas para respetar y si es posible mejorar el grado de optimización buscado.

Figura 35. Balance de Masa Gráfico Talle XS



Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se mencionan las herramientas requeridas, así como el personal necesario para cada operación del proceso.

Tabla 32. Herramientas requeridas y personal a cargo

Actividad	Herramientas	Cantidad de operarios
Recepción de MP	Zorra hidráulica (1)	2
Reposado de las telas y Control de calidad I	Carrito para telas (1), Lupa (1)	2
Adecuación del software	-	1
Trazado y Corte	Carrito para telas (1)	1
Tiqueado y Control de calidad II	Tiqueadora (1)	1
Fusionado	Tijeras (1), Lupa (1)	1
Confección y costura	Tijeras (11), Lupa (11), Centímetro (11)	11
Termosellado	Tijeras (1), Lupa (1), Pinza (1)	1
Planchado y Control de calidad III	-	1
Etiquetado	Etiquetadora	1
Embalaje y almacenamiento	Tijeras (2), Cúter (2), Zorra hidráulica (1)	2
<b>Total Teórico de operarios</b>		<b>24</b>

<b>Total Real de operarios</b>	<b>16</b>
--------------------------------	-----------

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se procede a describir cada una de las de herramientas mencionadas en la tabla anterior.

- Zorra Hidráulica HDC: acero, capacidad 3000 kg, ideal para pallets de 1,20 x 1,10 mts.
- Carro para telas IKO SHOP: manual, de acero, capacidad 250 kg, dim. 180 cm x 40 cm.
- Lupa de cabeza con luz Megalite: modelo ZD-3037, 4 lentes, aumento de 3.5x.
- Tijeras Truper corte recto, modelo 18550, de acero, tipo sastre, 20 cm largo.
- Centímetro de plástico maleable, largo 1.5 mts.
- Pinza sujeta telas con apertura de hasta 15 cm
- Cúter industrial INGCO: Trapezoidal con 6 hojas, 61x18mm.

La diferencia existente entre el total teórico y el total real de operarios se debe a que mismas personas realizarán diferentes tareas, por ejemplo, quienes se encargan de la recepción de materia prima, también realizarán la actividad de reposado de telas; y el embalaje y almacenamiento de los productos.

### **Planificación de la producción**

El horario laboral de la empresa será de lunes a viernes de 08:00 hs. a 17:00 hs. Con un descanso para el almuerzo de 12:00 hs. a 13:00 hs.

De acuerdo con lo estipulado en la definición del tamaño del emprendimiento, desarrollado en la Etapa de Mercado, se planifica la producción anual, mensual, semanal y diaria de indumentaria deportiva. Al tratarse de productos que se utilizan en diferentes épocas del año, también se realiza una planificación de la producción por estaciones.

#### **Planificación por estaciones**

En primer lugar, se identifica en que meses del año transcurre cada estación, para ello se confecciona un calendario de estaciones que nos permite dividir los 365 días del año en secciones, que posteriormente, facilitarán la planificación de la producción de las camperas según su utilidad.

Figura 36. Calendario de estaciones

Mes	VERANO							OTOÑO							INVIERNO							PRIMAVERA									
ENERO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
FEBRERO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28			
MARZO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
ABRIL	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
MAYO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
JUNIO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
JULIO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
AGOSTO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
SEPTIEMBRE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
OCTUBRE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
NOVIEMBRE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
DECIEMBRE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31

Fuente: Elaboración propia.

La planificación por estaciones se da de la siguiente manera:

Tabla 33. Producción por estaciones

Modelo	Periodo de producción	% sobre prod. anual	% x Modelo
Campera Sport	julio a febrero	8	67%
Campera Urban	julio a febrero	8	67%
Campera Mountain	marzo a junio	4	33%
Conjunto Sport	julio a febrero	8	67%
<b>Total</b>			100%

Fuente: Elaboración propia.

Como se muestra en la tabla, los modelos de campera Sport, Urban y Conjunto Sport; se producirán de julio a febrero, ya que la utilidad de estas fue pensada para las diferentes estaciones del año. Mientras que el modelo Mountain se producirá de marzo a junio ya que es una campera pensada para su uso exclusivo en invierno.

### Planificación anual de la producción

A continuación, se detalla la producción anual de camperas, discriminadas por modelos; y teniendo en cuenta los días hábiles de cada mes del año 2022.

Como se expuso en la Planificación por Estaciones, las camperas Sport, Urban y Conjunto Sport se producirán todo el año; mientras que el modelo Mountain solamente se producirá entre los meses de marzo a junio.

Tabla 34. Producción anual de camperas

MES	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Agt..	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.
<b>Días hábiles</b>	<b>21</b>	<b>19</b>	<b>21</b>	<b>20</b>	<b>21</b>	<b>20</b>	<b>21</b>	<b>22</b>	<b>22</b>	<b>20</b>	<b>21</b>	<b>21</b>
Campera Sport	1162	1162	332	332	332	332	1162	1328	1162	1162	1162	1162
campera Urban	1162	996	332	332	332	332	1162	1162	1328	1162	1162	1162

Licenciatura en Organización Industrial, UTN-FRCU

Conjunto Sport	1162	996	332	332	332	332	1162	1162	1162	996	1162	1162
Campera Mountain	0	0	2490	2324	2490	2324	0	0	0	0	0	0
<b>Total por mes</b>	<b>3486</b>	<b>3154</b>	<b>3486</b>	<b>3320</b>	<b>3486</b>	<b>3320</b>	<b>3486</b>	<b>3652</b>	<b>3652</b>	<b>3320</b>	<b>3486</b>	<b>3486</b>
<b>Total anual</b>	<b>41334</b>											

Fuente: Elaboración propia.

Como se muestra en la tabla, el total anual de camperas a producir es de 41.334 de los cuales;

- En enero se producirán 3.486 camperas.
- En febrero se producirán 3.154 camperas.
- En marzo se producirán 3.486 camperas.
- En abril se producirán 3.320 camperas.
- En mayo se producirán 3.486 camperas.
- En junio se producirán 3.320 camperas.
- En julio de producirán 3.486 camperas.
- En agosto se producirán 3.652 camperas.
- En septiembre se producirán 3.652 camperas.
- En octubre se producirán 3.320 camperas.
- En noviembre se producirán 3.486 camperas.
- En diciembre se producirán 3.486 camperas.

## Stocks

En base a la planificación anual, mensual y diaria de la producción, que se encuentra definida en el Tamaño del Emprendimiento de la primera Etapa de Estudio de Mercado, la cantidad de materia prima necesaria para llevar adelante de manera normal la producción será la siguiente.

Tabla 35. Stock para Camperas Sport y Urban, correspondientes al mes de enero

Materia prima / materiales	Unidad	Requerimiento mensual	Stock mensual (en unidades)	Lote de compra	Stock de seguridad	
Tela de poliéster	Rollo	43	43	43	20	10 días de producción
Tela de red (entre tela)	Rollo	14	14	14	7	10 días de producción
Fibra sintética (relleno)	Rollo	0	0	0	0	-
Hilo	Carrete	3	3	3	2	10 días de producción
Etiquetas (tela)	Rollo	37	37	37	17	10 días de producción

Etiquetas (adhesivas)	Rollo	5	5	5	-	-
Cierres	Rollo	512	512	512	117	5 días de producción
Agujas	Caja	5	5	5	-	-
Cajas (packaging)	Unidad	3652	3652	3652	498	3 días de producción
Cajas (embalaje)	Unidad	153	153	153	35	5 días de producción
Esquineros de Cartón	Unidad	153	153	153	21	3 días de producción
Film stretch	Rollo	3	3	3	1	5 días de producción

Fuente: Elaboración propia

Tabla 36. Stock para Camperas Mountain, correspondientes al mes de marzo

Materia prima / materiales	Unidad	Requerimiento mensual	Stock mensual (en unidades)	Lote de compra	Stock de seguridad	
Tela de poliéster	Rollo	22	22	22	10	10 días de producción
Tela de red (entre tela)	Rollo	7	7	7	4	10 días de producción
Fibra sintética (relleno)	Rollo	159	159	159	73	10 días de producción
Hilo	Carrete	6	6	6	3	10 días de producción
Etiquetas (tela)	Rollo	37	37	37	17	10 días de producción
Etiquetas (adhesivas)	Rollo	5	5	5	-	-
Cierres	Rollo	332	332	332	15	5 días de producción
Agujas	Caja	3	3	3	-	-
Cajas (packaging)	Unidad	1826	1826	1826	24	3 días de producción
Cajas (embalaje)	Unidad	77	77	77	18	5 días de producción
Esquineros de Cartón	Unidad	77	77	77	11	3 días de producción
Film stretch	Rollo	2	2	2	1	5 días de producción

Fuente: Elaboración propia.

Las unidades de referencia de las materias primas y materiales son las siguientes:

Tabla 37. Unidades de referencia de stocks

MP	Unidad	Medida
Tela de poliéster	Rollo	110 m
Tela de red (entre tela)	Rollo	373 m
Fibra sintética (relleno)	Rollo	15 m
Hilo	Carrete	18000 m
Etiquetas (tela)	Rollo	100 u
Etiquetas (adhesivas)	Rollo	800 u
Cierres	Rollo	5 m
Agujas	Caja	30 u
Film stretch	Rollo	1100 m

Fuente: Elaboración propia.

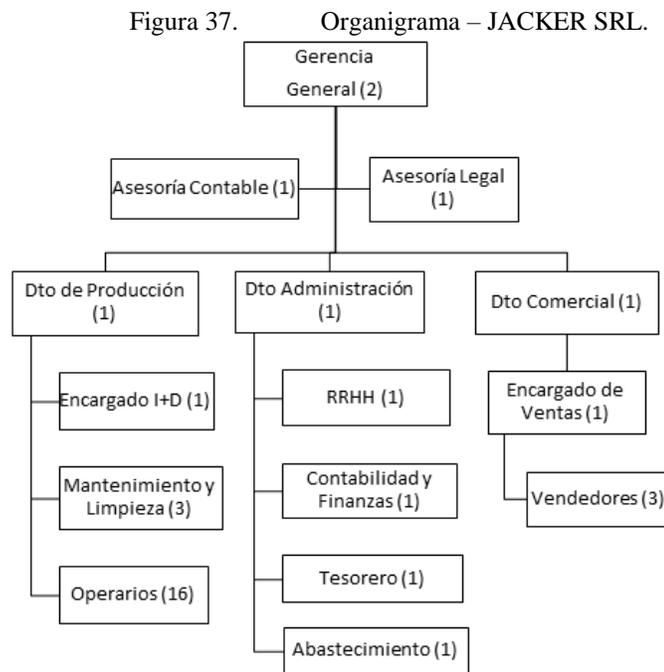
Se elige tener los días de Stock de seguridad, determinados en las tablas, en base a diferentes factores:

- Se considera un tiempo de una semana desde la realización del pedido, hasta que el mismo ingrese a la planta.
- Se consideran demoras, ordinarias, referentes a la diaria de las empresas que nos proveen los insumos, ya sea debido a que no pueden cubrir la demanda, imposibilidad de fabricar o importar los bienes solicitados entre otros.
- En el caso de las telas, cada una de las partidas de rollos de poliéster que se producen en diferentes semanas suelen tener diferencias en el color, si bien son mínimas, debemos de asegurarnos, contar con rollos de igual color en stock para que nuestros productos se puedan confeccionar de manera óptima.
- Se consideran futuras demoras extraordinarias, como fallas en maquinarias, huelgas u otros incidentes que extiendan el plazo de entrega de los insumos.
- Se tiene en cuenta el mercado textil en el cual competimos, y la alta demanda de insumos que genera a las empresas proveedoras, es por ello que se decide asegurar un stock con el tiempo detallado.
- Por último, evidenciar que no todos los insumos son contemplados en el stock de seguridad, ya que tienen facilidad de aprovisionamiento, por el tipo de insumo del que se trata, porque se puede conseguir tanto en los grandes proveedores como así también en comercios minoristas si es necesario, por ejemplo, es el caso de las agujas.

## RECURSOS HUMANOS

La empresa JACKER S.R.L estará compuesta por 33 empleados. La jornada laboral será de lunes a viernes y se compondrá de un único turno de 9 horas, tanto para el personal administrativo como el operativo. En ambos casos, contarán con un descanso de 1 hora para el almuerzo, en el horario de 12:00 hs. a 13:00 hs. El ingreso será a las 8 hs y la salida 17 hs. La estructura formal de la empresa quedará conformada según el organigrama presentado a continuación.

### Organigrama



Fuente: Elaboración propia.

### Cantidad de personal requerido

La Gerencia General de JACKER SRL. Estará a cargo de 2 socios, ambos Licenciados en Organización Industrial.

El departamento de Producción estará a cargo de 1 persona, cuya formación es de Ingeniero Industrial. De esta gerencia dependerán el Encargado de Investigación y Desarrollo (1); Operarios de Mantenimiento y Limpieza (3); Operarios de Producción (16).

El departamento de Administración estará a cargo de 1 persona, cuya formación es de Licenciado en Administración de Empresas. De esta gerencia dependerán el Encargado de RRHH y Liquidación de Sueldos (1), el Encargado de Contabilidad y Finanzas (1), Tesorero (1), Encargado de abastecimiento (1) y contará con un órgano staff de Asesoría Contable.

El departamento Comercial estará a cargo de 1 persona, cuya formación es de Licenciado en Comercialización y tendrá a cargo al Encargado de Ventas (1); y a los Vendedores (3).

El total de personal requerido para llevar a cabo las operaciones de la empresa es de: 33 personas.

### Descripción y Especificación de puestos

Tabla 38. Descripción de puesto – Gerente General

<b>GERENTE GENERAL</b>	
<b>Jefe directo:</b>	Junta Directiva
<b>Supervisión a ejercer:</b>	Todas las Gerencias
<b>Formación académica:</b>	Maestría en Dirección de proyectos. Carrera de Grado Ing. Industrial / Lic. En Organización Industrial
<b>Años de experiencia mín.:</b>	3-5 años como liderando equipos
<b>Idiomas:</b>	Ingles Avanzado - Portugués Avanzado
<b>Objetivos del puesto:</b>	Coordinar y supervisar el buen funcionamiento de la empresa. Asistiendo en el desarrollo de objetivos de mejora a corto y largo plazo.
<b>Conocimientos/Competencias Obligatorias:</b>	Don de mando y liderazgo; con conocimiento amplio sobre la industria y sus derivados. Manejo avanzado de herramientas tecnológicas y ofimáticas. Enfocado a objetivos, ordenado y organizado. Alta capacidad analítica y de coordinación de trabajo ente las diferentes gerencias
<b>Habilidades deseables:</b>	Deseable amplio conocimiento en producción, industria textil; Finanzas empresariales.

<b>Funciones principales del puesto:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Organizar de manera diaria la comunicación con su grupo gerencial.</li> <li>2) Asesorar a cada una de las Gerencias en la toma de sus decisiones.</li> <li>3) Aprobar y revisar los planes de trabajo de cada una de las Gerencias.</li> <li>4) Preparar y presentar los reportes de cumplimiento de producción y financiero para la Junta Directiva.</li> <li>5) Ejecutar y transmitir los acuerdos emitidos por la Junta Directiva.</li> <li>6) Realizar reuniones periódicas con todas las gerencias.</li> <li>7) Realizar reuniones con los asesores legales de la empresa.</li> <li>8) Asistir a congresos relevantes a la industria y extender la cadena de contactos.</li> <li>9) Velar por la maximización de las utilidades de la empresa.</li> <li>10) Mantener contacto directo con las entidades financieras.</li> <li>11) Analizar los reportes de cada una de las gerencias.</li> <li>12) Aprobar y controlar los presupuestos anuales de la empresa.</li> </ol>
<b>Funciones Adicionales del puesto:</b>	Asistir a las reuniones de Junta Directiva y/o Asamblea de Socios.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 39. Descripción de puesto – Gerente de Producción

<b>GERENTE DE PRODUCCIÓN</b>	
<b>Jefe directo:</b>	Gerente General
<b>Supervisión a ejercer:</b>	Encargado de I+D; Operarios de Planta, de Almacén, de Mantenimiento y Limpieza.
<b>Formación académica:</b>	Ingeniero Industrial/Licenciado en Organización Industrial
<b>Años de experiencia:</b>	Experiencia comprobable mínimo de 3 años manejando grupos de trabajo. (Jefe/Supervisor)
<b>Idiomas:</b>	Ingles Avanzado - Portugués Avanzado
<b>Objetivos del puesto:</b>	Asegurar que las operaciones de la empresa se lleven a cabo de forma efectiva; cumplan con los estándares de calidad, con las normas de Seguridad e Higiene y con lo previamente estipulado por la Gerencia General.
<b>Conocimientos/Competencias Obligatorias:</b>	Experiencia en el manejo de personas. Comunicación asertiva. Conocimiento y manejo de normativas de seguridad y desempeño de producción. Ordenado, organizado, proactivo, dinámico y enfocado a resultados.
<b>Habilidades deseables:</b>	Deseables habilidades específicas en Planificación de producción.

<b>Funciones principales del puesto:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Revisar y aprobar los planes de producción y realizar su respectiva planificación.</li> <li>2) Velar por el correcto almacenamiento de los productos terminados y materias primas ingresadas a los almacenes de la empresa.</li> <li>3) Desarrollar planes estratégicos de producción para la solución de incidentes.</li> <li>4) Supervisar el seguimiento de los controles de mantenimientos preventivos de los equipos de producción.</li> <li>5) Realizar y controlar los presupuestos de maquinaria y personal del departamento.</li> <li>6) Desarrollar e implementar las normas de Seguridad e Higiene para la planta. Verificar cumplimiento.</li> <li>7) Realizar y coordinar simulacros de emergencias.</li> <li>8) Supervisar y controlar la operación diaria velando por el cumplimiento de los controles de calidad.</li> <li>9) Verificar la calidad de los ingresos de la materia prima.</li> <li>10) Elaborar los reportes de resultados mensuales de actividad, quejas e incidentes.</li> </ol>
<b>Funciones Adicionales del puesto:</b>	Participar en capacitaciones o talleres de entrenamiento. Asistir a reuniones gerenciales.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 40. Descripción de puesto – Encargado de I + D

<b>ENCARGADO DE I + D</b>	
<b>Jefe directo:</b>	Gerente de Producción
<b>Supervisión a ejercer:</b>	No posee personal a cargo
<b>Formación académica:</b>	Especialización en Diseño Industrial, Diseño de Indumentaria. Carrera de Grado Ingeniería Industrial o Licenciatura en Organización Industrial
<b>Años de experiencia:</b>	Experiencia comprobable en diseño de indumentaria.
<b>Idiomas:</b>	Ingles Avanzado
<b>Objetivos del puesto:</b>	Analizar y estudiar el proceso de producción para desarrollar capacidades que hagan a la mejora continua. Diseñar y crear nuevos productos acorde al avance tecnológico y de la moda.
<b>Conocimientos/Competencias Obligatorias:</b>	Comunicación asertiva. Conocimiento y manejo de herramientas informáticas de diseño. Conocimiento en procesos productivos. Ordenado, organizado, proactivo, dinámico y enfocado a resultados.
<b>Habilidades deseables:</b>	Deseable conocimiento en modelado 3D de productos y procesos, Softwares de diseño.
<b>Funciones principales del puesto:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Buscar métodos para mejorar productos y procesos de la empresa.</li> <li>2) Supervisar y llevar a cabo el desarrollo de nuevos diseños y modelos de indumentaria, así como aplicación de tecnologías.</li> <li>3) Realizar y aprobar los planes de investigación y desarrollo. Investigar y proponer nuevos materiales para la confección de las prendas.</li> <li>4) Elaborar reportes de resultados mensuales.</li> <li>5) Realizar seguimiento permanente acerca de las tendencias mundiales de moda y proyectar nuevos productos y procesos para la organización</li> </ol>

	<p>6) Evaluar la calidad de las telas y materias primas</p> <p>7) Realizar diseños virtuales de la indumentaria a producir</p> <p>8) Elaborar los patrones de corte de las prendas</p> <p>9) Controlar y supervisar las prendas terminadas para corroborar el correcto armado de las mismas</p> <p>10) Estimar los costos de producir un nuevo diseño</p>
<b>Funciones Adicionales del puesto:</b>	Participar en capacitaciones o talleres de entrenamiento. Asistir a reuniones gerenciales.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 41. Descripción de puesto – Gerente de Administración

<b>GERENTE DE ADMINISTRACIÓN</b>	
<b>Jefe directo:</b>	Gerente General
<b>Supervisión a ejercer:</b>	Encargado de RRHH; Encargado de Contabilidad y Finanzas; Encargado de Abastecimiento y Tesorero. Cuenta con Asesoría Contable.
<b>Formación académica:</b>	Licenciado en Administración de Empresas; Licenciado en Organización Industrial.
<b>Años de experiencia:</b>	Comprobable mínima de 3 años liderando procesos administrativos.
<b>Idiomas:</b>	Inglés Avanzado - Portugués Avanzado
<b>Objetivos del puesto:</b>	Maximizar la rentabilidad de la empresa y velar por el buen uso de los recursos de la organización. Trabajar en conjunto con el Estudio Contable. Supervisar y colaborar con su personal a cargo.
<b>Conocimientos/Competencias Obligatorias:</b>	Conocimiento de procesos administrativos y herramientas informáticas aplicadas. Facilidad para los números y trabajar bajo presión. Capacidad para proyectar inversiones y mediciones de riesgo. Conocimiento en el manejo de personal y en estrategias de mercado. Marcado perfil de liderazgo, alto grado de responsabilidad.
<b>Habilidades deseables:</b>	Deseables conocimientos en gestión de negocios, en legislación laboral, innovación y proactividad.
<b>Funciones principales del puesto:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Planificar y coordinar procedimientos y sistemas administrativos, así como idear modos de optimizar estos procesos.</li> <li>2) Supervisar el flujo de fondos de la empresa, las contrataciones y las liquidaciones de sueldos de los empleados.</li> <li>3) Realizar el análisis de los resultados diarios, mensuales y anuales para informar a la dirección.</li> <li>4) Optimizar el uso de recursos y/o inversiones financieras.</li> <li>5) Autorización de pagos, seguimiento de cuentas y cobranzas.</li> <li>6) Gestión de fuentes de financiamiento.</li> <li>7) Supervisar y entrenar a su personal a cargo de forma periódica para velar por el buen funcionamiento de la empresa.</li> <li>8) Ofrecer asesoramiento para garantizar la máxima eficiencia.</li> <li>9) Gestión de la documentación referente al manejo impositivo de la empresa.</li> <li>10) Gestionar la división y administración de recursos de las diferentes áreas.</li> </ol>
<b>Funciones Adicionales del puesto</b>	Asistir a reuniones gerenciales y presentaciones de resultados a la Junta Directiva.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 42. Descripción de puesto – Gerente Comercial

<b>GERENCIA COMERCIAL</b>	
<b>Jefe directo:</b>	Gerente General
<b>Supervisión a ejercer:</b>	Encargado de Ventas, Vendedores
<b>Formación académica:</b>	Licenciatura en Comercialización, Licenciatura en Gestión de Negocios
<b>Años de experiencia:</b>	Experiencia comprobable mínima de 2 años en el manejo de personal y en la dirección de acciones comerciales.
<b>Idiomas:</b>	Ingles avanzado.
<b>Objetivos del puesto:</b>	Desarrollar y liderar las estrategias comerciales de la empresa. Dirigir las técnicas de mercadeo, crear políticas para mejorar los aspectos relacionados con el proceso de compras y ventas con foco en la efectividad, satisfacción de clientes y rentabilidad de la empresa.
<b>Conocimientos/Competencias Obligatorias:</b>	Contar con experiencia en el manejo gerencial de un departamento. Manejo de softwares de gestión comercial y técnicas de mercadeo. Manejo de herramientas tecnológicas, hojas de cálculo, hojas de trabajo y de presentación. Buen análisis de datos.
<b>Habilidades deseables:</b>	Deseable que se trate de una persona con buenas habilidades de comunicación y organización. Facilidad e interés con las nuevas tecnologías.
<b>Funciones principales del puesto:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Elaborar y desarrollar los planes de marketing para cada uno de los canales establecidos de acuerdo con los cambios en el mercado.</li> <li>2) Crear e implementar políticas que promuevan la mejora en los procesos de ventas.</li> <li>3) Supervisar y corroborar con el encargado y fuerza de ventas que los objetivos de ventas asignados se cumplan.</li> <li>4) Capacitar al personal del área constantemente en búsqueda de cumplir con las expectativas y deseos de los clientes.</li> <li>6) Controlar las órdenes de pedido.</li> <li>7) Seguimiento y control de la gestión comercial a fin de informar a la gerencia y tomar medidas correctivas en caso de ser necesario.</li> <li>8) Revisar anualmente las planificaciones realizadas y los objetivos cumplidos.</li> <li>9) Preparar y manejar el presupuesto anual del departamento.</li> <li>10) Recibir los reclamos o inquietudes de los clientes.</li> <li>11) Definir la estructura de precios, descuentos, formas de pago, y demás cuestiones referentes a la venta de productos terminados.</li> <li>12) Planificar y llevar a cabo los estudios de mercado para la industria de la empresa.</li> <li>13) Planificar con las agencias publicitarias las campañas y pautas establecidas.</li> <li>14) Elaborar y manejar el presupuesto anual de trabajo.</li> <li>15) Elaborar los reportes de resultados mensuales de venta, compras y labores realizadas.</li> </ol>
<b>Funciones Adicionales del puesto</b>	Participar en las reuniones gerenciales y participar en las actividades de la empresa. Capacitar al área de ventas y compras.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 43. Descripción de puesto – Encargado de Recursos Humanos

<b>ENCARGADO DE RECURSOS HUMANOS</b>	
<b>Jefe directo:</b>	Gerente de Administración
<b>Supervisión a ejercer:</b>	No cuenta con personal a su cargo
<b>Formación académica:</b>	Licenciado en RRHH; Licenciado en Organización Industrial

Licenciatura en Organización Industrial, UTN-FRCU

<b>Años de experiencia:</b>	Experiencia comprobable en Liquidación de Sueldos y Jornales.
<b>Idiomas:</b>	Inglés intermedio
<b>Objetivos del puesto:</b>	Manejo de los recursos humanos de la empresa. Realizar las búsquedas y selección de personal. Llevar la liquidación mensual de remuneraciones correspondientes.
<b>Conocimientos/Competencias Obligatorias:</b>	Indispensable conocer materia de Legislación Laboral, análisis de costos, dominio de paquete Office. Manejo de Sistema Operativo de Liquidación de Sueldos. Conocimientos de cálculo y liquidación de impuesto a las ganancias. Conocimiento de procesos de AFIP.
<b>Habilidades deseables:</b>	Orientación a los resultados, trabajo en equipo, comunicación asertiva, transparencia y compromiso.
<b>Funciones principales del puesto:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Mantener actualizado el sistema de Liquidación de sueldos, con el debido control y carga de datos, para efectuar el cierre de liquidación mensual.</li> <li>2) Liquidar y controlar cargas sociales y rectificativas.</li> <li>3) Emitir reportes. Libro de Sueldos Digital AFIP</li> <li>4) Realizar el recupero de la ART.</li> <li>5) Efectuar las búsquedas y selección de personal cuando la empresa lo requiere.</li> <li>7) Brindar información a través de informes y reportes, tanto de uso interno como para presentar a distintas entidades.</li> <li>8) Programar los parámetros necesarios del sistema ante cualquier cambio en las reglamentaciones nacionales, provinciales, municipales, sindicales y/o contables, que impacte en el proceso de liquidación de haberes.</li> </ol>
<b>Funciones Adicionales del puesto</b>	Trabajar en conjunto con el Gerente del área, asistir a reuniones en las que se requiera.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 44. Descripción de Puesto – Encargado de Contabilidad y Finanzas

<b>ENCARGADO DE CONTABILIDAD Y FINANZAS</b>	
<b>Jefe directo:</b>	Gerente Administración
<b>Supervisión a ejercer:</b>	No posee personal a cargo
<b>Formación académica:</b>	Licenciado en Administración de Empresas; Licenciado en Organización Industrial, Contador Público.
<b>Años de experiencia:</b>	1-2 años en puestos similares
<b>Idiomas:</b>	Inglés Avanzado;
<b>Objetivos del puesto:</b>	Administrar las ventas de la empresa, así como coordinar estrategias de venta para maximizar el rendimiento de los vendedores.
<b>Conocimientos/Competencias Obligatorias:</b>	Debe de dominar el paquete Office, leyes tributarias y el Código de Comercio. Perfil dinámico, con visión estratégica que le permita planificar y organizar.
<b>Habilidades deseables:</b>	Persona con buen sentido de planificación, metódica, ordenada y con buena capacidad de análisis. Excelentes relaciones interpersonales. Honestidad y transparencia.
<b>Funciones principales del puesto:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Registrar y controlar las operaciones diarias de la empresa</li> <li>2) Coordinar con el gerente la definición de planes y acciones financieras para maximizar ganancias.</li> <li>3) Control y seguimiento de Costos</li> <li>4) Aplicar métodos y principios contables adecuados</li> <li>5) Tareas de facturación.</li> <li>6) Control del flujo de fondos y cuentas con el tesorero.</li> </ol>

	7) Realizar reportes e informes financieros. 8) Seguimiento de cuentas corrientes. 9) Mantener la comunicación activa con encargado de compras y de ventas. 10) Comunicación y flujo de información con el Staff de Asesoría Contable 11) Analizar opciones de financiamiento
<b>Funciones Adicionales del puesto</b>	Asistir a reuniones y capacitaciones, realizar trámites en las entidades bancarias.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 45. Descripción de Puesto – Tesorero

<b>TESORERO</b>	
<b>Jefe directo:</b>	Gerente Administración
<b>Supervisión a ejercer:</b>	No posee personal a cargo
<b>Formación académica:</b>	Contador Público, Lic. En Administración de Empresas, LOI
<b>Años de experiencia:</b>	1-2 años en puestos similares
<b>Idiomas:</b>	Inglés básico
<b>Objetivos del puesto:</b>	Optimizar los recursos financieros mediante el control y gestión de ingresos y flujo de pagos. Manejo de ctas. Ctes. de clientes y cuentas a pagar.
<b>Conocimientos/Competencias Obligatorias:</b>	Excelente organización, aptitud numérica, ser minucioso con el registro y seguimiento, excelente comunicación. Confiabilidad y transparencia. Experiencia en manejo de dinero y gestión de bancos
<b>Habilidades deseables:</b>	Conocimiento en sistemas de gestión financiera, excelente comunicación y relaciones interpersonales. Responsabilidad, manejo de Office.
<b>Funciones principales del puesto:</b>	1) Manejo y control de transacciones monetarias de la empresa. 2) Pagos a proveedores, impuestos, haberes. 3) Registro y contabilización de cobros y pagos (operaciones) 4) Conciliación de cuentas y gestión de bancos. 5) Comunicación constante con Gte del área y el resto de las áreas. 6) Flujo de información con Estudio Contable. 7) Confección de Cash Flow y seguimiento de Caja Chica. 8) Colaborar con el gerente de área en cuanto a opciones de financiamiento. 9) Seguimiento de cuentas corrientes de clientes. 10) Control de la liquidez de la empresa.
<b>Funciones Adicionales del puesto:</b>	Mantener reuniones con la gerencia, realizar trámites bancarios, reuniones con Estudio Contable

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 46. Descripción de Puesto – Operario de Mantenimiento

<b>OPERARIO DE MANTENIMIENTO</b>	
<b>Jefe directo:</b>	Gerente de Producción
<b>Supervisión a ejercer:</b>	No tiene personal a cargo
<b>Formación académica:</b>	Técnico en Mantenimiento Industrial o Mecánico
<b>Años de experiencia:</b>	Experiencia comprobable en mantenimiento de planta industrial.
<b>Idiomas:</b>	Inglés básico.
<b>Objetivos del puesto:</b>	Mantener el buen funcionamiento de las instalaciones y equipos de la empresa.

<b>Conocimientos/Competencias Obligatorias:</b>	Conocimiento en mecánica y electricidad. Lectura de planos y manejo de conceptos de los mismos. Organizado, debe saber priorizar actividades. Conocimiento de áreas y volúmenes. Manejo de herramientas y materiales propios de mantenimiento de industrias y locales. Deseable conocimiento en maquinarias textiles.
<b>Habilidades deseables:</b>	Deseable conocimiento en sistemas de aires acondicionados y comprimidos, en electromecánica y computación.
<b>Funciones principales del puesto:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Realizar inspecciones periódicas de los equipos e instalaciones de la empresa.</li> <li>2) Elaborar los manuales de mantenimiento preventivo de cada uno de los equipos de la empresa.</li> <li>3) Realizar el inventario de los equipos y herramientas de la compañía y corroborar con la existencia de cada uno.</li> <li>4) Revisar de forma periódica las tarjetas de mantenimiento de los equipos y supervisar que su personal mantenga su uso adecuado.</li> <li>5) Elaborar los informes mensuales de las condiciones de los equipos y de los mantenimientos dados durante el mes.</li> <li>6) Asistir en las reparaciones de los equipos en caso de daños menores.</li> <li>7) Participar en los inventarios mensuales de los equipos y corroborar que la información sea veraz y en tiempo.</li> </ol>
<b>Funciones Adicionales del puesto:</b>	Mantener reuniones constantes con los usuarios de los equipos, y entrenarlos para su uso.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 47. Descripción de Puesto – Encargado del Ventas

<b>Encargado de Ventas</b>	
<b>Jefe directo:</b>	Gerente de Comercial
<b>Supervisión a ejercer:</b>	Vendedores
<b>Formación académica:</b>	Licenciado en Administración de Empresas, Comercialización o Marketing
<b>Años de experiencia:</b>	2-5 años
<b>Idiomas:</b>	Ingles Avanzado; Portugués Avanzado
<b>Objetivos del puesto:</b>	Supervisar que los planes de ventas se cumplan y recolectar información relevante para el cumplimiento de ese plan.
<b>Conocimientos/Competencias Obligatorias:</b>	Indispensable Conocimiento en técnicas modernas de venta, experiencia en cierre de negociaciones y ventas masivas. Buen manejo de herramientas tecnológicas ofimáticas. Contar con experiencia en interpretación de estudios de mercado.
<b>Habilidades deseables:</b>	Debe ser una persona dinámica, carismática y con poder de convencimiento. Contar con facilidad de comunicación y debe ser asertivo en sus interpretaciones.
<b>Funciones principales del puesto:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Colaborar en el diseño y supervisar que se cumplan los planes de ventas.</li> <li>2) Evaluar los resultados semanales del equipo de ventas.</li> <li>3) Realizar los cuadros de rentabilidad de los productos y de los descuentos.</li> <li>4) Capacitar a su personal de ventas constantemente.</li> <li>5) Desarrollar las rutas de venta de sus vendedores.</li> <li>6) Conseguir nuevos clientes.</li> <li>7) Elaborar informes históricos de las ventas por temporada y por mes.</li> <li>8) Velar por la resolución de las quejas interpuestas.</li> <li>9) Elaborar los reportes de funciones y de incidencias.</li> </ol>

	10) Llevar la parte administrativa de las ventas. Autorizar e ingresar las órdenes de pedidos que realizan los vendedores.
<b>Funciones Adicionales del puesto:</b>	Organizar reuniones con su personal. Asistir a reuniones departamentales o gerenciales.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 48. Descripción de Puesto – Encargado de Abastecimiento

<b>ENCARGADO DE ABASTECIMIENTO</b>	
<b>Jefe directo:</b>	Gerente de Administración
<b>Supervisión a ejercer:</b>	No cuenta con personal a su cargo
<b>Formación académica:</b>	Licenciado en Organización Industrial o Administración de Empresas
<b>Años de experiencia:</b>	Experiencia comprobable realizando tareas de aprovisionamiento y gestión de proveedores.
<b>Idiomas:</b>	Ingles Avanzado; Portugués intermedio
<b>Objetivos del puesto:</b>	Llevar a cabo las adquisiciones de productos de manera óptima para alcanzar las mejores negociaciones de precio dentro del marco de calidad establecido por la empresa.
<b>Conocimientos/Competencias Obligatorias:</b>	Conocimiento en negociaciones de materia prima y activos. Debe ser una persona ordenada y organizada. Optimo manejo las herramientas tecnológicas ofimáticas y Sistemas de Gestión. Debe de conocer de esquemas de pedidos y proyecciones de compras.
<b>Habilidades deseables:</b>	Deseable especialización o cursos en Proveeduría con actitud de investigación para obtener mejores resultados.
<b>Funciones principales del puesto:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Actualizar la base de datos de los precios del mercado, solicitando diferentes cotizaciones.</li> <li>2) Realizar búsqueda de cotizaciones de forma nacional e internacional, con un número mínimo de cotizaciones (fijado por la empresa) antes de realizar la compra.</li> <li>3) Analizar las cotizaciones y las ofertas recibidas de cada proveedor, otorgando las respuestas a cada uno de los proveedores.</li> <li>4) Determinar la factibilidad de compra, de acuerdo al presupuesto establecido por la empresa, cuando se deba comprar activos o materia prima.</li> <li>5) Supervisar el buen funcionamiento del departamento de Compras</li> <li>6) Analizar y aprobar las órdenes de compras de los insumos.</li> <li>7) Elaborar los reportes de compras con su debida documentación de respaldo.</li> <li>8) Controlar y supervisar el ingreso real de las compras y dar seguimiento a los egresos de materia prima.</li> <li>9) Manejar y preparar el presupuesto anual del departamento.</li> </ol>
<b>Funciones Adicionales del puesto:</b>	Participar en capacitaciones o talleres de entrenamiento. Asistir a reuniones gerenciales o presentaciones a junta directiva.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 49. Descripción de Puesto – Vendedor de Local

<b>VENDEDOR DE LOCAL</b>	
<b>Jefe directo:</b>	Gerente Comercial
<b>Supervisión a ejercer:</b>	No cuenta con personal a su cargo
<b>Formación académica:</b>	Técnico en Administración de Empresas o Bachiller con orientación en Economía y Administración

<b>Años de experiencia:</b>	Experiencia comprobable en ventas.
<b>Idiomas:</b>	Ingles Intermedio
<b>Objetivos del puesto:</b>	Atender a los clientes de la sucursal realizando la venta de los productos de la empresa y asesorarlos en la búsqueda de lo que necesiten.
<b>Conocimientos/Competencias Obligatorias:</b>	Contar con excelente actitud de servicio y manejo de herramientas ofimáticas. Debe tener conocimiento en el manejo de caja registradora.
<b>Habilidades deseables:</b>	Deseable que tenga experiencia en la venta de indumentaria
<b>Funciones principales del puesto:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Recibir a los clientes cuando ingresen al establecimiento ofreciendo ayuda y asistencia.</li> <li>2) Indicar las opciones con que se cuenta basado en la necesidad del cliente.</li> <li>3) Indagar sobre los requerimientos y necesidades del cliente y emitir recomendaciones.</li> <li>4) Asistir en la facturación y cobro de los productos vendidos.</li> <li>5) Mantener el buen orden del local.</li> <li>6) Elabora el reporte diario de sus ventas.</li> <li>7) Realizar los inventarios mensuales.</li> <li>8) Recibir llamados y consultas de la página web de la empresa</li> </ol>
<b>Funciones Adicionales del puesto:</b>	Participar en reuniones informativas o capacitaciones de la empresa cuando se le requiera. Cubrir a los compañeros que se encuentren ausentes.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 50. Descripción de Puesto – Vendedor Viajante

<b>VENDEDOR VIAJANTE</b>	
<b>Jefe directo:</b>	Encargado del Área Comercial
<b>Supervisión a ejercer:</b>	No cuenta con personal a su cargo
<b>Formación académica:</b>	Técnico en Administración de Empresas o Bachiller con orientación en Economía y Administración
<b>Años de experiencia:</b>	Experiencia comprobable en ventas.
<b>Idiomas:</b>	Ingles Intermedio
<b>Objetivos del puesto:</b>	Realizar la labor de venta de los productos de la empresa a los comercios minoristas, informando a los clientes y realizando nuevas búsquedas.
<b>Conocimientos/Competencias Obligatorias:</b>	Indispensable conocimiento en técnicas modernas de venta, experiencia en visitas de ventas y en rentabilidad de promociones. Debe conocer muy bien la industria y saber leer los estudios de mercado. Experiencia en ventas por comisión. Licencia de conducir B1
<b>Habilidades deseables:</b>	Persona proactiva, dinámica y entusiasta. Debe dirigirse por resultados y ser ambicioso. Además de ser responsable y honesto.
<b>Funciones principales del puesto:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Visita, asesoramiento técnico y capacitación a clientes (comercios minoristas)</li> <li>2) Gestión integral del proceso de ventas (promoción e información de los productos ofrecidos por la empresa, gestión de pedidos y cobranza)</li> <li>3) Fidelización de clientes actuales y constante búsqueda de nuevos.</li> <li>4) Dar seguimiento a los clientes visitados y a las ventas realizadas.</li> <li>5) Elaborar los reportes de funciones e incidencias.</li> <li>6) Analizar y gestionar el estado de la cuenta corriente de sus clientes</li> <li>7) Realizar carga y reparto de mercadería a los clientes</li> </ol>
<b>Funciones Adicionales del puesto:</b>	Asistir a capacitaciones y presentaciones de nuevos productos de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 51. Descripción de Puesto – Operario de Producción

<b>OPERARIO DE PRODUCCIÓN</b>	
<b>Jefe directo:</b>	Gerente de Producción
<b>Supervisión a ejercer:</b>	No cuenta con personal a su cargo.
<b>Formación académica:</b>	Nivel primario completo
<b>Años de experiencia:</b>	0- 1 años
<b>Idiomas:</b>	N/A
<b>Objetivos del puesto:</b>	Mantener el buen funcionamiento de la línea de producción diaria de la empresa para evitar los desperdicios, errores y retrabajo.
<b>Conocimientos/Competencias Obligatorias:</b>	Indispensable que sepa manejar maquinaria de producción y que conozca términos técnicos de la maquinaria. Debe ser ordenado y enfocado a resultados y a seguir procedimientos de producción.
<b>Habilidades deseables:</b>	Deseable que tenga mayor nivel escolar y que cuente con experiencia laboral en cadenas de producción.
<b>Funciones principales del puesto:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Realizar las tareas asignadas dentro de la cadena de producción.</li> <li>2) Asistir a los compañeros en el ciclo de producción.</li> <li>3) Elaborar los reportes de fallas de la maquinaria o de los productos hechos durante el turno de trabajo.</li> <li>4) Revisar la calidad de los productos que esté elaborando la cadena de producción y detectar los errores antes de finalizar el producto.</li> <li>5) Revisar diariamente que el equipo y materiales que utiliza se encuentren en buen estado. Reportar cualquier defecto o problema.</li> <li>6) Depositar los desechos de materiales utilizados durante el turno donde corresponda.</li> <li>7) Cumplir con las medidas de seguridad de la planta y reportar cualquier problema inmediatamente.</li> </ol>
<b>Funciones Adicionales del puesto</b>	Participar en reuniones informativas o capacitaciones de la empresa cuando se le requiera. Velar por el uso correcto de los elementos de protección personal.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 52. Descripción de Puesto – Operario de Almacén

<b>OPERARIO DE ALMACEN</b>	
<b>Jefe directo:</b>	Gerente de Producción
<b>Supervisión a ejercer:</b>	No cuenta con personal a su cargo.
<b>Formación académica:</b>	Nivel secundario completo
<b>Años de experiencia:</b>	1- 2 años
<b>Idiomas:</b>	N/A
<b>Objetivos del puesto:</b>	Asistir al Encargado de Producción a mantener el abastecimiento de la materia prima para la empresa, llevando los controles y aplicando los procedimientos establecidos.
<b>Conocimientos/Competencias Obligatorias:</b>	Indispensable experiencia en el manejo de programas de inventario y logística de almacenaje. Debe ser una persona altamente ordenada y

	organizada. Además, debe ser proactivo y conocer los procedimientos de seguridad del almacén.
<b>Habilidades deseables:</b>	Deseable un técnico en costos e inventario.
<b>Funciones principales del puesto:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Coordinar las nuevas entradas de materia prima que ingresa al almacén</li> <li>2) Revisar, contra orden, el ingreso físico de la materia prima a la empresa.</li> <li>3) Ingresar al sistema de inventarios cada nuevo ingreso de materia prima al almacén.</li> <li>4) Recolectar y digitar las devoluciones o cambios de productos realizado por los Clientes.</li> <li>5) Corroborar que la MP tenga rotación y velar porque no se quede material rezagado, para evitar pérdidas.</li> <li>6) Coordinar con el departamento de Compras, los nuevos pedidos y el cronograma de entrada de material para inventario.</li> <li>7) Elaborar los reportes semanales y/o mensuales de los ingresos y salidas de producto. Verificar que se mantenga la reserva establecida por la Gerencia de Producción.</li> <li>8) Realizar los inventarios físicos de forma mensual y/o trimestral, de acuerdo con el departamento de tesorería.</li> <li>9) Elaborar los reportes de controles de inventario, entradas y salidas de producto.</li> </ol>
<b>Funciones Adicionales del puesto</b>	Asistir a las reuniones y capacitaciones del trabajo. Atender las directrices adicionales que le asigne el jefe directo

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 53. Descripción de Puesto – Operario de Limpieza

<b>OPERARIO DE LIMPIEZA</b>	
<b>Jefe directo:</b>	Encargado de Mantenimiento
<b>Supervisión a ejercer:</b>	No cuenta con personal a su cargo.
<b>Formación académica:</b>	Nivel primario completo
<b>Años de experiencia:</b>	0- 1 años
<b>Idiomas:</b>	N/A
<b>Objetivos del puesto:</b>	Mantener el orden y limpieza diaria de todas las áreas de la empresa
<b>Conocimientos/Competencias Obligatorias:</b>	Indispensable que sepa manejar maquinaria de producción y que conozca términos técnicos de la maquinaria. Debe ser ordenado y enfocado a resultados y a seguir procedimientos de producción.
<b>Habilidades deseables:</b>	Deseable que tenga mayor nivel escolar y que cuente con experiencia laboral en cadenas de producción.

<b>Funciones principales del puesto:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Realizar las tareas asignadas por el Encargado de Mantenimiento dentro de la organización.</li> <li>2) Limpiar, ordenar y proveer suministros a las áreas de la empresa que le sean asignadas.</li> <li>3) Realizar y documentar actividades rutinarias de mantenimiento e inspección</li> <li>4) Llevar a cabo tareas de limpieza profunda y proyectos especiales</li> <li>5) Avisar de las deficiencias que se produzcan o de la necesidad de reparaciones</li> <li>6) Hacer ajustes y reparaciones menores.</li> <li>7) Colaborar con el resto del personal.</li> <li>8) Seguir las normativas de higiene y seguridad.</li> </ol>
<b>Funciones Adicionales del puesto</b>	Participar en reuniones informativas o capacitaciones de la empresa cuando se le requiera. Velar por el uso correcto de los elementos de protección personal.

Fuente: Elaboración propia.

## Órganos staff

La organización decide completar su estructura formal contando con algunas asesorías específicas con las cuales se trabajará de manera externa, es decir, no trabajarán en relación de dependencia para la empresa.

Estas asesorías complementarias son:

- Asesoría Legal: se trabajará con un estudio de abogados que se encargarán de las cuestiones legales y reglamentarias referentes a JACKER SRL.

Tabla 54. Descripción de Puesto - Asesoría Legal

<b>ASESORIA LEGAL</b>	
<b>Jefe directo:</b>	Gerencia General
<b>Supervisión a ejercer:</b>	-
<b>Formación académica:</b>	Licenciatura en Derecho
<b>Años de experiencia:</b>	4 -6 años
<b>Idiomas:</b>	Inglés intermedio
<b>Objetivos del puesto:</b>	Realizar el estudio y gestión de las situaciones legales de la empresa a nivel comercial, administrativo y laboral.
<b>Conocimientos/Competencias Obligatorias:</b>	Dominio de los códigos de comercio, de trabajo, tributario, y el urbano, así como también debe de conocer acerca de litigios administrativos. Debe de contar con una mentalidad analítica para respaldar las decisiones legales, así como una actitud investigativa, firme y conocer detalladamente la jurisprudencia anteriormente mencionada.

<b>Habilidades deseables:</b>	Deseable que tenga título de Escribano y contar con experiencia en juicios. Adicional: manejo avanzado de inglés.
<b>Funciones principales del puesto:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Asistir a reuniones para discutir acerca de los litigios conciliatorios o juicios.</li> <li>2) Llevar a cabo acciones o defensas judiciales, en el momento que la empresa lo solicite o sea conveniente.</li> <li>3) Confeccionar escrituras públicas, para la sociedad o para los activos de la sociedad dueña de la empresa</li> <li>4) Atender y resolver consultas o requerimientos de información de funcionarios de la empresa.</li> <li>5) Revisar borradores o escritos de contestación, de demandas judiciales.</li> <li>6) Analizar y firmar toda correspondencia que recibe y emite la Asesoría Legal.</li> <li>7) Realización de finiquitos laborales, cada vez que se emita una liquidación.</li> <li>8) Revisar que las liquidaciones se efectúen de acuerdo con lo estipulado por la legislación laboral.</li> <li>9) Redactar los contratos de trabajo con el personal, alquiler de propiedad de la empresa y acuerdos de confidencialidad.</li> <li>10) Velar porque los requerimientos fiscales sean siempre cumplidos y asesorar en las auditorias que pueda tener la empresa.</li> </ol>
<b>Funciones Adicionales del puesto</b>	Brindar asesorías y consultorías vía electrónica, así como asistir a reuniones fuera de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

- Asesoría Contable: en este caso, se decide tener como asesor externo a Contador profesional especializado en el tema que lleve los libros obligatorios y Balances de la empresa.

Tabla 55. Descripción de Puesto - Asesoría Contable.

<b>ASESORIA CONTABLE</b>	
<b>Jefe directo:</b>	Gerencia General / Gerencia de Adm. y Finanzas
<b>Supervisión a ejercer:</b>	-
<b>Formación académica:</b>	Contador Público
<b>Años de experiencia:</b>	4 -6 años
<b>Idiomas:</b>	Inglés avanzado
<b>Objetivos del puesto:</b>	Llevar la contabilidad de la empresa, los libros obligatorios, las retenciones y pagos a los organismos correspondientes. Crear los balances.
<b>Conocimientos/Competencias Obligatorias:</b>	Manejo de Softwares informáticos de tipo contable. Indispensable experiencia en manejo de información y normativa contable vigente.
<b>Habilidades deseables:</b>	Persona analítica, con buena comunicación. Honestidad y transparencia en el manejo de los procesos y documentación.
<b>Funciones principales del puesto:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Monitoreo constante de las operaciones de la empresa con el fin de recabar y recopilar información clave.</li> <li>2) Manejo de la información y documentación fiscal de</li> </ol>

Licenciatura en Organización Industrial, UTN-FRCU

	la empresa. 3) Registración contable. 4) Clasificación de las formas de cobro y pago de la empresa. 5) Preparar y presentar informes financieros cuando la empresa así lo requiera. 6) Realizar los estados contables de la empresa, así como también el análisis e interpretación de los mismos. 7) Brindar asesoramiento constante en las cuestiones que la empresa requiera.
<b>Funciones Adicionales del puesto</b>	Asistir a reuniones con la dirección de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

## Nivel de Salarios

Según el Convenio Colectivo de Trabajo N° 123/90 TEXTIL; y el último acuerdo entre el Sindicato de Empleados Textiles de la Industria y afines de la República Argentina (SETIA) y la Federación Argentina de la Industria de la Indumentaria y afines (FAIA).<sup>49</sup> El personal jornalizado se encuentra bajo la siguiente escala salarial:

Figura 38. Escala Salarial según CCT N° 123/90  
**S.E.T.I.A. Sindicato de Empleados Textiles de la Industria y Afines de la R.A. SECRETARIA GREMIAL**  
 Periodo de Vigencia: **Junio 22 a Mayo 2023**

CATEGORIA	Basico Anterior	NUEVOS BASICOS			
	Mayo 22	JUNIO 22	SEPTIEMBRE 22	DICIEMBRE 22	MARZO 23
AUXILIAR "B"	\$ 51.090	\$ 87.332,10	\$ 96.793,07	\$ 107.709,59	\$ 112.803,96
AUXILIAR "A"	\$ 52.803	\$ 89.387,70	\$ 99.071,36	\$ 110.244,83	\$ 115.459,11
EMPLEADO "C"	\$ 54.686	\$ 91.647,30	\$ 101.575,75	\$ 113.031,67	\$ 118.377,76
EMPLEADO "B"	\$ 55.995	\$ 93.218,10	\$ 103.316,72	\$ 114.968,99	\$ 120.406,71
EMPLEADO "A"	\$ 57.393	\$ 94.895,70	\$ 105.176,06	\$ 117.038,03	\$ 122.573,61
ENCARGADO "C"	\$ 58.812	\$ 96.598,50	\$ 107.063,33	\$ 119.138,15	\$ 124.773,06
ENCARGADO "B"	\$ 60.338	\$ 98.429,70	\$ 109.092,91	\$ 121.396,63	\$ 127.138,36
ENCARGADO "A"	\$ 62.555	\$ 101.090,10	\$ 112.041,52	\$ 124.677,79	\$ 130.574,71
CAPATAZ "C"	\$ 64.715	\$ 103.682,10	\$ 114.914,32	\$ 127.874,59	\$ 133.922,71
CAPATAZ "B"	\$ 67.089	\$ 106.530,90	\$ 118.071,74	\$ 131.388,11	\$ 137.602,41
CAPATAZ "A"	\$ 69.644	\$ 109.596,90	\$ 121.469,89	\$ 135.169,51	\$ 141.562,66

Fuente: setia.org.ar

La empresa decide, en base a la escala salarial según el CCT adoptado, elaborar una propia escala promedio, dividida en 3 ítems; Remuneración Alta, Remuneración Media y Remuneración

<sup>49</sup> SETIA. (2023). Escala Salarial Junio 2022 - Mayo 2023 [Archivo PDF]. Recuperado de <http://setia.org.ar/pdf-setia/gremiales/convenio123-90/Escala%20salarial%20junio22-Mayo%202023%20FE%20DE%20ERRATAS.pdf>

Operativa. Dicha escala se crea con el fin de unificar y adaptarse a la estructura formal de la organización.

Tabla 56. Escala Salarial de JACKER SRL.

<b>Tipo de salario</b>	<b>Nivel Jerárquico</b>	<b>Monto</b>
Remuneración Alta	Gerentes	\$395.000
Remuneración Media	Encargados	\$247.000
Remuneración Operativa	Operarios (Producción, Mantenimiento, Limpieza y Almacén)	\$205.000

Fuente: Elaboración propia.

Además del salario básico, los tres niveles contarán con la posibilidad de recibir distintos beneficios, entre los cuales se pueden destacar: bonos por productividad y antigüedad, capacitaciones, viáticos y gastos por transporte; y compensaciones no monetarias.

En cuanto a los asesores externos, sus honorarios se van a definir tomando un promedio de lo que se paga en el mercado al día de la fecha. Se decide implementar esta forma de determinar el sueldo ya que no todos los sectores cuentan con convenios acerca de los honorarios que se debe pagar al profesional en cuestión, dicho esto;

- El asesor legal recibirá un honorario mensual de: \$90.000
- El asesor Contable recibirá un honorario mensual de: \$90.000

## **Capacitaciones**

### **Inducción**

En el inicio de las actividades de la empresa se realizará una capacitación técnica, con profesionales experimentados en el rubro acompañados del jefe de producción, con la finalidad de transmitir la manera de realizar el proceso de manera correcta y resolviendo consultas e inquietudes de los operarios.

El tipo de modalidad de capacitación a emplear será de formación para el caso de contratar empleados sin experiencia en el rubro, y servirá de perfeccionamiento/complementación para aquellos que sí tengan.

En el caso de la explicación del proceso estará dirigido a todos los integrantes de la empresa, ya que todos deberán estar informados acerca del proceso de productivo y así de esta manera poder participar en la toma de decisiones en oportunidades de mejora, pero en el caso de la práctica y el uso de los equipos y herramientas solo irá dirigido a los operarios de producción.

Tabla 57. Plan de capacitación para la inducción de personal

Tema general: Proceso Productivo	Subtema	Tipo	Modalidad	Tiempo (Minutos)
Etapa de Corte	1- Preparación de las telas. 2- Tecnología de corte. 3- Puesta a punto de Maquina y Software. 4- Corte de piezas. 5- Mantenimiento y limpieza del equipo.	Seminario - Programa	Presencial	40
Etapa de Costura	1- Puesta a punto de las máquinas. 2- Tipos de máquinas y funciones. 3- Control de costuras. 4- Acondicionamiento y mantenimiento.	Seminario - Programa	Presencial	50
Etapa de Fusionado	1- Tejidos a fusionar 2- Objetivo e importancia dentro del proceso 3- Temperaturas críticas 4- Mantenimiento del equipo	Seminario - Programa	Presencial	40
Etapa de Termosellado	1- Temperaturas críticas. 2- Control de termosellado. 3- Tecnología. 4- Mantenimiento.	Seminario - Programa	Presencial	60
Etapa de Planchado	1- Uso del equipo. 2- Importancia de presentación. 3- Temperaturas críticas. 4- Mantenimiento.	Seminario - Programa	Presencial	30
Embalaje	1- Correcto embalaje 2- Protección del producto final 3- Correcto almacenado 4- Mantenimiento de almacenes.	Seminario - Programa	Presencial	40

Fuente: Elaboración propia

### Prevención

Se llevará a cabo un plan anual de capacitación para abordar la temática de Seguridad e Higiene Laboral, organizado por profesionales contratados. Dicha capacitación tiene por objeto la concientización de los operarios, de toda la organización, acerca de la correcta manipulación y el uso de los elementos de protección personal (EPP), evacuación, riesgos en el trabajo, primeros auxilios y reanimación cardiopulmonar (RCP), ergonomía laboral.

Tabla 58. Plan de capacitación para prevención

Fecha	Tema general:	Subtema	Tipo	Modalidad	Tiempo (Minutos)
10/01/2022	Seguridad e Higiene	Protección personal - Riesgos - Evacuación	Seminario - Practica	Presencial	120

14/03/2022	Seguridad e Higiene	Primeros Auxilios - RCP	Seminario - Practica	Presencial	90
06/06/2022	Seguridad e Higiene	Ergonomía	Seminario - Practica	Presencial	60
22/08/2022	Reunión final	Conclusiones – Puestas en común - Inquietudes	Seminario	Hibrida	60

Fuente: Elaboración propia.

## **Proceso de Selección de Personal**

El gerente de Recursos Humanos en conjunto con el Encargado del Área, realizarán la selección del personal de la empresa. El proceso se desarrollará de la siguiente manera:

### **Publicación de la búsqueda**

Una vez definidos los requisitos y lineamientos que se deben cumplir en cada puesto de trabajo. Se publicarán las vacantes en diferentes plataformas, como páginas web de la empresa y externas, redes sociales de la empresa, y se enviarán mails a universidades detallando los requisitos; en este último caso, será dirigido exclusivamente a alumnos avanzados.

Los interesados deberán enviar su Curriculum Vitae al correo electrónico indicado. El mismo es [recursoshumanos@jacker.com.ar](mailto:recursoshumanos@jacker.com.ar). El tiempo estipulado para la recepción de CVs es de 15 días a partir de la publicación.

### **Recepción y revisión de CVs**

Una vez transcurrido el tiempo de recepción de curriculums, se comienza con el proceso de revisión y selección de los candidatos cuyo perfil se ajuste a los requisitos publicados en el anuncio. La duración del proceso será de 10 días hábiles. Luego de una evaluación preliminar entre el Gerente de RRHH y el Encargado de área, se dará a visto a los postulantes seleccionados y se pactará día, horario y modalidad de la entrevista.

### **Entrevista y selección**

El gerente de Recursos Humanos y el Encargado del área realizarán una entrevista individual a cada candidato, la duración de la misma será de aproximadamente 30 minutos y se desarrollará, dependiendo el caso, de forma presencial o virtual.

Una vez finalizada la ronda de entrevistas, se procederá a seleccionar a un mínimo de 3 candidatos para continuar con el proceso de selección.

el paso siguiente es, dar aviso a los candidatos que continúan en el proceso de selección para realizar una segunda entrevista, en este caso las entrevistas serán de forma presencial en las instalaciones de la empresa.

Finalizada la segunda ronda de entrevistas, se volverá a analizar los perfiles de los candidatos y se seleccionará a uno de ellos.

Se le dará aviso al candidato seleccionado para informarle que continúa el proceso de selección.

A los candidatos que no fueron seleccionados, tanto de la primera como segunda ronda de entrevistas, se les informará que no continúan en el proceso de selección, una vez que el puesto esté cubierto.

### **Examen Psicotécnico y Médico**

El candidato seleccionado deberá realizar un examen psicotécnico que será llevado a cabo por un profesional de Psicología contratado por la empresa, con el fin de conocer más detalles de comportamiento en el ámbito laboral y personal del candidato.

A su vez el candidato deberá realizarse un chequeo médico preventivo para conocer su estado de salud. ambos estudios serán costeados por la empresa y el candidato deberá realizárselos con los profesionales definidos por la organización.

Una vez realizados ambos exámenes, si los resultados son favorables el candidato será incorporado a la empresa mediante un contrato de plaza fija, en caso contrario se volverá a iniciar la búsqueda.

### **Incorporación**

El gerente de Recursos Humanos le hará una inducción al candidato, realizando un recorrido por la empresa para que se interiorice con las diferentes áreas de trabajo, le informará las actividades de la empresa, se le realizará una presentación con el resto del personal y le mostrará su puesto de trabajo y las tareas que deberá realizar en el mismo.

# GESTION DE LA CALIDAD

## Misión y visión

### Misión

Ofrecer una línea de camperas deportivas & outdoor que cuenten con la máxima calidad, diseños cómodos y modernos; procesos con alto grado de innovación tecnológica y a precios competitivos, de este modo mejorar la calidad de vida de nuestros clientes. Siempre incorporando capital humano calificado y jóvenes talentos que aporten ideas disruptivas, ofreciéndoles la posibilidad de desarrollarse y crecer.

### Visión

Lograr consolidarnos como una empresa nacional reconocida en la producción y comercialización de camperas deportivas & outdoor con altos estándares de calidad; y competir a la par de marcas internacionales de renombre en el rubro.

### Valores

- **Integridad:** trabajamos con honestidad, compromiso y somos fieles a nuestros principios
- **Calidad:** aseguramos la calidad de nuestros productos, reforzando lazos con nuestros proveedores y adoptando los más altos estándares en la selección de materias primas; y en los procesos productivos y administrativos que llevamos a cabo en la empresa.
- **Innovación:** Fomentamos el desarrollo e innovación de nuestros productos, ofreciendo prendas que satisfagan la necesidad de nuestros clientes y estamos siempre preparados para afrontar los cambios.
- **Seguridad:** cuidamos a nuestros empleados brindándoles las herramientas y elementos de seguridad adecuados, creando espacios de trabajo seguros y confiables; por otro lado, cuidamos a nuestros clientes brindándoles productos seguros y duraderos.
- **Trabajo en equipo:** Trabajamos con los mejores profesionales, direccionando todas nuestras fuerzas hacia el cumplimiento de objetivos y metas conjuntas, propiciamos el buen ambiente laboral, descontracturando y cuidando las relaciones interpersonales entre todos

*Licenciatura en Organización Industrial, UTN-FRCU*

nuestros empleados. En JACKER nos proponemos disfrutar del trabajo que hacemos y así lograr los mejores resultados.

## **Política de Calidad**

La política de calidad adoptada por JACKER se basa en lograr obtener los más elevados estándares tanto en los procesos como en los productos, lo que determinará nuestra capacidad de alcanzar y superar las necesidades y expectativas de los clientes.

La empresa asume el compromiso de la preservación y desarrollo del capital humano, promoviendo un ambiente de trabajo agradable y seguro, posibilidades de desarrollo y crecimiento.

Estas políticas se llevarán a cabo a través del compromiso de JACKER con la mejora continua en todas las actividades e incumbencias de la empresa.

### **Objetivos referentes a calidad**

- Mantener un monitoreo constante de los niveles de satisfacción de los clientes tanto internos como externos asegurando la armonía a lo largo de toda la cadena de suministro.
- Velar por la mejora de los procesos, trabajando en conjunto con proveedores y clientes para lograr relaciones mutuamente beneficiosas.
- Brindar al Capital Humano las condiciones laborales adecuadas para su crecimiento tanto personal como profesional dentro de la empresa.

## **ISO 9001**

JACKER decide determinar sus procesos y procedimientos implementando un Sistema de Gestión de Calidad basado en los requisitos que establece la Norma ISO 9001 con la finalidad de certificar la misma en proyectos posteriores.

Se considera a esta estrategia, una forma de lograr y demostrar la capacidad de la empresa para cumplir con los requisitos y expectativas de los clientes.

## Procedimientos

### Descripción del proceso de Compras

	<b>Instrucción de Procedimiento</b>	PG.COM.001
	<b>Gestión de Compras</b>	Revisión
	<b>Sistema de Gestión de Calidad</b>	Fecha: 10/05/2022

#### Objetivo

Asegurar que todos los materiales y servicios adquiridos por la empresa JACKER S.R.L., cumplan con las solicitudes de compra especificadas por los clientes internos y se ajusten a sus necesidades, procurando su disponibilidad en tiempo y fecha adecuados.

#### Alcance:

Se extiende a las actividades de abastecimiento de productos que generen mayor impacto en la posterior realización del producto final.

#### Abreviaturas y definiciones

**SGC:** Sistema de Gestión de Calidad.

**OC:** Orden de Compra.

**Proveedor:** Organización que proporciona un producto.

**Producto:** Todo producto es un bien o servicio que surge como resultado de la combinación de los insumos que requiere su producción.

**Requisito:** Condición necesaria para algo.

#### Responsables

- El Responsable de Compras es el encargado del cumplimiento y aplicación del presente documento.

- Los responsables de área y personal de Oficina Técnica y de Diseño son los encargados de detectar las necesidades de material, equipos y/o servicios, y de solicitar su adquisición al responsable de Compras.
- El Responsable de Depósito debe controlar la mercadería recibida, para que cumpla con los requisitos especificados.
- El Encargado de Compras debe controlar que el Remito recibido coincida con la Orden de Compra emitida.

#### Descripción del proceso

- **Detección de las necesidades de compra**

La necesidad de compra de un material deriva del normal funcionamiento de la empresa, siendo los responsables de área quienes deben emitir las correspondientes solicitudes. Se debe utilizar el formulario de pedido de materiales, correspondiente al nuevo lote producción, la solicitud debe incluir la siguiente información:

- *Fecha de pedido*
- *Artículo, material, descripción*
- *Cantidad requerida*
- *Nombre de quien solicita*
- *Lote de producción al cual se destina el material*
- *Fecha de recepción estimada*

Queda bajo criterio de quien solicita, incluir mayor grado de detalle en el pedido realizado o mediante una vía secundaria, a fin de agilizar la gestión de la compra.

A partir de ello, el Responsable de Compras debe tomar conocimiento acerca del stock existente en el Depósito y realizar los pedidos para cubrir el stock de material en el Depósito.

#### Identificación del proveedor

En concordancia con los productos a comprar, el Responsable de Compras debe realizar la identificación de los proveedores que mejor se adapten a las necesidades de compra, y generar los pedidos de cotización.

Queda a criterio del Responsable de Compras, omitir el pedido cuando:

- No exista disponibilidad de diversos proveedores a los cuales consultar
- La trayectoria y confianza de los mismos sea garantía de un suministro de calidad
- Sea necesario un abastecimiento inmediato

Cada cotización deberá ser evaluada, en busca de lograr las mejores condiciones comerciales que cumplan con los requisitos especificados y confirmar la más idónea.

#### Generación de Orden de Compra

Una vez aprobada la compra, el responsable de área deberá emitir la correspondiente OC, generada por el software de gestión a disposición, con su respectiva numeración para su identificación. El documento de OC deberá contener la siguiente información:

- Fecha y número de pedido.
- Datos del proveedor.
- Datos del transporte.
- Descripción del material (tipo, formato en el que se transporta, cantidad).
- Precio y/o referencia al presupuesto generado por el proveedor, detallando la moneda utilizada.
- Plazo de entrega estimado.
- Aclaraciones o notas complementarias.

#### Recepción y control de los productos comprados

Al momento de llevar a cabo la recepción del material comprado, se debe controlar el cumplimiento entre los requisitos de compra especificados y las condiciones físicas en que se encuentra.

#### Control de requisitos especificados

Encargado de Depósito y/o el Encargado de Compras deben comparar que la cantidad de bultos declarados por la empresa de transporte sea la misma que la recibida. Si cumple, debe estampar el sello que lo evidencie “CONTROLADO”

El Encargado de Compras debe comparar el remito entregado por el proveedor con los parámetros definidos en la OC, para validar el cumplimiento de los requisitos especificados.

En caso de que los bultos, materiales o productos recibidos no cumplan con lo convenido, se deberá iniciar una “no conformidad” al proveedor, aclarando la especificación no cumplida por la que se rechaza, o el defecto o la falla encontrada.

#### Control de condiciones físicas

El responsable de depósito y/o el encargado de compras deben revisar la coincidencia de los ítems definidos en el remito, con el producto recibido, teniendo en cuenta cantidad, calidad y estado del producto.

Si todo es correcto, el encargado de Compras debe dar el alta al remito dentro del software de gestión que se utilice en el sector, especificando el material. El documento se sella, firma y archiva. En caso de existir algún tipo de incidencia, debe registrar en el remito e iniciar el tratamiento necesario.

En el caso de que el material recibido sea destinado a producción, por ende, se requiere controlar la trazabilidad, se debe comprobar que tenga transcripto el número de lote; caso contrario se debe reescribir.

En cualquier caso, el material, equipo o información recibida, deben permanecer en un lugar seguro; debiendo ser preservados de forma adecuada de los efectos medioambientales para evitar cualquier tipo de deterioro.

#### Comunicación

Una vez que el producto recibido haya aprobado los controles físicos y de documentación, el Responsable de la compra debe comunicar tal situación al solicitante del mismo.

<b>Elaborado/Modificado por:</b>	<b>Revisado y Aprobado por:</b>
Responsable de Compras	Responsable de Gestión de Calidad
Fecha: 10/05/2022	Fecha: 10 /05/2022

## Descripción del proceso de Actuación en caso de Accidente e Investigación

	<b>Instrucción de Procedimiento</b>	PG.HYS.001
	<b>Actuación en caso de accidente</b> <b>Sistema de Gestión de Calidad</b>	Revisión Fecha: 10/05/2022

### Objetivo

Establecer los lineamientos para actuar en caso de accidente, tanto dentro del taller como en obra y para la investigación de sus causas, con el propósito de reducir su reincidencia.

### Alcance

Es aplicable todo accidente ocurrido al personal propio de Jacker S.A., o contratado a su nombre.

### Abreviaturas y definiciones

**ISO:** International Standard Organization;

**IP:** Instrucción de Procedimiento;

**HYS:** Higiene y Seguridad.

### Responsables

Se contará con un asesor en Seguridad e Higiene, quién en conjunto con el Jefe de Producción se responsabilizará del cumplimiento del presente procedimiento.

### Descripción

El personal de la empresa contará con una Aseguradora de Riesgos de Trabajo, denominada Swiss Medical ART. Ante un caso de un accidente se debe proceder de la siguiente manera para la atención medica asistencial:

- Realizar la denuncia en la compañía completando el formulario otorgado por la aseguradora y enviarlo al email: siniestros.denuncias@smg.com.ar

- Llamar al 0810-333-3764 disponibles las 24 horas los 365 días del año, al comunicarse le tomarán la denuncia (otorgándole un número de siniestro) y le informarán cual es el prestador más cercano al lugar donde se encuentre el accidentado, para su traslado, al igual que le comunicarán cuales son las farmacias a las que pueden concurrir por medicamentos.

### Investigación de Causas

Una vez que fue asistida la persona accidentada, se debe completar un registro de investigación. Se trata de un formulario interno de investigación de accidentes, en el cual se detallará de manera clara y concisa la forma, momento y contexto en que ocurrió el accidente, con la finalidad de estudiar la causa del mismo y en base a eso realizar acciones correctivas.

Es muy importante contar con testigos del accidente y redactar las sugerencias de mejoras a aplicar para evitar que el siniestro se repita.

### Registros y Anexos

RG.HYS.001 Formulario interno de investigación de accidentes

<b>Elaborado/Modificado por:</b>	<b>Revisado y Aprobado por:</b>
Asesor en Seguridad e Higiene	Responsable de Gestión de Calidad
Fecha: 10/05/2022	Fecha: 10 /05/2022

### Control de calidad de pre-producción

#### Control de calidad de telas

Al igual que cualquier etapa del proceso productivo, el control pre-producción es esencial para lograr un producto final de calidad.

La materia prima principal de este proyecto es por excelencia, la tela; por ende, se debe de asegurar una serie de estándares a cumplir.

#### **Estándares físicos:**

- Pruebas de resistencia: consisten en evaluar las características de duración y resistencia del textil para que puedan proteger al usuario en diferentes circunstancias. Algunas de ellas son; Elongación y recuperación del tejido; resistencia a la rotura (ASTM D5034<sup>50</sup>);

<sup>50</sup> Sociedad Americana para Pruebas y Materiales

resistencia al rasgado (ASTM D2261); resistencia al deslizamiento de hilos en la costura (ASTM D2261).

- **Pruebas de Solidez de color:** se realizan para evaluar la calidad y durabilidad del color en el tejido. Algunas de ellas son; Solidez del color al frote (AATCC 8<sup>51</sup>); Solidez del color frente al lavado doméstico (AATCC 61); Solidez del color en exposición a la luz (AATCC 16 e ISO 52105 53B04); Solidez del color frente a la transpiración (AATCC 15).
- **Pruebas para procesos químicos:** Se utilizan para determinar si un textil puede ser expuesto a condiciones cambiantes: altas temperaturas, y cómo fusionarse con otras telas o la sublimación de la misma. Algunas de ellas son; Prueba de fusionado; Prueba de sublimación.
- **Prueba de desgaste:** En este caso, se utiliza la prueba del Pilling, que determina la tendencia a la formación de “bolitas” o modificación superficial de los tejidos (ISO 12945 e ISO 12947 – 1)<sup>54</sup>

### **Abreviaturas y definiciones:**

**E:** Error<sup>55</sup>

**% de aceptación:** estándar mínimo que deberá cumplir el material para ser incorporado al proceso productivo

**N° de Muestras:** total de muestras representativas al lote de compra

Tabla 59. Parámetros de Calidad - Textiles

Tipo de Ensayo	N° de Muestras	Según Norma	% de aceptación
Elongación del tejido	10% del lote a Adquirir	ASTM D5034	E < 4%
Resistencia a Rotura	10% del lote a Adquirir	ASTM D5034	E < 4%
Resistencia a Rasgado	10% del lote a Adquirir	ASTM D2261	E < 4%
Resistencia al deslizamiento de hilos	10% del lote a Adquirir	ASTM D2261	E < 4%
Solidez de color al Frote	10% del lote a Adquirir	AATCC 8	E < 1%
Solidez de color frente al Lavado Doméstico	10% del lote a Adquirir	AATCC 61	E < 9%
Solidez de color frente a Exposición Solar	10% del lote a Adquirir	AATCC 16; ISO 105 B04	E < 3%
Solidez de color frente a la transpiración	10% del lote a Adquirir	AATCC 15	E < 1%

<sup>51</sup> Asociación Estadounidense de Químicos y Coloristas Textiles

<sup>52</sup> Conjunto de estándares con reconocimiento internacional que fueron creados con el objetivo de ayudar a las empresas a establecer unos niveles de homogeneidad en relación con la gestión, prestación de servicios y desarrollo de productos en la industria

<sup>53</sup> Este parte de la Norma ISO 105 describe un método para la determinación de la resistencia del color de los textiles de cualquier naturaleza, excepto floca, frente a la acción de la intemperie simulada en una cámara equipada con una lámpara de arco de xenón.

<sup>54</sup> Lafayette. (s.f.). ¿Cuáles son las principales pruebas de calidad en la industria textil? Recuperado de <https://www.lafayette.com/cuales-son-las-principales-pruebas-de-calidad-en-la-industria-textil/>

<sup>55</sup> Diferencia entre una medida estimada y el resultado del valor verdadero mensurado

Prueba de fusionado	10% del lote a Adquirir	-	E < 1%
Prueba de sublimación	10% del lote a Adquirir	-	E < 9%
Prueba de Pilling	10% del lote a Adquirir	ISO 12945; ISO 12947 – 1	E < 2%

Fuente: Elaboración propia.

Todos los puntos anteriormente detallados serán tenidos en cuenta frente a la selección y evaluación de proveedores, se exigirá que la materia prima requerida por la empresa cumpla con los estándares solicitados. En los casos en que algún material no cumpla con los requisitos de alguna de las pruebas se realizará un informe (RG.CAL.00x) y se otorgará al proveedor en cuestión, un tiempo de 8 días hábiles para corregir el material y que vuelva a ser sometido a pruebas. En caso de no cumplir con las expectativas deseadas en una segunda instancia será motivo de descarte del lote de manera definitiva.

Si la situación se reitera en más de una oportunidad se procederá a terminar la relación con el proveedor en cuestión, siempre teniendo otras alternativas.

Estas medidas planteadas por JACKER SRL están relacionadas con la búsqueda de mantener los estándares de calidad estipulados en todas las etapas que comprenden la producción, lo que asegura obtener un producto aceptado y valorado por los clientes.

Tabla 60. Ficha de No Conformidad ante un control de Materia Prima que no cumpla con los estándares

	<b>Ficha No Conformidad</b>	RG.CAL.00x
	<b>Control de Calidad</b>	Fecha:
	<b>MP</b>	Controlado por:
Código lote:	Proveedor:	
	Producto:	
Muestra tomada:	Volumen del Lote:	
Control al que fue sometido el material	CONFORMIDAD (Si/No)	Observaciones/Detalle

Revisado por:		
Firma quien controló	Firma quien revisó	Firma Proveedor/Transportista

Fuente: Elaboración propia.

## Norma IRAM 75300: Designación de talles para la indumentaria

### **IRAM 75300 -1**

Esta norma indica de forma clara y precisa cómo medir la parte del cuerpo correspondiente a la medida principal como la cintura, la cadera, el tórax o el contorno de la mano, entre otros. Se destaca que la Norma IRAM 75300-1 recomienda una tabla de talles de medidas corporales, bajo ningún concepto limitativas.

Esto es esencial al momento de definir el diseño de las prendas, ya que todas las personas son diferentes, con distinta contextura y morfología.

### **IRAM 75300 -2**

Esta norma detalla qué medidas principales y secundarias son preponderantes de acuerdo con los tipos de prenda.

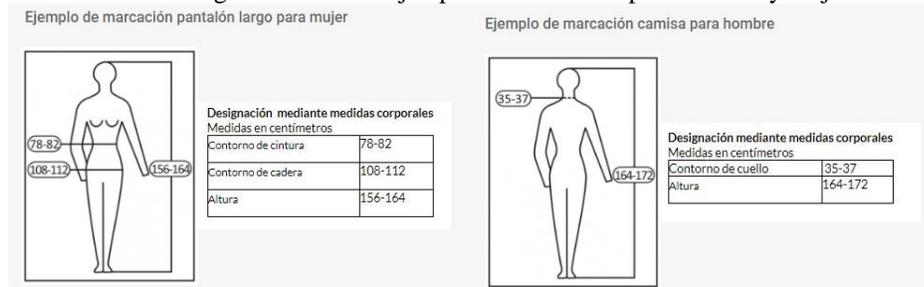
### **IRAM 75300 -3**

Brinda las tablas de medidas corporales contemplando la flexibilidad en las combinaciones de estas, para que la identificación de las distintas mensuras en las etiquetas sea lo más sencilla posible. Sugiere rangos que pueden variar entre 4cm y 8 cm según las prendas, pero siempre estarán cerca de las medidas reales que tiene cada cuerpo.

Detallados todos los conceptos anteriores, IRAM propone un pictograma que representa el cuerpo humano, para lograr una visualización simple.<sup>56</sup>

<sup>56</sup> IRAM (2021). Normas IRAM. Recuperado de <https://www.iram.org.ar/novedades/1347-2/#:~:text=La%20norma%20IRAM%2075300%2D1,de%20la%20mano%2C%20entre%20otros>.

Figura 39. Ejemplo de marcación para hombre y mujer



Fuente: iram.org.ar

## Control de calidad de Producción

### Control de Corte

El control en la etapa de corte se realiza de forma digital y manual, la máquina de corte posee un sensor que funciona de manera precisa y detecta cualquier tipo de falla en el corte, lo que genera que el láser se detenga inmediatamente. Luego se realiza un control de calidad visual, para asegurar que no existen desperfectos en el corte que puedan llegar a afectar los siguientes pasos del proceso de producción.

### Control de Costura, fusionado y termosellado

Se realizarán los controles mediante pruebas de resistencia, en las cuales se someterá la prenda a diferentes instancias, donde se podrá corroborar si los tres procesos fueron realizados correctamente.

En primer lugar, se deberá graduar las máquinas de coser para realizar la costura apropiada, esto se realiza mediante el software que incorporan y de acuerdo a los parámetros establecidos.

En segundo lugar, se deberá graduar la temperatura de las máquinas de fusionado y termosellado, este paso es crucial para evitar dañar la tela, ya que una temperatura demasiado alta podría quemarla, en contraposición una temperatura demasiado baja, no permitiría la unión de las partes.

### Control de producto final

El control final de la prenda se realizará de forma tercerizada, estará a cargo de la empresa QIMA<sup>57</sup>, dedicada a realizar controles de calidad de excelencia y con equipamiento de última generación.

Una vez terminada una partida de producción, se seleccionará una muestra representativa y se enviarán a los laboratorios de QIMA, los inspectores realizarán los siguientes controles:

- Prueba APEO: Es una prueba que se realiza en textiles no conformados 100% por fibras naturales, ya que luego de pasar por diferentes procesos químicos desprenden tóxicos que, si no se controlan, podrían ser dañinos para la salud tanto humana como animal y ambiental.
- Estabilidad dimensional: Par, estiramiento y recuperación, y la contracción
- Rendimiento: abrasión o Pilling
- Pruebas de tiempo: a prueba de agua, a prueba de viento, temperatura
- Verificación de firmeza de color (CF a la luz, el sudor, la saliva, el agua, lejía, etc.)

Una vez realizadas las pruebas pertinentes, la empresa emite un informe (Ver ejemplo en Anexo C) que habilita o no, la confección de la prenda, según sus estándares modelos y las necesidades de JACKER SRL.

Si el informe habilita la producción, se continúa con la misma. De no ser así se corrigen los errores para no generar futuros problemas.

La decisión de tercerizar el control de calidad final se debe a que por parte de la dirección de JACKER SRL se infiere que los costos de incorporar un laboratorio en la empresa, con sus respectivos profesionales a cargo, y tecnología de punta; superan ampliamente el costo estimativo para la realización del presente proyecto de inversión. En cambio, el costo del servicio abonado a QIMA es un valor representativo al que se decide acceder para poder brindar productos de la mejor calidad posible.

La duplicidad de controles entre la materia prima y el producto final se debe a que la

### **Puntos Críticos de Control**

Los puntos críticos que determinan, la prenda se confeccionó en perfectas condiciones son:

---

<sup>57</sup> QIMA. (s.f.). Who we are. Recuperado de <https://www.qima.es/who-we-are>

- Costuras saltadas, irregulares o costuras sin hilo<sup>58</sup>
  - Control mediante software de la máquina de coser y visual
  - Ambos controles se realizan en la totalidad diaria de camperas producidas
  - Los parámetros de costura están sujetos a la cantidad de puntadas por pulgada que pueda realizar la máquina, en este caso el requisito de aceptación es entre 7 y 8 puntadas por pulgada.
  - El parámetro para puntadas irregulares o saltadas es 0 (cero), es decir no hay margen de error.
  - En el caso de que la prenda presente alguna incongruencia con los parámetros planteados anteriormente, será separada de la línea de producción para luego ser desarmada y confeccionada nuevamente de la manera correcta.
- Fusionado inconcluso, telas mal adheridas
  - Control mediante software de la máquina de fusionado y visual
  - Ambos controles se realizan en la totalidad diaria de camperas producidas
  - La fusión de las telas dependerá de la presión y temperatura a la que se someta a la prenda. La temperatura deberá encontrarse en un rango de 120° a 160°, la presión sometida se encontrará entre 1kg y 4Kg y el tiempo de trabajo en el que se aplicarán ambos factores será de 8 segundos a 15 segundos. Todos estos parámetros serán controlados y ejecutados por la máquina de fusionado y su software de trabajo.
  - En cuanto al control visual, se realizará utilizando una lupa, para observar minuciosamente los puntos de fusión y corroborar que no haya quemaduras, roturas, deformación o decoloración del textil.
  - En el caso de que la prenda no se encuentre dentro de los parámetros especificados, se separará de la línea de producción y si el resultado del proceso no coincide con un deterioro del textil, se vuelve al inicio del proceso para volver a confeccionar. En caso contrario se desecha la prenda.

---

<sup>58</sup> Se denomina así a las costuras que por diversas razones no se terminan de realizar, es decir como resultado solo se obtienen las puntadas, pero sin hilo.

- Termosellado a la temperatura errónea, dando como resultado una prenda quemada, despegada o pegada a medias.
  - Control mediante software de la máquina de Termosellado y visual
  - El termosellado de las partes intervinientes (al igual que en el fusionado) dependerá de la temperatura y presión a las que se sometan. Al tratarse de un tejido cien por ciento poliéster y cierres de nylon monofilamento, el trabajo debe ser muy preciso ya que una temperatura por encima de la estipulada podría dañar ambas partes, mientras que una temperatura menor, si bien no cumpliría con el objeto de producción, no dañaría las partes de la prenda.

El rango de temperatura es de 150° a 180°, ambos materiales se unen mediante un pegamento de resina que, sometido al calor, logra un efecto impermeable.
  - Respecto al control visual, una persona se encargará de revisar minuciosamente la prenda en busca de roturas, quemaduras o desprendimiento de las piezas.
  - En caso de que la preda no cumpla con los estándares establecidos, si no presenta modificaciones físicas que signifiquen deterioro del textil, la prenda vuelve al inicio del proceso para ser confeccionada de manera correcta, en caso contrario se descarta.

Los antes mencionados puntos críticos son elegidos a partir del resultado que, su mala ejecución, tendría sobre la prenda terminada. Es decir, en el caso que las tareas detalladas no sean debidamente controladas, la prenda podría sufrir cambios físicos como desprendimiento de sus partes, quemaduras o roturas en diferentes puntos. Es por este motivo que se decide determinar dichos puntos críticos y no otros pasos del proceso productivo.

## **Normas de Calidad incorporadas por la competencia**

### The North Face

La empresa The North Face cuenta, entre otras, con una certificación propia denominada Responsible Down Standard (RDS)<sup>59</sup>, sistema de indicadores de sustentabilidad global dirigido a la certificación del bienestar animal y al control de la trazabilidad en la cadena de suministro en transporte, derechos humanos y medio ambiente.

### Patagonia

La empresa Patagonia, certifica la Norma de desempeño H2No. La norma de desempeño H2No es el punto de referencia que indica una mejor impermeabilidad, respirabilidad y durabilidad.<sup>60</sup>

---

<sup>59</sup> ComunicaRSE. (2017, 13 de diciembre). The North Face desarrolló su propio estándar de certificación. Recuperado de <https://www.comunicarseweb.com/biblioteca/north-face-desarrollo-su-propio-estandar-de-certificacion>

<sup>60</sup> Patagonia Argentina. (s.f.). Norma de desempeño H2No@. Recuperado de <https://patagonia-ar.com/pages/norma-de-desempeno-h2no>

## ESTUDIO ECONOMICO

### Inversiones

Para llevar a cabo la operación de la empresa, se requieren distintos tipos de inversiones que serán detallados a continuación.

Todos los Costos que se muestran se expresan en pesos argentinos.

#### Costo de máquinas

Detalle de la maquinaria necesaria para llevar a cabo el proceso productivo de la empresa.

Si bien los valores se muestran en pesos, se hace una conversión a un dólar a la fecha 12/04/2023 de USD 1 = \$220.75.

Tabla 61. Costo de maquinarias

Máquina	Precio Unitario	Cantidad	Subtotal
Máquina de corte por láser M-1200	\$ 5.077.250,00	1	\$ 5.077.250,00
Etiquetadora textil	\$ 71.302,25	2	\$ 142.604,50
Fusionadora Textil	\$ 4.058.488,75	1	\$ 4.058.488,75
Máquina de coser Brother recta	\$ 162.501,76	3	\$ 487.505,27
Overlock Remalladora	\$ 203.237,89	3	\$ 609.713,67
Máquina Collareta / Tapa Costura BROTHER	\$ 196.153,34	4	\$ 784.613,38
Máquina de Coser Atracadora	\$ 290.466,35	1	\$ 290.466,35
Máquina de termosellado	\$ 411.102,87	1	\$ 411.102,87
Compresor de aire	\$ 64.812,20	1	\$ 64.812,20
Equipo de planchado a vapor	\$ 631.345,00	1	\$ 631.345,00
Impresora de etiquetas textil	\$ 222.957,50	1	\$ 222.957,50
Palletizadora	\$ 2.364.232,50	1	\$ 2.364.232,50
<b>Total</b>	<b>\$ 13.753.850,42</b>	<b>20</b>	<b>\$ 15.145.091,99</b>

Fuente: Elaboración propia

#### Costo de muebles y equipos de oficina

Tabla 62. Costo de Muebles, útiles y Equipos de oficina

Detalle	Cant.	Ud.	P.U	P.T
Escritorios	11	U	\$ 36.135,78	\$ 397.493,58
Pc de escritorio Hp Aio	6	U	\$ 185.009,64	\$ 1.110.057,84
Notebook Acer A515 - Intel Core I5	3	U	\$ 195.800,00	\$ 587.400,00
Celular Samsung A23	8	U	\$ 89.000,00	\$ 712.000,00

Licenciatura en Organización Industrial, UTN-FRCU

Sillas de oficina	11	U	\$ 29.278,90	\$ 322.067,90
Mesa de Reuniones	2	U	\$ 45.034,00	\$ 90.068,00
Sofá	1	U	\$ 259.702,00	\$ 259.702,00
Mesa Ratona	1	U	\$ 65.059,00	\$ 65.059,00
Teléfono Fijo	4	U	\$ 3.738,00	\$ 14.952,00
Impresoras	2	U	\$ 62.732,54	\$ 125.465,08
Paquete de herramientas ofimáticas	9	U	\$ 5.854,42	\$ 52.689,78
<b>Total</b>				<b>\$ 3.736.955,18</b>

Fuente: Elaboración propia

### Costos de herramientas

Tabla 63. Costo de Herramientas

Detalle	Cant.	Ud.	P.U	P.T
Etiquetadora textil	2	U	\$ 68.561,60	\$ 137.123,19
Sillas ergonómicas para taller de costura	11	U	\$ 85.334,98	\$ 938.684,78
Carrito para telas	2	U	\$ 188.404,10	\$ 376.808,20
Zorra Hidráulica	1	U	\$ 103.062,00	\$ 103.062,00
Tijeras	20	U	\$ 7.461,76	\$ 149.235,20
Lupas	20	U	\$ 885,73	\$ 17.714,56
Centímetro	20	U	\$ 240,30	\$ 4.806,00
Pinza	20	U	\$ 623,00	\$ 12.460,00
Cúter	20	U	\$ 1.949,10	\$ 38.982,00
Mesas de Reposo de telas	4	U	\$ 96.120,00	\$ 384.480,00
<b>Total</b>				<b>\$ 2.163.355,93</b>

Fuente: elaboración propia

### Costo de Instalaciones

Tabla 64. Costo de Instalaciones

Detalle	Cant.	Ud.	P.U	P.T
Estantería en depósito	6	U	\$ 16.005,76	\$ 96.034,56
Estantería en Oficinas	4	U	\$ 26.235,42	\$ 104.941,68
Instalación de Aire Comprimido	1	U	\$ 391.600,00	\$ 391.600,00
Cámaras de Seguridad	4	U	\$ 20.130,02	\$ 80.520,08
Ventiladores	4	U	\$ 18.850,20	\$ 75.400,80
Iluminación de planta	60	U	\$ 31.326,22	\$ 1.879.573,20
Iluminación de oficinas	30	U	\$ 10.283,06	\$ 308.491,80
Iluminación Exterior	17	U	\$ 14.062,00	\$ 239.054,00
Aire Acondicionado Split LG FC Inverter 3600W	5	U	\$ 231.400,00	\$ 1.157.000,00
<b>Total</b>				<b>\$ 4.332.616,12</b>

Fuente: elaboración propia

Licenciatura en Organización Industrial, UTN-FRCU

## Costo de Elementos de Protección y seguridad

Tabla 65. Costo de Elementos de Protección y Seguridad

Detalle	Cant.	Ud.	P.U	P.T
Matafuego Halon 1kg	3	U	\$ 27.590,00	\$ 82.770,00
Matafuego Halon 2,5kg	1	U	\$ 48.430,24	\$ 48.430,24
Matafuego ABC 5kg	5	U	\$ 1.958,00	\$ 9.790,00
<b>Total</b>				<b>\$ 140.990,24</b>

Fuente: Elaboración propia

## Costo de Rodados

Tabla 66. Costo de Rodados

Detalle	Cant.	Ud.	P.U	P.T
Toyota Hiace L1H1 2.8 TDI Aut	1	U	\$ 5.964.913,50	\$ 5.964.913,50
Citroën Berlingo Furgón 1.6 Business	2	U	\$ 3.478.476,00	\$ 6.956.952,00
<b>Total</b>				<b>\$ 12.921.865,50</b>

Fuente: Elaboración propia

## Gastos de organización

Como se menciona en la etapa de localización, para la realización del presente proyecto se alquilará una nave industrial en el Parque Industrial de Pilar.

Para poder comenzar con las actividades de la empresa, se requiere una adecuación de las instalaciones y acondicionamiento de la nave; los cuales representan los siguientes gastos de organización.

Tabla 67. Gastos de Organización

Detalle	Cant.	Ud.	P.U	P.T
Puesta a punto de la nave	1	U	\$ 25.000.000,00	\$ 25.000.000,00
<b>Total</b>				<b>\$ 25.000.000,00</b>

Fuente: Elaboración propia

## Amortizaciones

Se detallan las amortizaciones de los bienes.

### Amortización de la infraestructura

Tabla 68. Amortización de la puesta a punto de la nave Industrial

*Licenciatura en Organización Industrial, UTN-FRCU*

Detalle	P.T	Amort. (años)	C.A. Amort.
Puesta a punto de la nave	\$ 25.000.000,00	5	\$ 5.000.000,00
<b>Total</b>	<b>\$ 25.000.000,00</b>		<b>\$ 5.000.000,00</b>

Fuente: Elaboración propia

### Amortización de máquinas

Tabla 69. Amortización de Maquinaria

Detalle	P.T	Amort. (años)	C.A. Amort.
Máquina de corte por láser M-1200	\$ 5.077.250,00	10	\$ 507.725,00
Fusionadora Textil	\$ 4.058.488,75	10	\$ 405.848,88
Máquina de coser Brother recta	\$ 487.505,27	10	\$ 48.750,53
Overlock Remalladora	\$ 609.713,67	10	\$ 60.971,37
Máquina Collareta / Tapa Costura BROTHER	\$ 784.613,38	10	\$ 78.461,34
Máquina de Coser Atracadora	\$ 290.466,35	10	\$ 29.046,64
Máquina de termosellado	\$ 411.102,87	10	\$ 41.110,29
Compresor de aire	\$ 64.812,20	3	\$ 21.604,07
Equipo de planchado a vapor	\$ 631.345,00	10	\$ 63.134,50
Impresora de etiquetas textil	\$ 222.957,50	3	\$ 74.319,17
Palletizadora	\$ 2.364.232,50	10	\$ 236.423,25
<b>Total</b>	<b>\$ 15.002.487,49</b>		<b>\$ 1.567.395,01</b>

Fuente: Elaboración propia

### Amortización de muebles y equipos de oficina

Tabla 70. Amortización de Muebles, útiles y Equipos de Oficina

Detalle	P.T	Amort. (años)	C.A. Amort.
Escritorios	\$ 397.493,58	10	\$ 39.749,36
Pc de escritorio Hp Aio	\$ 1.110.057,84	3	\$ 370.019,28
Notebook Acer A515 - Intel Core I5	\$ 587.400,00	3	\$ 195.800,00
Celular Samsung A23	\$ 712.000,00	3	\$ 237.333,33
Sillas de oficina	\$ 322.067,90	10	\$ 32.206,79
Mesa de Reuniones	\$ 90.068,00	10	\$ 9.006,80
Sofá	\$ 259.702,00	10	\$ 25.970,20
Mesa Ratona	\$ 65.059,00	10	\$ 6.505,90
Teléfono Fijo	\$ 14.952,00	3	\$ 4.984,00
Impresoras	\$ 125.465,08	3	\$ 41.821,69
Paquete de herramientas ofimáticas	\$ 52.689,78	5	\$ 10.537,96
<b>Total</b>	<b>\$ 3.736.955,18</b>		<b>\$ 973.935,31</b>

Fuente: Elaboración propia

## Amortización de herramientas

Tabla 71. Amortización de herramientas

Detalle	P.T	Amort. (años)	C.A. Amort.
Etiquetadora textil	\$ 137.123,19	3	\$ 45.707,73
Sillas ergonómicas para taller de costura	\$ 938.684,78	10	\$ 93.868,48
Carrito para telas	\$ 376.808,20	10	\$ 37.680,82
Zorra Hidráulica	\$ 103.062,00	10	\$ 10.306,20
Tijeras	\$ 149.235,20	3	\$ 49.745,07
Lupas	\$ 17.714,56	3	\$ 5.904,85
Centímetro	\$ 4.806,00	3	\$ 1.602,00
Pinza	\$ 12.460,00	3	\$ 4.153,33
Cúter	\$ 38.982,00	3	\$ 12.994,00
Mesas de Reposo de telas	\$ 384.480,00	10	\$ 38.448,00
<b>Total</b>	<b>\$ 2.163.355,93</b>		<b>\$ 300.410,48</b>

Fuente: Elaboración propia

## Amortización de Instalaciones

Tabla 72. Amortización de Instalaciones

Detalle	P.T	Amort. (años)	C.A. Amort.
Estantería en depósito	\$ 96.034,56	10	\$ 9.603,46
Estantería en Oficinas	\$ 104.941,68	10	\$ 10.494,17
Instalación de Aire Comprimido	\$ 391.600,00	10	\$ 39.160,00
Cámaras de Seguridad	\$ 80.520,08	10	\$ 8.052,01
Ventiladores	\$ 75.400,80	10	\$ 7.540,08
Iluminación de planta	\$ 1.879.573,20	10	\$ 187.957,32
Iluminación de oficinas	\$ 308.491,80	10	\$ 30.849,18
Iluminación Exterior	\$ 239.054,00	10	\$ 23.905,40
Aire Acondicionado Split LG FC Inverter 3600W	\$ 1.157.000,00	10	\$ 115.700,00
<b>Total</b>	<b>\$ 4.332.616,12</b>		<b>\$ 433.261,61</b>

Fuente: Elaboración propia

## Amortización de Elementos de Protección y Seguridad

Tabla 73. Amortización de elementos de protección y seguridad

Detalle	P.T	Amort. (años)	C.A. Amort.
Matafuego Halon 1kg	\$ 82.770,00	10	\$ 8.277,00
Matafuego Halon 2,5kg	\$ 48.430,24	10	\$ 4.843,02
Matafuego ABC 5kg	\$ 9.790,00	10	\$ 979,00
<b>Total</b>	<b>\$ 140.990,24</b>		<b>\$ 14.099,02</b>

Licenciatura en Organización Industrial, UTN-FRCU

Fuente: Elaboración propia

### Amortización de Rodados

Tabla 74. Amortización de rodados

Detalle	P.T	Amort. (años)	C.A. Amort.
Toyota Hiace L1H1 2.8 TDI Aut	\$ 5.964.913,50	5	\$ 1.192.982,70
Citroën Berlingo Furgón 1.6 Business	\$ 6.956.952,00	5	\$ 1.391.390,40
<b>Total</b>	<b>\$ 12.921.865,50</b>		<b>\$ 2.584.373,10</b>

Fuente: Elaboración propia

### Costo de materia prima e insumos

Se detallan los diferentes costos en los que la empresa deberá incurrir para la obtención de materia prima e insumos referentes al proceso productivo

#### Costo de materia prima directa – Campera Sport

Tabla 75. Costo de materia prima directa (MPD) - Campera Sport

Detalle	Campera Sport			
	Cantidad	Unidad	Costo Unitario	Costo Total
Materia prima Directa (MPD)				
Tela de poliéster	1,34	m	\$ 997,34	\$ 1.336,44
Tela de red (entre tela)	1,34	m	\$ 1.355,14	\$ 1.815,89
Fibra sintética (relleno)	0	m	\$ -	\$ -
Hilo	178,5	m	\$ 0,12	\$ 21,42
Etiquetas (tela)	1	u	\$ 12,60	\$ 12,60
Cierres	0,7	m	\$ 66,78	\$ 46,75
Puños	2	u	\$ 400,00	\$ 800,00
<b>Total</b>			\$ 2.831,98	<b>\$ 4.033,09</b>

Fuente: Elaboración propia

#### Costo de materia prima directa – Campera Urban

Tabla 76. Costo de materia prima directa (MPD) - Campera Urban

Detalle	Campera Urban

	Cantidad	Unidad	Costo Unitario	Costo Total
Materia prima Directa (MPD)				
Tela de poliéster	1,34	m	\$ 997,34	\$ 1.336,44
Tela de red (entre tela)	1,34	m	\$ 1.355,14	\$ 1.815,89
Fibra sintética (relleno)	0	m	\$ -	\$ -
Hilo	178,5	m	\$ 0,12	\$ 21,42
Etiquetas (tela)	1	u	\$ 12,60	\$ 12,60
Cierres	0,7	m	\$ 66,78	\$ 46,75
Puños	2	u	\$ 400,00	\$ 800,00
<b>Total</b>			\$ 2.831,98	\$ 4.033,09

Fuente: Elaboración propia

### 1.1.1 Costo de materia prima directa – Campera Mountain

Tabla 77. Costo de materia prima directa (MPD) - Campera Mountain

Detalle	Campera Mountain			
	Cantidad	Unidad	Costo Unitario	Costo Total
Materia prima Directa (MPD)				
Tela de poliéster	3,35	m	\$ 997,34	\$ 3.341,10
Tela de red (entre tela)	1,34	m	\$ 1.355,14	\$ 1.815,89
Fibra sintética (relleno)	1,5	m	\$ 686,00	\$ 1.029,00
Hilo	446,25	m	\$ 0,12	\$ 53,55
Etiquetas (tela)	1	u	\$ 12,60	\$ 12,60
Cierres	0,7	m	\$ 66,78	\$ 46,75
Puños	2	u	\$ 400,00	\$ 800,00
<b>Total</b>			\$ 3.517,98	<b>\$ 7.098,88</b>

Fuente: Elaboración propia

### Costo de materia prima directa – Conjunto Sport

Figura 40. Costo de materia prima directa (MPD) - Conjunto Sport

Detalle	Conjunto Sport			
	Cantidad	Unidad	Costo Unitario	Costo Total
Materia prima Directa (MPD)				

Tela de poliéster	2,278	m	\$ 997,34	\$ 2.271,95
Tela de red (entre tela)	1,34	m	\$ 1.355,14	\$ 1.815,89
Fibra sintética (relleno)	0	m	\$ -	\$ -
Hilo	357	m	\$ 0,12	\$ 42,84
Etiquetas (tela)	1	u	\$ 12,60	\$ 12,60
Cierres	0,7	m	\$ 66,78	\$ 46,75
Puños	2	u	\$ 400,00	\$ 800,00
<b>Total</b>			\$ 2.831,98	<b>\$ 4.990,02</b>

Fuente: Elaboración propia

### Costo de materia prima indirecta e insumos – Campera Sport

Tabla 78. Costo de materia prima indirecta (MPI) - Campera Sport

Detalle	Campera Sport			
	Cantidad	Unidad	Costo Unitario	Costo Total
Materia Prima Indirecta (MPI)				
Etiquetas (adhesivas)	20	u	\$ 5,80	\$ 116,00
Agujas	0,033	u	\$ 2,82	\$ 0,09
Cajas (packaging)	1	u	\$ 219,90	\$ 219,90
Cajas (embalaje)	0,042	u	\$ 450,00	\$ 18,90
Cinta Adhesiva p/ embalaje	3,92	m	\$ 9,32	\$ 36,53
Papel Sulfito	1	u	\$ 42,00	\$ 42,00
Esquineros de Cartón	0,18	u	\$ 4,39	\$ 0,79
Film stretch	5,9	m	\$ 14,35	\$ 84,67
<b>Total</b>			\$ 3.580,57	<b>\$ 4.551,98</b>

Fuente: Elaboración propia

### Costo de materia prima indirecta e insumos – Campera Urban

Tabla 79. Costo de materia prima indirecta (MPI) - Campera Urban

Detalle	Campera Urban			
	Cantidad	Unidad	Costo Unitario	Costo Total
Materia Prima Indirecta (MPI)				
Etiquetas (adhesivas)	20	u	\$ 5,80	\$ 116,00
Agujas	0,033	u	\$ 2,82	\$ 0,09
Cajas (packaging)	1	u	\$ 219,90	\$ 219,90
Cajas (embalaje)	0,042	u	\$ 450,00	\$ 18,90

Cinta Adhesiva p/ embalaje	3,92	m	\$ 9,32	\$ 36,53
Papel Sulfito	1	u	\$ 42,00	\$ 42,00
Esquineros de Cartón	0,18	u	\$ 4,39	\$ 0,79
Film stretch	5,9	u	\$ 14,35	\$ 84,67
<b>Total</b>			\$ 748,58	<b>\$ 518,88</b>

Fuente: Elaboración propia

### Costo de materia prima indirecta e insumos – Campera Mountain

Tabla 80. Costo de materia prima indirecta (MPI) - Campera Mountain

Detalle	Campera Mountain			
	Cantidad	Unidad	Costo Unitario	Costo Total
Materia Prima Indirecta (MPI)				
Etiquetas (adhesivas)	30	u	\$ 5,80	\$ 174,00
Agujas	0,033	u	\$ 2,82	\$ 0,09
Cajas (packaging)	1	u	\$ 219,90	\$ 219,90
Cajas (embalaje)	0,042	u	\$ 450,00	\$ 18,90
Cinta Adhesiva p/ embalaje	3,92	m	\$ 9,32	\$ 36,53
Papel Sulfito	1	u	\$ 42,00	\$ 42,00
Esquineros de Cartón	0,18	u	\$ 4,39	\$ 0,79
Film stretch	5,9	u	\$ 14,35	\$ 84,67
<b>Total</b>			\$ 748,58	<b>\$ 576,88</b>

Fuente: Elaboración propia

### Costo de materia prima indirecta e insumos – Conjunto Sport

Tabla 81. Costo de materia prima indirecta (MPI) - Conjunto Sport

Detalle	Conjunto Sport			
	Cantidad	Unidad	Costo Unitario	Costo Total
Materia Prima Indirecta (MPI)				
Etiquetas (adhesivas)	22	u	\$ 5,80	\$ 127,60
Agujas	0,033	u	\$ 2,82	\$ 0,09
Cajas (packaging)	1	u	\$ 219,90	\$ 219,90
Cajas (embalaje)	0,042	u	\$ 450,00	\$ 18,90
Cinta Adhesiva p/ embalaje	3,92	m	\$ 9,32	\$ 36,53
Papel Sulfito	1	u	\$ 42,00	\$ 42,00
Esquineros de Cartón	0,18	u	\$ 4,39	\$ 0,79

Licenciatura en Organización Industrial, UTN-FRCU

Film stretch	5,9	u	\$ 14,35	\$ 84,67
<b>Total</b>			\$ 748,58	<b>\$ 530,48</b>

Fuente: Elaboración propia

## Costo de energía eléctrica

### Consumo total mensual de equipos

Consumo eléctrico mensual de la maquinaria

Descripción de Energía Eléctrica	Cantidad	Potencia (kW)	Potencia total (kW)	Horas mensuales	kW/H mensual	Hs Diarias
Máquina de corte laser	1	0,5	0,5	110	55	5
Fusionadora	1	3,6	3,6	110	396	5
Máquina de coser Brother Recta	3	1,04	3,12	110	343,2	5
Overlock Remalladora	3	1,3	3,9	110	429	5
Máquina Collareta / Tapa Costura BROTHER	4	1,04	4,16	110	457,6	5
Máquina de Coser Atracadora	1	1,2	1,2	110	132	5
Máquina de termosellado	1	1,8	1,8	176	316,8	8
Plancha a Vapor	1	1,4	1,4	110	154	5
Compresor de aire	1	1,86	1,86	110	205,07	5,00
Paletizadora	1	1,5	1,5	132	198	6
PC de escritorio	6	0,42	2,52	198	498,96	9
Notebook Acer A515 - Intel Core I5	3	0,028	0,084	198	16,632	9
Aire Acondicionado Split LG FC Inverter	5	3,6	18	88	1584	4
Teléfono Fijo	4	0,0018	0,0072	528	3,80	24,00
Impresoras	3	0,92	2,76	176	485,76	8
Cámaras de Seguridad	4	0,08	0,32	528	168,96	24
Ventilador	4	0,1	0,4	132	52,8	6
Iluminaria Interior - PLANTA	60	0,071	4,26	220	937,2	10
Iluminaria Interior - OFICINAS	30	0,071	2,13	220	468,60	10,00
Iluminaria Exterior	17	0,05	0,85	264	224,4	12
<b>Total</b>			<b>54,38</b>		<b>7127,78</b>	

Fuente: Elaboración propia

### Potencia total a contratar

Tabla 82. Potencia Total a contratar

Licenciatura en Organización Industrial, UTN-FRCU

<b>Potencia Total (kW)</b>	
Potencia calculada	54,38
Factor de simultaneidad	0,8
Potencia necesaria (activa)	43,50
Potencia a contratar	44

Fuente: Elaboración propia

La potencia a contratar será de 44 kW. El servicio será prestado por la empresa EDENOR, ubicándose en la tarifa T2- Mediana demanda que incluye un rango de potencias de 10 kW a 50 kW.

Tabla 83. Costo de energía eléctrica, mensual y anual

Tarifa 2 - Mediana Demanda (10 kW/50kw)					
Concepto	Unidad	Importe	Consumo	Total Mensual	Total anual
Cargo Fijo	\$/mes	\$ 1.363,89		\$ 1.363,89	
Cargo por potencia contratada	\$/kW-mes	\$ 639,16	44	\$ 28.123,04	
Cargo por potencia adquirida	\$/kW-mes	\$ 65,20	43,50	\$ 2.836,22	
Cargo variable por energía	\$/kW-h	\$ 4,96	7127,78	\$ 35.375,18	
<b>TOTAL SIN IMPUESTOS</b>				<b>\$ 67.698,33</b>	<b>\$ 812.379,97</b>

Fuente: Elaboración propia

## Costo salarial

Para el cálculo del costo salarial, se tomarán como referencia 22 días hábiles al mes.

## Cargas Sociales

Tabla 84. Cargas sociales

<b>Cálculo de Cargas Sociales</b>	
Jornal Básico	100%
<b>Ausencias Pagas</b>	
Licencias por enfermedad	2,06%
Licencias especiales	1,65%
Feriatos nacionales	7,43%
Feriatos imprevistos	0,82%
Subtotal	111,96%
SAC (8,33%)	9,33%
Subtotal	121,29%

Licenciatura en Organización Industrial, UTN-FRCU

<b>Aportes patronales</b>	
Jubilaciones y pensiones (Ley N° 24.241)	16,00%
PAMI (Ley N° 19.032)	2,00%
Obra social (Ley N° 23.660)	6,00%
Asignaciones familiares (Ley N° 24.714)	5,40%
Fondo Nacional de Empleo (Ley N° 24.013)	1,50%
Seguro de vida	0,03%
ART	2,00%
Subtotal	154,22%
Despidos (5%)	5,60%
Ropa de Trabajo (4%)	4,48%
Subtotal	164,29%
Jornal Básico	100,00%
<b>Porcentaje de Cargas Sociales</b>	<b>64,29%</b>

Fuente: Elaboración propia.

### Retención al empleado

Tabla 85. Retenciones al empleado

<b>Retenciones al empleado</b>	
Jubilaciones y pensiones (Ley N° 24.241)	11,00%
PAMI (Ley N° 19.032)	3,00%
Obra social (Ley N° 23.660)	3,00%
Sindicato SETIA	2,00%
Total	19,00%

Fuente: Elaboración propia

### Costo total de mano de obra

Tabla 86. Costo total de mano de obra

<b>Costo de Mano de Obra</b>					
<b>Puestos Internos</b>	<b>Sueldo Bruto</b>	<b>Aportes</b>	<b>C unitario MO</b>	<b>Cantidad</b>	<b>TOTAL</b>
Gerentes	\$ 395.000,00	\$ 253.956,04	\$ 648.956,04	5	\$ 3.244.780,19
Cargos Administrativos	\$ 247.000,00	\$ 158.802,89	\$ 405.802,89	9	\$ 3.652.226,01
Operarios	\$ 205.000,00	\$ 131.799,97	\$ 336.799,97	19	\$ 6.399.199,42
<b>Órganos Staff</b>					
Asesor Legal				\$ 90.000,00	
Asesoría Contable				\$ 90.000,00	
<b>TOTAL COSTO M.O (mensual)</b>				\$ 13.476.205,62	

Licenciatura en Organización Industrial, UTN-FRCU

<b>TOTAL COSTO M.O (anual)</b>		\$ 161.714.467,45	
--------------------------------	--	-------------------	--

Fuente: Elaboración propia

## Costos fijos y variables

Se detallan todos los costos fijos y variables

Tabla 87. Costos Fijos y Variables

Concepto		Costo Unitario	Costo Fijo	Costo Variable	Costo Total
<b>Costos de Producción</b>					
Materia Prima		\$ 5.520,77		\$ 19.016.278,99	
Mano de Obra			\$ 6.805.002,31		
Costos Indirectos de Fabricación					
	Amortizaciones Mensuales		\$ 151.841,48		
	Energía Eléctrica		\$ 32.323,15	\$ 35.375,18	
	Previsión para Mantenimiento y Mejoras		\$ -		
			<b>\$ 6.989.166,94</b>	<b>\$ 19.051.654,17</b>	<b>\$ 26.040.821,11</b>
<b>Costos de Administración</b>					
Administrativos			\$ 5.842.247,27		
Honorarios Contador - Asesor Legal			\$ 180.000,00		
Servicio de Teléfono e Internet			\$ -		
Insumos y Artículos de Librería				\$ 4.200,00	
Amortizaciones Mensuales			\$ 81.161,28		
Gastos Varios					
	Artículos de Limpieza			\$ 3.990,00	
	Comestibles			\$ 2.394,00	
	Servicio de Limpieza			\$ 2.394,00	
	Otros			\$ 6.650,00	
			<b>\$ 6.103.408,55</b>	<b>\$ 19.628,00</b>	<b>\$ 6.123.036,55</b>
<b>Costos de Comercialización</b>					
Jefe de Comercialización			\$ 405.802,89		
Comisiones por Ventas		2,00%		\$867.747,80	
Campaña de Publicidad			\$ 350.000,00		

		\$ 755.802,89	\$ 867.747,80	\$ 1.623.550,69
<b>Otros Costos</b>				
Alquiler		\$ 735.432,50		
Primeros Auxilios y Emergencias		\$ 140.990,24		
Indumentaria de Trabajo y EPP		\$ 328.502,56		
Seguridad y Vigilancia		\$ 85.000,00		
Amortizaciones Mensuales		\$ 669.311,14		
		<b>\$ 1.959.236,44</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 1.959.236,44</b>
<b>TOTAL MENSUAL</b>		\$ 15.807.614,83	\$ 19.939.029,97	\$ 35.746.644,79
<b>TOTAL ANUAL</b>		\$ 189.691.377,92	\$ 239.268.359,61	\$ 428.959.737,54

Fuente: Elaboración propia

## Precio de venta unitario

El precio de venta unitario se determina a partir de los costos fijos y variables en que se incurre para producir una unidad de producto final. A su vez se calcula un 50% de rentabilidad sobre los costos antes mencionados.

Tabla 88. Costos unitarios

<b>Costos unitarios</b>									
Concepto	Campera Sport		Campera Mountain		Campera Urban		Conjunto Sport		
<b>Costos Variables</b>	\$	USD	\$	USD	\$	USD	\$	USD	
Materia Prima	4551,98	32,00	7675,77	53,96	4551,98	32,00	5520,50	38,81	
Energía Eléctrica	401,59	2,82	401,59	2,82	401,59	2,82	401,59	2,82	
<i>Subtotal</i>	<b>4953,57</b>	<b>34,82</b>	<b>8077,36</b>	<b>56,78</b>	<b>4953,57</b>	<b>34,82</b>	<b>5922,10</b>	<b>41,63</b>	
<b>Costos Fijos</b>	\$	USD	\$	USD	\$	USD	\$	USD	
de Producción	2888,09	20,30	3827,58	26,91	5673,03	39,88	2888,09	20,30	
de Administración	2522,07	17,73	3342,50	23,50	4954,07	34,83	2522,07	17,73	
de Comercialización	312,32	2,20	413,91	2,91	613,48	4,31	312,32	2,20	
Otros Costos	809,60	5,69	1072,97	7,54	1590,29	11,18	809,60	5,69	
<i>Subtotal</i>	<b>6532,07</b>	<b>45,92</b>	<b>8656,96</b>	<b>60,86</b>	<b>12830,86</b>	<b>90,20</b>	<b>6532,07</b>	<b>45,92</b>	
<b>TOTALES</b>	<b>11485,64</b>	<b>80,74</b>	<b>16734,32</b>	<b>117,64</b>	<b>17784,43</b>	<b>125,02</b>	<b>12454,17</b>	<b>87,55</b>	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 89. Precio de Venta Unitario

<b>Costos unitarios</b>									
Concepto	Campera Sport		Campera Mountain		Campera Urban		Conjunto Sport		
<b>Precio de Venta</b>	\$	USD	\$	USD	\$	USD	\$	USD	
	<b>17228,46</b>	<b>121,11</b>	<b>25101,48</b>	<b>176,46</b>	<b>26676,64</b>	<b>187,53</b>	<b>18681,26</b>	<b>131,33</b>	

Fuente: Elaboración propia

## Ingresos totales

Tabla 90. Ingresos por ventas

Producto	Precio	Cantidad	Ingresos por Ventas Anuales
Campera Sport	\$ 17.228,46	10747	\$ 185.151.547,04
Campera Mountain	\$ 25.101,48	10747	\$ 269.761.630,16
Campera Urban	\$ 26.676,64	10334	\$ 275.663.059,59
Conjunto Sport	\$ 18.681,26	9507	\$ 177.599.331,29
Total de ingreso por ventas anual			<b>\$ 908.175.568,08</b>

Fuente: Elaboración propia

## Punto de equilibrio

Al ofrecer más de un producto, se decide realizar un punto de equilibrio ponderado.

Tabla 91. Punto de equilibrio

Punto de Equilibrio Ponderado					
Prod	\$	CV	Pond.	C. Mg	C. Mg. Pond
Campera Sport	\$ 17.228,46	\$ 4.953,57	26%	\$ 12.274,89	\$ 3.204,29
Campera Mountain	\$ 25.101,48	\$ 8.077,36	26%	\$ 17.024,12	\$ 4.375,68
Campera Urban	\$ 26.676,64	\$ 4.953,57	25%	\$ 21.723,07	\$ 5.408,96
Conjunto Sport	\$ 18.681,26	\$ 5.922,10	23%	\$ 12.759,16	\$ 2.972,01
			<b>100,0%</b>		<b>\$ 15.960,94</b>

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se realiza la comprobación del punto de equilibrio.

Tabla 92. Comprobación del punto de equilibrio

Comprobación de Punto de Equilibrio				
Prod.	Q. vendida	\$	Venta T.	C. Mg. Total
Campera Sport	3102	\$ 17.228,46	\$ 53.450.252,41	\$ 38.082.104,02
Campera Mountain	3055	\$ 25.101,48	\$ 76.677.723,41	\$ 52.003.742,83
Campera Urban	2959	\$ 26.676,64	\$ 78.942.824,23	\$ 64.283.974,99
Conjunto Sport	2768	\$ 18.681,26	\$ 51.715.876,58	\$ 35.321.556,09
	<b>11885</b>		<b>\$260.786.676,63</b>	<b>\$ 189.691.377,92</b>

Fuente: Elaboración propia

La contribución marginal total coincide con los costos fijos totales anuales; de esta manera queda comprobado el punto de equilibrio ponderado.

## Punto de cierre

El punto de cierre es aquel en el cual el total de ingresos es igual al total de costos erogables. Para comprobarlo primero se determinan los costos erogables de la empresa.

Tabla 93. Determinación de costos erogables

Costo Fijo Total	\$	<b>189.691.377,92</b>
Amortizaciones	\$	10.873.474,54
Costos Fijos Erogables	\$	<b>178.817.903,38</b>

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en la tabla anterior, los costos erogables de la empresa surgen de restarle a los costos totales, el total de amortizaciones.

Tabla 94. Punto de cierre

<b>Comprobación de Punto de Cierre</b>				
Producto	Cantidad Vendida	Precio	Venta Total	Contribución Marginal Total
Campera Sport	2925	\$ 17.228,46	\$ 50.386.381,16	\$ 35.899.164,59
Campera Mountain	2880	\$ 25.101,48	\$ 72.282.408,86	\$ 49.022.788,29
Campera Urban	2790	\$ 26.676,64	\$ 74.417.669,75	\$ 60.599.093,94
Conjunto Sport	2610	\$ 18.681,26	\$ 48.751.423,09	\$ 33.296.856,57
	<b>11203</b>		<b>\$ 245.837.882,86</b>	<b>\$ 178.817.903,38</b>

Fuente: Elaboración propia

La contribución marginal total del punto de cierre coincide con los costos fijos erogables, de esta manera queda comprobado el mismo.

## ESTUDIO FINANCIERO

### Capital de trabajo

Tabla 95. Capital de trabajo

Capital de trabajo												
Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ingresos por ventas contado (50%)	\$ 37.840.648,67	\$ 37.840.648,67	\$ 37.840.648,67	\$ 37.840.648,67	\$ 37.840.648,67	\$ 37.840.648,67	\$ 37.840.648,67	\$ 37.840.648,67	\$ 37.840.648,67	\$ 37.840.648,67	\$ 37.840.648,67	\$ 37.840.648,67
Ingresos por ventas crédito (25%)		\$ 18.920.324,33	\$ 18.920.324,33	\$ 18.920.324,33	\$ 18.920.324,33	\$ 18.920.324,33	\$ 18.920.324,33	\$ 18.920.324,33	\$ 18.920.324,33	\$ 18.920.324,33	\$ 18.920.324,33	\$ 18.920.324,33
Ingresos por ventas crédito (25%)			\$ 18.920.324,33	\$ 18.920.324,33	\$ 18.920.324,33	\$ 18.920.324,33	\$ 18.920.324,33	\$ 18.920.324,33	\$ 18.920.324,33	\$ 18.920.324,33	\$ 18.920.324,33	\$ 18.920.324,33
Costo Variable	-\$ 19.939.029,97	-\$ 19.939.029,97	-\$ 19.939.029,97	-\$ 19.939.029,97	-\$ 19.939.029,97	-\$ 19.939.029,97	-\$ 19.939.029,97	-\$ 19.939.029,97	-\$ 19.939.029,97	-\$ 19.939.029,97	-\$ 19.939.029,97	-\$ 19.939.029,97
Costo fijo sin amortización	-\$ 14.901.491,95	-\$ 14.901.491,95	-\$ 14.901.491,95	-\$ 14.901.491,95	-\$ 14.901.491,95	-\$ 14.901.491,95	-\$ 14.901.491,95	-\$ 14.901.491,95	-\$ 14.901.491,95	-\$ 14.901.491,95	-\$ 14.901.491,95	-\$ 14.901.491,95
Stock MP e Insumos	-\$ 21.211.517,92											
<b>Total</b>	<b>-\$ 18.211.391,17</b>	<b>\$ 21.920.451,09</b>	<b>\$ 40.840.775,42</b>									

Fuente: Elaboración propia

El capital de trabajo es el monto en activos requerido por la empresa para comenzar con el desarrollo de las actividades de manera regular. El ingreso por ventas es en un 50% por pago contado, un 25% a 30 días y otro 25% a 60 días. Luego del primer periodo el flujo de caja se normaliza, por lo que el capital de trabajo requerido para el inicio es de \$18.211.391,17

### Cash Flow con financiamiento propio

Tabla 96. Cash Flow con financiamiento propio

<b>Cash Flow con Financiación Propia</b>											
<b>Períodos</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
Inversión en activo fijo	-\$ 63.298.270,4 6										
Capital de trabajo	-\$ 18.211.391,1 7										\$18.211.391,1 7
Valor de desecho											\$ 19.938.955,19
Ingresos por ventas		\$ 908.175.568,0 8	\$ 917.257.323,7 6	\$ 926.429.896,9 9	\$ 935.694.195,9 6	\$ 945.051.137,9 2	\$ 954.501.649,3 0	\$ 964.046.665,8 0	\$ 973.687.132,4 5	\$ 983.424.003,7 8	\$ 993.258.243,8 2
Costos variables		-\$ 239.268.359,6 1	-\$ 241.661.043,2 1	-\$ 244.077.653,6 4	-\$ 246.518.430,1 8	-\$ 248.983.614,4 8	-\$ 251.473.450,6 2	-\$ 253.988.185,1 3	-\$ 256.528.066,9 8	-\$ 259.093.347,6 5	-\$ 261.684.281,1 3
Intereses por créditos											
Margen bruto		\$ 668.907.208,4 6	\$ 675.596.280,5 5	\$ 682.352.243,3 5	\$ 689.175.765,7 9	\$ 696.067.523,4 4	\$ 703.028.198,6 8	\$ 710.058.480,6 6	\$ 717.159.065,4 7	\$ 724.330.656,1 3	\$ 769.724.309,0 5
Costos Fijos (con amortizaciones)		-\$ 189.691.377,9 2	-\$ 189.691.377,9 2	-\$ 189.691.377,9 2	-\$ 188.625.389,4 0	-\$ 188.625.389,4 0	-\$ 181.030.478,3 4	-\$ 181.030.478,3 4	-\$ 181.030.478,3 4	-\$ 181.030.478,3 4	-\$ 181.030.478,3 4
Utilidad antes de impuestos		\$ 479.215.830,5 4	\$ 485.904.902,6 2	\$ 492.660.865,4 3	\$ 500.550.376,3 9	\$ 507.442.134,0 4	\$ 521.997.720,3 3	\$ 529.028.002,3 2	\$ 536.128.587,1 3	\$ 543.300.177,7 8	\$ 588.693.830,7 0
Impuestos		-\$ 167.725.540,6 9	-\$ 170.066.715,9 2	-\$ 172.431.302,9 0	-\$ 175.192.631,7 4	-\$ 177.604.746,9 2	-\$ 182.699.202,1 2	-\$ 185.159.800,8 1	-\$ 187.645.005,4 9	-\$ 190.155.062,2 2	-\$ 206.042.840,7 5
Utilidades después de impuestos		\$ 311.490.289,8 5	\$ 315.838.186,7 1	\$ 320.229.562,5 3	\$ 325.357.744,6 5	\$ 329.837.387,1 3	\$ 339.298.518,2 2	\$ 343.868.201,5 1	\$ 348.483.581,6 3	\$ 353.145.115,5 6	\$ 382.650.989,9 6
Amortizaciones		\$ 10.873.474,54	\$ 10.873.474,54	\$ 10.873.474,54	\$ 9.807.486,02	\$ 9.807.486,02	\$ 2.212.574,96	\$ 2.212.574,96	\$ 2.212.574,96	\$ 2.212.574,96	\$ 2.212.574,96
Préstamos de créditos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Amortización de capital- crédito		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total utilidad neta	-\$ 81.509.661,6 2	\$ 322.363.764,3 9	\$ 326.711.661,2 5	\$ 331.103.037,0 7	\$ 335.165.230,6 7	\$ 339.644.873,1 4	\$ 341.511.093,1 8	\$ 346.080.776,4 7	\$ 350.696.156,5 9	\$ 355.357.690,5 2	\$ 384.863.564,9 2

Fuente: Elaboración propia

## Cash Flow con financiamiento de terceros

Para financiarse por terceros, se pide un crédito al FONDEP por un 70% del valor de la inversión, equivalente a \$57.056.763,14; con una tasa efectiva anual (TEA) del 49% y con un periodo de devolución a 60 meses. A su vez como beneficio de solicitar un crédito al FONDEP, se cuenta con un período de 12 meses de gracia. El cálculo de cuotas a pagar se realiza mediante el Sistema Frances.

Tabla 97. Amortización del crédito – Sistema Francés

Cuotas	Total cuota	Capital	Interés	Saldo
1	\$ 1.927.929,31	\$ 0,00	\$ 1.927.929,31	\$ 57.056.763,14
2	\$ 1.927.929,31	\$ 0,00	\$ 1.927.929,31	\$ 57.056.763,14
3	\$ 1.927.929,31	\$ 0,00	\$ 1.927.929,31	\$ 57.056.763,14
4	\$ 1.927.929,31	\$ 0,00	\$ 1.927.929,31	\$ 57.056.763,14
5	\$ 1.927.929,31	\$ 0,00	\$ 1.927.929,31	\$ 57.056.763,14
6	\$ 1.927.929,31	\$ 0,00	\$ 1.927.929,31	\$ 57.056.763,14
7	\$ 1.927.929,31	\$ 0,00	\$ 1.927.929,31	\$ 57.056.763,14
8	\$ 1.927.929,31	\$ 0,00	\$ 1.927.929,31	\$ 57.056.763,14
9	\$ 1.927.929,31	\$ 0,00	\$ 1.927.929,31	\$ 57.056.763,14
10	\$ 1.927.929,31	\$ 0,00	\$ 1.927.929,31	\$ 57.056.763,14
11	\$ 1.927.929,31	\$ 0,00	\$ 1.927.929,31	\$ 57.056.763,14
12	\$ 1.927.929,31	\$ 0,00	\$ 1.927.929,31	\$ 57.056.763,14
13	\$ 2.418.640,90	\$ 490.711,59	\$ 1.927.929,31	\$ 56.566.051,54
14	\$ 2.418.640,90	\$ 507.292,58	\$ 1.911.348,32	\$ 56.058.758,96
15	\$ 2.418.640,90	\$ 524.433,83	\$ 1.894.207,07	\$ 55.534.325,14
16	\$ 2.418.640,90	\$ 542.154,27	\$ 1.876.486,63	\$ 54.992.170,86
17	\$ 2.418.640,90	\$ 560.473,49	\$ 1.858.167,41	\$ 54.431.697,37
18	\$ 2.418.640,90	\$ 579.411,71	\$ 1.839.229,20	\$ 53.852.285,67
19	\$ 2.418.640,90	\$ 598.989,84	\$ 1.819.651,07	\$ 53.253.295,83
20	\$ 2.418.640,90	\$ 619.229,51	\$ 1.799.411,39	\$ 52.634.066,32

21	\$ 2.418.640,90	\$ 640.153,07	\$ 1.778.487,83	\$ 51.993.913,25
22	\$ 2.418.640,90	\$ 661.783,63	\$ 1.756.857,27	\$ 51.332.129,62
23	\$ 2.418.640,90	\$ 684.145,08	\$ 1.734.495,82	\$ 50.647.984,54
24	\$ 2.418.640,90	\$ 707.262,12	\$ 1.711.378,78	\$ 49.940.722,42
25	\$ 2.418.640,90	\$ 731.160,28	\$ 1.687.480,63	\$ 49.209.562,15
26	\$ 2.418.640,90	\$ 755.865,94	\$ 1.662.774,96	\$ 48.453.696,20
27	\$ 2.418.640,90	\$ 781.406,40	\$ 1.637.234,50	\$ 47.672.289,80
28	\$ 2.418.640,90	\$ 807.809,87	\$ 1.610.831,03	\$ 46.864.479,93
29	\$ 2.418.640,90	\$ 835.105,50	\$ 1.583.535,40	\$ 46.029.374,43
30	\$ 2.418.640,90	\$ 863.323,44	\$ 1.555.317,46	\$ 45.166.050,99
31	\$ 2.418.640,90	\$ 892.494,86	\$ 1.526.146,05	\$ 44.273.556,13
32	\$ 2.418.640,90	\$ 922.651,96	\$ 1.495.988,94	\$ 43.350.904,17
33	\$ 2.418.640,90	\$ 953.828,07	\$ 1.464.812,83	\$ 42.397.076,10
34	\$ 2.418.640,90	\$ 986.057,61	\$ 1.432.583,29	\$ 41.411.018,49
35	\$ 2.418.640,90	\$ 1.019.376,17	\$ 1.399.264,73	\$ 40.391.642,32
36	\$ 2.418.640,90	\$ 1.053.820,56	\$ 1.364.820,34	\$ 39.337.821,76
37	\$ 2.418.640,90	\$ 1.089.428,81	\$ 1.329.212,09	\$ 38.248.392,95
38	\$ 2.418.640,90	\$ 1.126.240,25	\$ 1.292.400,65	\$ 37.122.152,69
39	\$ 2.418.640,90	\$ 1.164.295,54	\$ 1.254.345,36	\$ 35.957.857,15
40	\$ 2.418.640,90	\$ 1.203.636,71	\$ 1.215.004,20	\$ 34.754.220,45
41	\$ 2.418.640,90	\$ 1.244.307,19	\$ 1.174.333,71	\$ 33.509.913,25
42	\$ 2.418.640,90	\$ 1.286.351,93	\$ 1.132.288,98	\$ 32.223.561,33
43	\$ 2.418.640,90	\$ 1.329.817,34	\$ 1.088.823,57	\$ 30.893.743,99
44	\$ 2.418.640,90	\$ 1.374.751,43	\$ 1.043.889,47	\$ 29.518.992,56
45	\$ 2.418.640,90	\$ 1.421.203,83	\$ 997.437,07	\$ 28.097.788,73
46	\$ 2.418.640,90	\$ 1.469.225,84	\$ 949.415,06	\$ 26.628.562,90
47	\$ 2.418.640,90	\$ 1.518.870,50	\$ 899.770,40	\$ 25.109.692,40
48	\$ 2.418.640,90	\$ 1.570.192,63	\$ 848.448,27	\$ 23.539.499,77

49	\$ 2.418.640,90	\$ 1.623.248,93	\$ 795.391,97	\$ 21.916.250,84
50	\$ 2.418.640,90	\$ 1.678.097,98	\$ 740.542,93	\$ 20.238.152,86
51	\$ 2.418.640,90	\$ 1.734.800,36	\$ 683.840,55	\$ 18.503.352,51
52	\$ 2.418.640,90	\$ 1.793.418,69	\$ 625.222,21	\$ 16.709.933,82
53	\$ 2.418.640,90	\$ 1.854.017,72	\$ 564.623,18	\$ 14.855.916,10
54	\$ 2.418.640,90	\$ 1.916.664,37	\$ 501.976,53	\$ 12.939.251,72
55	\$ 2.418.640,90	\$ 1.981.427,83	\$ 437.213,07	\$ 10.957.823,89
56	\$ 2.418.640,90	\$ 2.048.379,63	\$ 370.261,27	\$ 8.909.444,27
57	\$ 2.418.640,90	\$ 2.117.593,70	\$ 301.047,20	\$ 6.791.850,56
58	\$ 2.418.640,90	\$ 2.189.146,50	\$ 229.494,40	\$ 4.602.704,06
59	\$ 2.418.640,90	\$ 2.263.117,04	\$ 155.523,86	\$ 2.339.587,02
60	\$ 2.418.640,90	\$ 2.339.587,02	\$ 79.053,88	\$ -0,00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 98. Cash Flow con financiación de terceros

Cash Flow con Financiación de Terceros											
Períodos	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Inversión en activo fijo	-\$ 63.298.270,4 6										
Capital de trabajo	-\$ 18.211.391,1 7										\$ 18.211.391,17
Valor de desecho											\$ 19.938.955,19
Ingresos por ventas		\$ 908.175.568,0 8	\$ 917.257.323,7 6	\$ 926.429.896,9 9	\$ 935.694.195,9 6	\$ 945.051.137,9 2	\$ 954.501.649,3 0	\$ 964.046.665,8 0	\$ 973.687.132,4 5	\$ 983.424.003,7 8	\$ 993.258.243,8 2
Costos variables		-\$ 239.268.359,6 1	-\$ 241.661.043,2 1	-\$ 244.077.653,6 4	-\$ 246.518.430,1 8	-\$ 248.983.614,4 8	-\$ 251.473.450,6 2	-\$ 253.988.185,1 3	-\$ 256.528.066,9 8	-\$ 259.093.347,6 5	-\$ 261.684.281,1 3
Intereses por créditos		-\$ 23.135.151,69	-\$ 21.907.650,10	-\$ 18.420.790,15	-\$ 13.225.368,83	-\$ 5.484.191,05	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Margen bruto		\$ 645.772.056,7 7	\$ 653.688.630,4 4	\$ 663.931.453,2 0	\$ 675.950.396,9 6	\$ 690.583.332,3 9	\$ 703.028.198,6 8	\$ 710.058.480,6 6	\$ 717.159.065,4 7	\$ 724.330.656,1 3	\$ 769.724.309,0 5
Costos Fijos (con amortizaciones)		-\$ 189.691.377,9 2	-\$ 189.691.377,9 2	-\$ 189.691.377,9 2	-\$ 188.625.389,4 0	-\$ 188.625.389,4 0	-\$ 181.030.478,3 4	-\$ 181.030.478,3 4	-\$ 181.030.478,3 4	-\$ 181.030.478,3 4	-\$ 181.030.478,3 4
Utilidad antes de impuestos		\$ 456.080.678,8 5	\$ 463.997.252,5 2	\$ 474.240.075,2 7	\$ 487.325.007,5 6	\$ 501.957.942,9 9	\$ 521.997.720,3 3	\$ 529.028.002,3 2	\$ 536.128.587,1 3	\$ 543.300.177,7 8	\$ 588.693.830,7 0
Impuestos		-\$ 159.628.237,6 0	-\$ 162.399.038,3 8	-\$ 165.984.026,3 5	-\$ 170.563.752,6 5	-\$ 175.685.280,0 5	-\$ 182.699.202,1 2	-\$ 185.159.800,8 1	-\$ 187.645.005,4 9	-\$ 190.155.062,2 2	-\$ 206.042.840,7 5
Utilidades después de impuestos		\$ 296.452.441,2 5	\$ 301.598.214,1 4	\$ 308.256.048,9 3	\$ 316.761.254,9 1	\$ 326.272.662,9 4	\$ 339.298.518,2 2	\$ 343.868.201,5 1	\$ 348.483.581,6 3	\$ 353.145.115,5 6	\$ 382.650.989,9 6
Amortizaciones		\$ 10.873.474,54	\$ 10.873.474,54	\$ 10.873.474,54	\$ 9.807.486,02	\$ 9.807.486,02	\$ 2.212.574,96	\$ 2.212.574,96	\$ 2.212.574,96	\$ 2.212.574,96	\$ 2.212.574,96
Préstamos de créditos	\$ 57.056.763,1 4	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Amortización de capital-crédito		\$ 0,00	-\$ 7.116.040,71	-\$ 10.602.900,66	-\$ 15.798.321,99	-\$ 23.539.499,77	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total utilidad neta	-\$ 24.452.898,4 9	\$ 307.325.915,7 9	\$ 305.355.647,9 6	\$ 308.526.622,8 0	\$ 310.770.418,9 4	\$ 312.540.649,1 9	\$ 341.511.093,1 8	\$ 346.080.776,4 7	\$ 350.696.156,5 9	\$ 355.357.690,5 2	\$ 384.863.564,9 2

Fuente: Elaboración propia

## Valor actual neto (VAN), Tasa interna de retorno (TIR) y Periodo de recuperó (PR)

Se presentan los resultados del Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el período de recuperó para el proyecto financiado con fondos propios y de terceros, calculados utilizando una Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR) del 50%

Tabla 99. Indicadores financieros

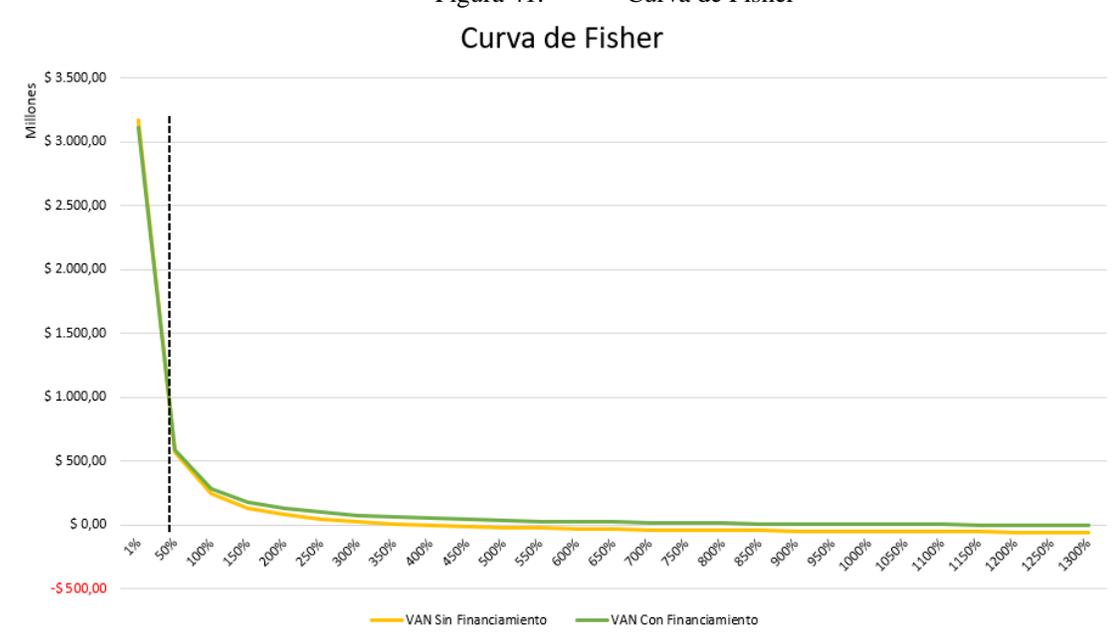
Inversión	VAN	TIR	PR (meses)
Sin Financiamiento	\$567.480.154,05	396,83%	4,00
Con Financiamiento	\$589.942.806,64	1256,29%	1,00

Fuente: Elaboración propia

Luego de analizar los resultados obtenidos, se puede concluir que la inversión con financiamiento presenta un Valor Actual Neto y una Tasa Interna de Retorno significativamente más altos que la inversión sin financiamiento. Además, el período de recuperó del proyecto financiado es de solo 1 mes, en comparación con los 4 meses del proyecto sin financiamiento. En consecuencia, se elige financiar la inversión, ya que proporciona una mayor rentabilidad y un período de recuperó más corto. La TIR en este caso indica que el proyecto financiado es más rentable y el VAN muestra que, aunque no hay una gran diferencia, la inversión con financiamiento es más favorable.

## Curva de Fisher

Figura 41. Curva de Fisher



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en el gráfico anterior, en todo el recorrido estudiado en la curva de Fisher, siempre es conveniente el financiamiento con terceros ya que la VAN C/F es superior a la VAN S/F.

## **CONCLUSION**

Luego de haber abordado las diferentes etapas que constituyen el presente proyecto, como conclusión se puede apreciar que pese a requerir una gran inversión inicial, la idea de negocio es altamente rentable ya que las ganancias aparecen desde el primer período.

Respecto del producto a ofrecer, las camperas resultan atractivas al mercado debido a una combinación de factores clave, como su bajo costo en comparación con marcas de similar calidad, la creciente demanda de indumentaria deportiva y la capacidad del proyecto para ofrecer productos innovadores y competitivos.

Además, el proyecto cuenta con un análisis de mercado exhaustivo para lograr identificar las oportunidades y amenazas del entorno. En general, podemos decir que el proyecto de camperas deportivas de tipo “outdoor” es una inversión prometedora con un gran potencial de éxito a largo plazo.

Cabe destacar, el uso de los conocimientos adquiridos en diferentes cátedras de la carrera para la elaboración del presente proyecto final, así como también la utilización de información actualizada obtenida de fuentes confiables. Esto resultó de suma utilidad e importancia para lograr reflejar de manera objetiva y verídica la situación de la actividad industrial abordada.

## ANEXO

### Anexo A. Análisis de competidores

Firma	Origen	Tipo de campera	H	M	Total Camp	Precio mínimo (\$) (Mayo 2021)	Precio máximo (\$) (Mayo 2021)
The North Face	San Francisco, Estados Unidos	Rompeviento	2	10	12	17.400,00	23.190,00
The North Face	San Francisco, Estados Unidos	Triclimate	1	3	4	20.000,00	40.000,00
Montagne	Argentina	Rompeviento	15	11	26	1.587,00	19.390,00
Montagne	Argentina	Triclimate	1	10	11	9.600,00	25.727,00
Adidas	Alemania	Rompeviento	14	11	25	7.699,00	16.699,00
Adidas	Alemania	Triclimate	1	1	2	10.999,00	13.499,00
Columbia	Estados Unidos	Rompeviento	8	4	12	8.872,00	58.214,00
Columbia	Estados Unidos	Triclimate	25	12	37	16.102,80	88.572,00
Patagonia	Estados Unidos	Rompeviento	6	5	11	15.870,00	63.960,00
Patagonia	Estados Unidos	Triclimate	10	8	18	23.885,00	104.035,00
Raffike	Argentina	Rompeviento	1	2	3	2.400,00	19.800,00
Raffike	Argentina	Triclimate	2	2	4	7.600,00	10.900,00

Fuente: Elaboración propia.

## Anexo B. Encuesta

**\*Obligatorio**

1. Edad \*

---

2. Lugar de residencia \*

Indique Ciudad y Provincia

---

3. Género \*

*Marca solo un óvalo.*

Mujer

Hombre

4. ¿Cuántas personas residen en tu vivienda? \*

---

5. ¿Qué actividades al aire libre realizás? \*

*Selecciona todas las opciones que correspondan.*

Deportes

Camping

Salidas recreativas (paseos, salidas de fin de semana) Trabajo

Otros: \_\_\_\_\_

\*Indumentaria outdoor: ropa con características que la hacen adecuada para hacer actividades al aire libre.

6. Para estas actividades ¿Usas indumentaria de tipo outdoor? \*

Marca solo un óvalo.

Sí

No

7. Si realizas actividades de camping o salidas recreativas ¿Qué accesorios usas?

Selecciona todas las opciones que correspondan.

Carpas / Toldos

Bolsas de dormir

Mochilas / Bolsos

Otros:  \_\_\_\_\_

8. ¿Con qué frecuencia al año compras indumentaria de tipo outdoor? \*

\_\_\_\_\_

9. ¿Cuántas personas de tu grupo familiar consumen este tipo de ropa? \*

\_\_\_\_\_

10. ¿Conoces las camperas reversibles? \*

Marca solo un óvalo.

Sí

No

11. Si compraría una campera, ¿De qué tipo de tela sería? \*

Selecciona todas las opciones que correspondan.



Tela rompeviento (gruesa)

Tela rompeviento (fina)



Tela Impermeable

Tela impermeable y rompeviento

12. Si comprarías un pantalón, ¿De qué tipo de tela sería? \*

Selecciona todas las opciones que correspondan.



Tela rompeviento

Tela impermeable y térmica

13. Comprarías camperas y pantalones:

Marca solo un óvalo.

En conjunto

Por separado

14. ¿Qué cualidad predomina en el momento de comprar este tipo de indumentaria? \*

*Selecciona todas las opciones que correspondan.*

- Precio
- Calidad
- Funcionalidad / ComodidadDiseño
- Otros:

15. Cuando comprás ropa de este tipo, lo hacés|en: \*

*Selecciona todas las opciones que correspondan.*

- Tiendas online
- Redes sociales
- Tiendas de deportes
- Casas de camping-pesca
- Tiendas multimarca

16. Comentarios, sugerencias u opiniones que creas nos sean de ayuda en la realización del Proyecto: